

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de la Palma Aceitera del Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Edward Elliot Salinas Caparachín**

**Edgard Fernando Mucho Mendoza**

**Edgard Lionel Amado Alvarado**

**Jorge David Mendoza León**

**Asesor: Carlos Bazán Tejada**

**Surco, julio de 2017**

## **Resumen ejecutivo**

La palma aceitera es uno de los principales productos industriales para la producción de insumos como la cosmética, alimentaria y combustibles. Por ello, la Palma aceitera producida en el Perú, hoy en día tiene un gran potencial por la diversidad de microclimas y espacios territoriales, los cuales se necesitan para poder cultivar y expandir este producto. Además, la industria de palma aceitera es beneficiada por diversos Acuerdos Comerciales y por ello también el gobierno ha puesto énfasis en la producción de palma aceitera en el Perú, considerandola en el Plan Estratégico Nacional hasta el año 2026.

Actualmente la palma aceitera en el Perú presenta nuevos retos para lograr un desarrollo sostenible sin impactar el medio ambiente y el presente Plan Estratégico de la palma aceitera del Perú, hace hincapié en cuatro objetivos a largo plazo para lograr este desarrollo sostenible como son: a) incrementar el área sembrada de la palma aceitera en el país de forma sostenible, b) generar el mejor rendimiento de fruto por hectárea sembrada, c) tener el mejor costo competitivo a nivel mundial, d) ampliar el horizonte de mercado y las ventas para nuestra producción. Del mismo modo, ha evaluado y encontrado seis estrategias principales tales como (a) la penetración de mercados tanto interno como externo con estándares internacionales, (b) la aplicación de nuevas tecnologías para el mejor rendimiento del cultivo, (c) el desarrollo de nuevos productos con valor agregado, (d) la formalización de territorios deforestados, (e) asociar a pequeñas empresas informales, y (f) establecer alianzas con otros países para el desarrollo de mercados.

Finalmente, por todo lo mencionado, todas estas directrices deben generar un mayor beneficio para todas las regiones productoras de palma aceitera, generando una mayor calidad de vida siempre con un manejo socialmente responsable y generando el menor impacto ambiental a nuestro territorio.

## **Abstract**

Oil palm is one of the main industrial products for the production of inputs such as cosmetics, food and fuels. Therefore, the palm has been produced in Peru, today has great potential for the diversity of microclimates and territorial spaces, which are necessary to grow and expand this product. In addition, the oil palm industry is benefited by the various Trade Agreements and by the government has also put in oil palm production in Peru, considering it in the National Strategic Plan until 2026.

Currently oil palm in Peru presents new challenges to achieve sustainable development without impacting the environment and the present Strategic Plan of the oil palm of Peru, emphasizes four long-term objectives to achieve this sustainable development as: a) increase the area sown oil palm in the country in a sustainable way, b) generate the best fruit yield per hectare planted, c) have the best competitive cost worldwide, d) expand the market horizon and sales for our production. Likewise, it has evaluated and found six main strategies such as (a) the penetration of both internal and external markets with international standards, (b) the application of new technologies for better crop yield, (c) the development of new value-added products, (d) formalizing deforested territories, (e) associating small informal enterprises, and (f) establishing partnerships with other countries for the development of markets.

Finally, for all of the aforementioned, all these guidelines should generate a greater benefit for all oil palm producing regions, generating a higher quality of life always with socially responsible management and generating the least environmental impact to our territory.

## **Agradecimientos**

La realización del presente trabajo ha sido posible gracias al apoyo y soporte de nuestro profesor y asesor del curso para quien tenemos nuestra más profunda gratitud por compartir sus conocimientos, sus recomendaciones, sus retroalimentaciones y críticas que nos retaron cada día para mejorar constantemente. Igualmente queremos expresar nuestra gratitud a nuestra Tutora Mary Balladares, por su soporte y constante seguimiento a nuestro avance a lo largo del MBA y finalmente quisiéramos agradecer a todos nuestros compañeros del MBA, por compartir sus experiencias y conocimientos a lo largo de cada clase que ha hecho más enriquecedora esta experiencia.



## **Dedicatorias**

Mi agradecimiento a todas las personas que nos han ayudado a la realización del presente trabajo, en especial a mi familia por su gran comprensión, paciencia y apoyo, a mi esposa por su incansable soporte y aliento, a mis padres por su entusiasmo y enseñanzas a lo largo de mi vida y a mis compañeros del grupo de Tesis, ya que sin ellos esto no sería posible, para todos ellos mis más profundos agradecimientos.

Edward Salinas Caparachín

A toda mi Familia, en especial a mis padres Jaime y Juana, mi hijo Matiu y mi querida esposa Odaliz por todo su amor y apoyo constante. También a Gladys y Hernán mis primos por su apoyo constante y transmitirme su perseverancia.

Edgard Mucho Mendoza

A mis queridos padres Edulfo e Ysabel por guiarme en todo momento, a mi hermana Ledy y esposa Mirian quienes me apoyaron en el desarrollo de mi vida profesional y a mis compañeros de grupo de tesis por su apoyo constante.

Edgard Amado Alvarado

A mi esposa, Belén, quien me brindó su amor, su comprensión y apoyo constante para poder terminar el grado. ¡Gracias!

A mi adorada hija Valerie quien me prestó el tiempo que le pertenecía para terminar el grado ¡Gracias, mi princesa!

Jorge Mendoza León

## Tabla de Contenidos

Lista de Tablas

Lista de Figuras

El Proceso Estratégico: Una Visión General

<b>Capítulo I: Situación General de la Palma Aceitera del Perú</b> .....	1
1.1.Situación General .....	1
1.2.Conclusiones.....	13
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética</b> .....	15
2.1.Antecedentes.....	15
2.2.Visión .....	16
2.3.Misión .....	16
2.4.Valores.....	16
2.5.Código de Ética.....	18
2.6.Conclusiones.....	19
<b>Capítulo III: Evaluación Externa</b> .....	20
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	20
3.1.1. Intereses Nacionales, Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	20
3.1.2. Potencial Nacional.....	23
3.1.3. Principios Cardinales.....	27
3.1.4. Influencia del Análisis de la Palma Aceitera del Perú.....	28
3.2.Análisis Competitivo del país.....	29
3.2.1. Condiciones de los Factores.....	29
3.2.2. Condición de la demanda.....	35
3.2.3. Estrategia, Estructura y Rivalidad de las empresas. ....	36
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	36

3.2.5. Influencia del análisis en la Palma Aceitera del Perú .....	38
3.3. Análisis del Entorno (PESTE).....	38
3.3.1. Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P) .....	38
3.3.2. Fuerzas Económicas y Financieras (E) .....	42
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	44
3.3.4. Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T) .....	49
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	49
3.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE. ....	50
3.5. La Palma Aceitera del Perú y sus competidores .....	51
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores. ....	51
3.5.2. Poder de negociación de los compradores. ....	52
3.5.3. Amenaza de los Sustitutos .....	58
3.5.4. Amenaza de los Entrantes. ....	60
3.5.5. Rivalidad de los Competidores. ....	60
3.6. El Sector de Palma Aceitera y sus referentes. ....	63
3.7. Matriz Perfil Competitivo PC y Matriz Perfil Referencial PR.....	65
3.8. Conclusiones. ....	66
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna .....</b>	<b>68</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	68
4.1.1. Administración y Gerencia (A).....	68
4.1.2. Marketing y Ventas (M).....	70
4.1.3. Operaciones y Logística (Infraestructura) (O) .....	73
4.1.4. Finanzas y Contabilidad (F).....	74
4.1.5. Recursos humanos (H) .....	77
4.1.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I) .....	79

4.1.7. Tecnología e Investigación y Desarrollo (T) .....	79
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	81
4.3. Conclusiones .....	82
<b>Capítulo V: Intereses de la Palma Aceitera del Perú y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>83</b>
5.1. Intereses de la Palma Aceitera del Perú.....	83
5.2. Potencial de la Palma Aceitera del Perú.....	84
5.3. Principios Cardinales de la Palma Aceitera del Perú .....	87
5.4. Matriz de Intereses de la Palma Aceitera del Perú (MIO).....	90
5.5. Objetivos de Largo Plazo (OLP) .....	93
5.6. Conclusiones.....	95
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>	<b>96</b>
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	97
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	100
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	102
6.4. Matriz Interna Externa (MIE).....	103
6.5. Matriz de Gran Estrategia (MGE) .....	104
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE) .....	105
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	107
6.8. Matriz de Rumelt (MR) .....	110
6.9. Matriz de Ética (ME).....	111
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	112
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo .....	113
6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	116
6.13. Conclusiones.....	118
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>119</b>



7.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP) .....	119
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	128
7.3. Políticas de cada Estrategia .....	130
7.4. Estructura organizacional del Sector de Palma Aceitera.....	130
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	130
7.6. Recursos Humanos y Motivación.....	131
7.7. Gestión del cambio .....	132
7.8. Conclusiones.....	134
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....</b>	<b>135</b>
8.1. Perspectivas de Control .....	135
8.1.1. Aprendizaje interno.....	135
8.1.2. Procesos .....	136
8.1.3. Clientes.....	136
8.1.4. Financiera.....	136
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) .....	137
8.3. Conclusiones .....	144
<b>Capítulo IX: Competitividad del sector de Palma Aceitera.....</b>	<b>145</b>
9.1. Análisis Competitivo del Sector de Palma Aceitera.....	145
9.2. Identificación de las ventajas competitivas del sector de palma aceitera.....	146
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector de Palma Aceitera.....	149
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clúster .....	149
9.5. Conclusiones.....	155
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>155</b>
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI) .....	155

10.2. Conclusiones Finales ..... 157

10.3. Recomendaciones Finales ..... 157

10.4. Futuro del Sector de Palma Aceitera ..... 159



## Lista de Tablas

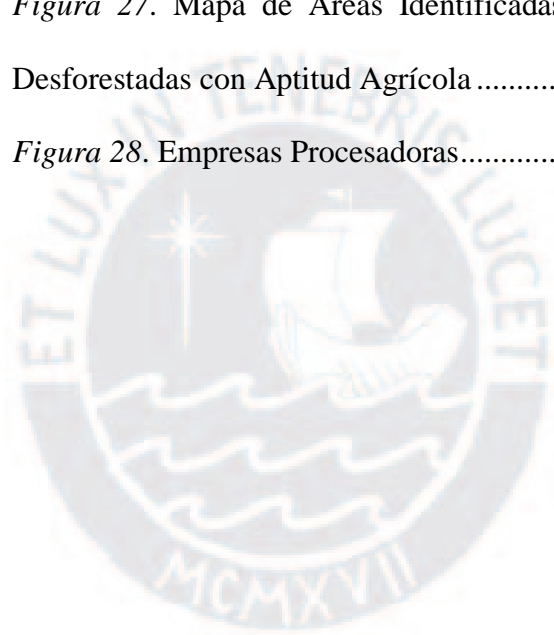
Tabla 1. <i>Superficie cosechada de Palma Aceitera a Nivel Mundial</i> .....	2
Tabla 2. <i>Disponibilidad de Tierras Aptas para Cultivo de Palma Aceitera</i> .....	3
Tabla 3. <i>Superficies Instaladas Según Zonas</i> .....	9
Tabla 4. <i>Lista de Valores Pertinentes al Plan Según su Clasificación</i> .....	17
Tabla 5. <i>Políticas de Estado del Acuerdo Nacional</i> .....	21
Tabla 6. <i>Superficie territorial de Países Latinoamericanos</i> .....	24
Tabla 7. <i>PIB Total y PIB Per cápita por País Sudamericano.</i> .....	25
Tabla 8. <i>Exportaciones de Bienes Industrializados de Tecnología Media 1987-2004</i> .....	26
Tabla 9. <i>Índice de Desarrollo Democrático en América Latina</i> .....	27
Tabla 10. <i>Evaluación de la Desigualdad del Ingreso según Ámbitos de Geofiguras y Dominios 2009-2014</i> .....	47
Tabla 11. <i>Nivel de Educación de la Población de 15 a más Años de Edad, según área de residencia 2011-2014</i> .....	48
Tabla 12. <i>Publicaciones Científicas en el SCI, 1990-2014</i> .....	49
Tabla 13. <i>Áreas Naturales Protegidas según Categorías 2016</i> .....	50
Tabla 14. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos del Sector del Aceite de Palma Peru</i> .....	51
Tabla 15. <i>Demanda Interna Aparente de Aceite de Palma (TM)</i> .....	53
Tabla 16. <i>Importaciones de Aceite de Palma por Países y tipo de Presentación (TM)</i> .....	55
Tabla 17. <i>Exportaciones de Aceite de Palma Por Países y Tipo de Presentación (TM)</i> .....	57
Tabla 18. <i>Perú: Producción Nacional de Aceites y Grasas Alimenticias (TM)</i> .....	59
Tabla 19. <i>Perú: Uso de Materias Primas en Producción de Aceites y Grasas (TM)</i> .....	60
Tabla 20. <i>Matriz del Perfil Competitivo del Sector del Aceite de Palma</i> .....	65
Tabla 21. <i>Matriz del Perfil Referencial del Sector Aceite de Palma</i> .....	66
Tabla 22. <i>Exportaciones de Aceite de Palma por Países y Tipo de Presentación (TM)</i> .....	72

Tabla 23. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos del Sector de palma aceitera</i> .....	81
Tabla 24. <i>Matriz de Intereses del Sector del Aceite de Palma</i> .....	93
Tabla 25. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas</i> .....	98
Tabla 26. <i>Factores Determinantes para el Desarrollo de la Matriz PEYEA</i> .....	100
Tabla 27. <i>Datos y Antecedentes de Matriz BCG</i> .....	103
Tabla 28. <i>Matriz de Decisión Estratégica</i> .....	105
Tabla 29. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) para el Sector de palma aceitera</i> .....	108
Tabla 30. <i>Matriz de Rumelt</i> .....	111
Tabla 31. <i>Matriz de ética para el Sector de Palma Aceitera</i> .....	112
Tabla 32. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	112
Tabla 33. <i>Matriz de Estrategia vs. Objetivos Largo Plazo</i> .....	113
Tabla 34. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores del Sector de Palma Aceiter</i> .....	115
Tabla 35. <i>Matriz de Metas</i> .....	124
Tabla 36. <i>Matriz de Metas</i> .....	127
Tabla 37. <i>Recursos Asignados para los OCP</i> .....	129
Tabla 38. <i>Balanced Scorecard</i> .....	138
Tabla 39. <i>Superficie Sembrada Según Localidades</i> .....	150
Tabla 40. <i>Empresas Procesadoras</i> .....	153
Tabla 41. <i>Empresas Compactadoras de Aceite de Palma</i> .....	155

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo Secuencial Del Proceso Estratégico.....	xi
<i>Figura 2.</i> Mapa de zonas aptas para palma aceitera con aptitud en un escenario sostenible...4	4
<i>Figura 3.</i> Ubicación de las principales zonas productoras de palma aceitera .....	6
<i>Figura 4.</i> Distritos con palma aceitera.....	7
<i>Figura 5.</i> Cadena de valor de la Palma Aceitera .....	10
<i>Figura 6.</i> Evolución de las ventas de las empresas promovidas por el Desarrollo alternativo entre 2000-2015 (US\$ Millones) .....	11
<i>Figura 7.</i> Evolución de las áreas deforestadas y cultivos de palma aceitera entre el 2001 y el 2014 en hectáreas.....	12
<i>Figura 8.</i> Relación del Plan Estratégico con los Instrumentos de Planificación de Mayor Jerarquía.....	15
<i>Figura 9.</i> PBI Nacional, 2007-2016 .....	42
<i>Figura 10.</i> PBI Per cápita 2000-2016.....	43
<i>Figura 11.</i> Población y Tasa de Crecimiento 1950-2025 .....	44
<i>Figura 12.</i> Tasa de Desempleo 2004-2015.....	45
<i>Figura 13.</i> Población Económicamente Activa, 2004-2015.....	45
<i>Figura 14.</i> Pobreza Total, según residencia 2009-2014 .....	46
<i>Figura 15.</i> Pobreza Extrema, según Residencia 2009-2014.....	46
<i>Figura 16.</i> Evolución de la Tasa de Analfabetismo de la Población de 15 a más Años de edad 2007-2015 .....	48
<i>Figura 17.</i> Perú Importaciones de Aceite de Palma Bruto y Aceite de Palma RBD.....	54
<i>Figura 18.</i> Razones por la que no se Otorgan Créditos a productores .....	75
<i>Figura 19.</i> IV CENAGRO: ¿Por qué no se Gestionó el Crédito? .....	76
<i>Figura 20.</i> IV CENAGRO: ¿Quién Otorga el Préstamo? .....	77

<i>Figura 21.</i> Asistencia Técnica a Palmicultores .....	80
<i>Figura 22.</i> Distribución de Rendimientos de Palma según Zonas .....	85
<i>Figura 23.</i> Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	102
<i>Figura 24.</i> Matriz Boston Consulting Group.....	103
<i>Figura 25.</i> Matriz Interna Externa de la palma aceitera (MIE) .....	104
<i>Figura 26.</i> Matriz de Gran Estrategia (MGE) de la palma aceitera.....	104
<i>Figura 27.</i> Mapa de Áreas Identificadas para el Cultivo de Aceite de Palma en Zonas Desforestadas con Aptitud Agrícola .....	151
<i>Figura 28.</i> Empresas Procesadoras.....	154



## 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. 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.

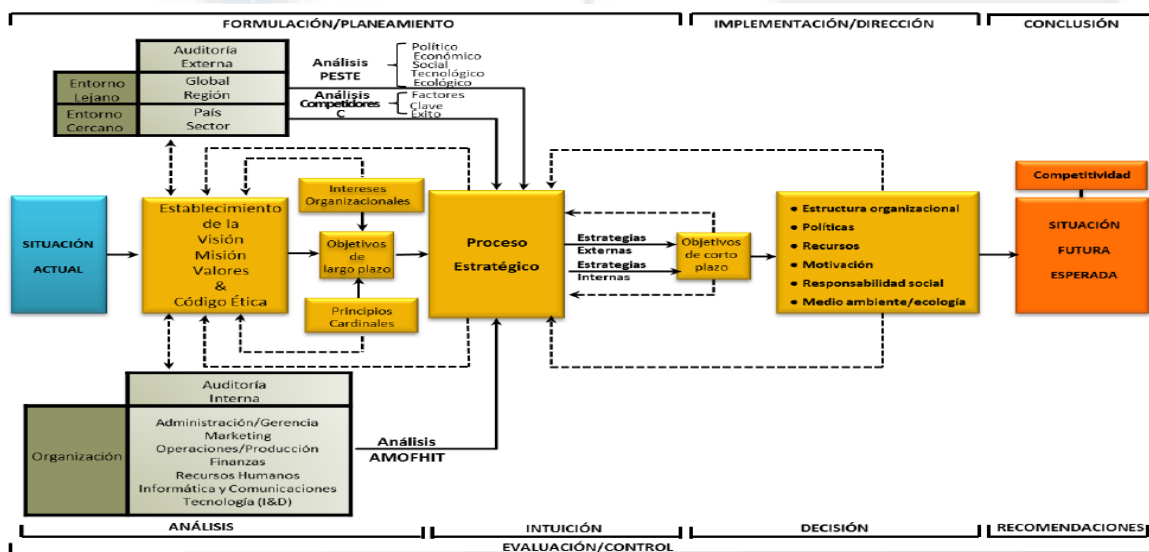


Figura 1. Modelo Secuencial Del Proceso Estratégico  
Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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 compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), y basados en la visión se establecen con 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. La Fase 2 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

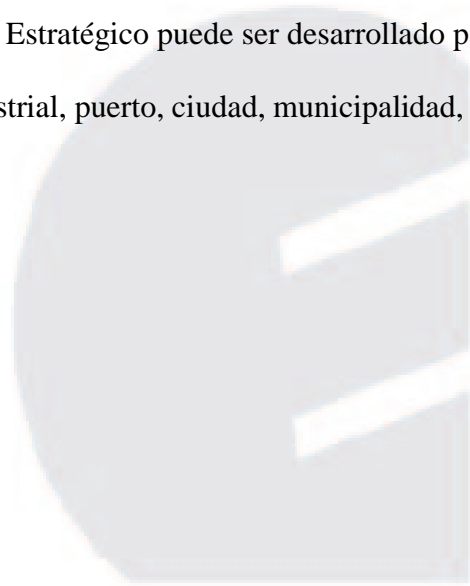
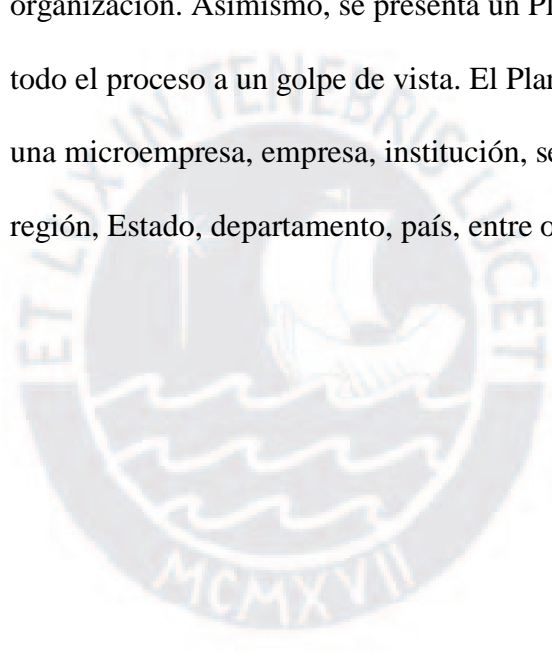
de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus 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, forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo

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



## Capítulo I: Situación General de la Palma Aceitera del Perú

### 1.1. Situación General

La palma africana de aceite (*Elaeis guineensis*), también llamada palma aceitera, se ha constituido como una de las actividades con mayor potencial en nuestra Amazonía peruana durante los últimos años. Así la superficie cosechada ha experimentado un crecimiento de 19 000 ha el año 2010 hasta 43 140 ha en el año 2015, acumulando un crecimiento de 126.40 % durante estos años. La producción de palma aceitera ha sido un indicador muy importante para catalogar a este producto con aptitudes de agroexportación, ya que en el año 2010 la producción de racimo fresco de palma fue de 291 800 TM, y para el año 2016 subió a 735 700 TM. Este rápido crecimiento ha respondido a las condiciones climáticas favorables de dicha zona del Perú.

Asimismo, este cultivo oleaginoso produce mayor cantidad de aceite por hectárea; pudiendo rendir de 5 a 15 TM de Aceite Crudo de Palma (ACP) por hectárea y de 600 a 1000 kg de aceite de palmiste; su rendimiento es 10 veces superior a la soya. Con materiales genéticos actuales se puede obtener mayor rendimiento. Su producción se inicia a los 3 años de sembrado, produce comercialmente durante 25 años; sus mejores producciones se dan entre 8 a 10 años, para luego estabilizarse.

Durante los últimos años, la superficie de palma aceitera en los principales países productores a nivel mundial como Indonesia, Malasia y Nigeria, registraron una tendencia creciente, esto significa que el producto de la palma aceitera tiene una buena perspectiva de desarrollo. Así mismo, a nivel de Latinoamérica ha aumentado la superficie cosechada de palma aceitera, liderada por Ecuador y Colombia, siendo las superficies de 215,000 y 270,000 ha respectivamente en el año 2014. Perú, posee superficies altamente potenciales en la Amazonía, así como climas adecuados para su desarrollo, pudiendo compararse con estos países. (ver Tabla 1).

Tabla 1.

*Superficie cosechada de Palma Aceitera a Nivel Mundial*

Países	2013	2014	Var %	Part %
Indonesia	7,080	7,407	5	40
Malasia	4,526	4,689	4	25
Nigeria	3,000	3,026	1	16
Tailandia	603	664	10	4
Ghana	319	349	9	2
Guinea	310	313	1	2
Costa de Marfil	270	277	3	1
Colombia	250	270	8	1
Ecuador	219	215	2	1
Papúa Nueva Guinea	150	157	5	1
Camerún	135	138	2	1
Honduras	125	131	5	1
Brasil	109	127	16	1
Costa Rica	75	78	4	0
Guatemala	65	70	8	0
Filipinas	54	55	2	0
China	50	50	0	0
Perú	47	49	4	0
Congo	12	12	0	0
Otros Países	586	598	2	3
Mundo	17,985	18,675	4	100

Nota. Tomado de PNDS 2016 – 2025, adaptado por DGPA – MINAGRI, 2016, p.38

INRENA en el año 2012, ha identificado inicialmente áreas disponibles aptas para cultivo de palma aceitera. De esta tabla se desprende que existen 510,080 ha disponible resultado de la sumatoria de áreas altamente adaptables (AA) y moderadamente adoptables (MA), ambas sin bosque.

El país presenta en la ceja de selva y selva baja magníficas y extensas tierras con bosques intervenidos, acceso vial y estudios de suelos: zonificación económica-ecológica y ordenamiento territorial, que viene realizando denodadamente el Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana-IIAP. Se cuentan con 13 estudios de ZEE en 33'440,026 ha que representan el 45 % de la amazonía peruana, dichos estudios nos permiten tomar decisiones

importantes para el desarrollo de la palma aceitera y dar el gran salto de la zonificación al ordenamiento territorial.

Tabla 2.

*Disponibilidad de Tierras Aptas para Cultivo de Palma Aceitera*

Disponibilidad de Tierras Aptas para el Cultivo de Palma Aceitera						
Departamento	Unidades Cartográficas				Área Total (ha)	(%)
	AA (Con Bosque)	AA (Sin Bosque)	MA (Con Bosque)	MA (Sin Bosque)		
Amazonas	6,454		65,448	239	72,141	1.5
Cusco	8,916		86,980		95,896	2.0
Huánuco	179,829	57,425	22,106	49,710	309,070	6.4
Junín			48,972	5,642	54,614	1.1
Loreto	1'024,458	6,365	1'021,031	66,945	2'118,799	43.6
Pasco	7,987	5,632	12,461		26,080	0.5
San Martín			133,132	119,634	252,766	5.2
Ucayali	792,423	43,141	936,514	155,347	1'927,425	39.7
<b>Total (Ha)</b>	<b>2'020,067</b>	<b>112,563</b>	<b>2'326,644</b>	<b>397,517</b>	<b>4'856,791</b>	<b>100</b>
					AA Sin Bosque	112,563
					MA Sin Bosque	397,517
					<b>Total (ha)</b>	<b>510,081</b>

Nota: Adaptado de INRENA 2002

Del mismo modo, un estudio del Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE), obtuvo los siguientes resultados de territorios en el escenario sostenible: (a) Altamente potencial 404,555 ha; (b) Potencial 1'465,339 ha; (c) No apto 76'592,202 ha. La metodología utilizada fue mediante el análisis espacial, a partir de una serie de datos georreferenciados con los que se elaboró un mapa con zonas aptas para el cultivo de la palma aceitera en un escenario sostenible (Fort, 2016). (ver Figura 2).

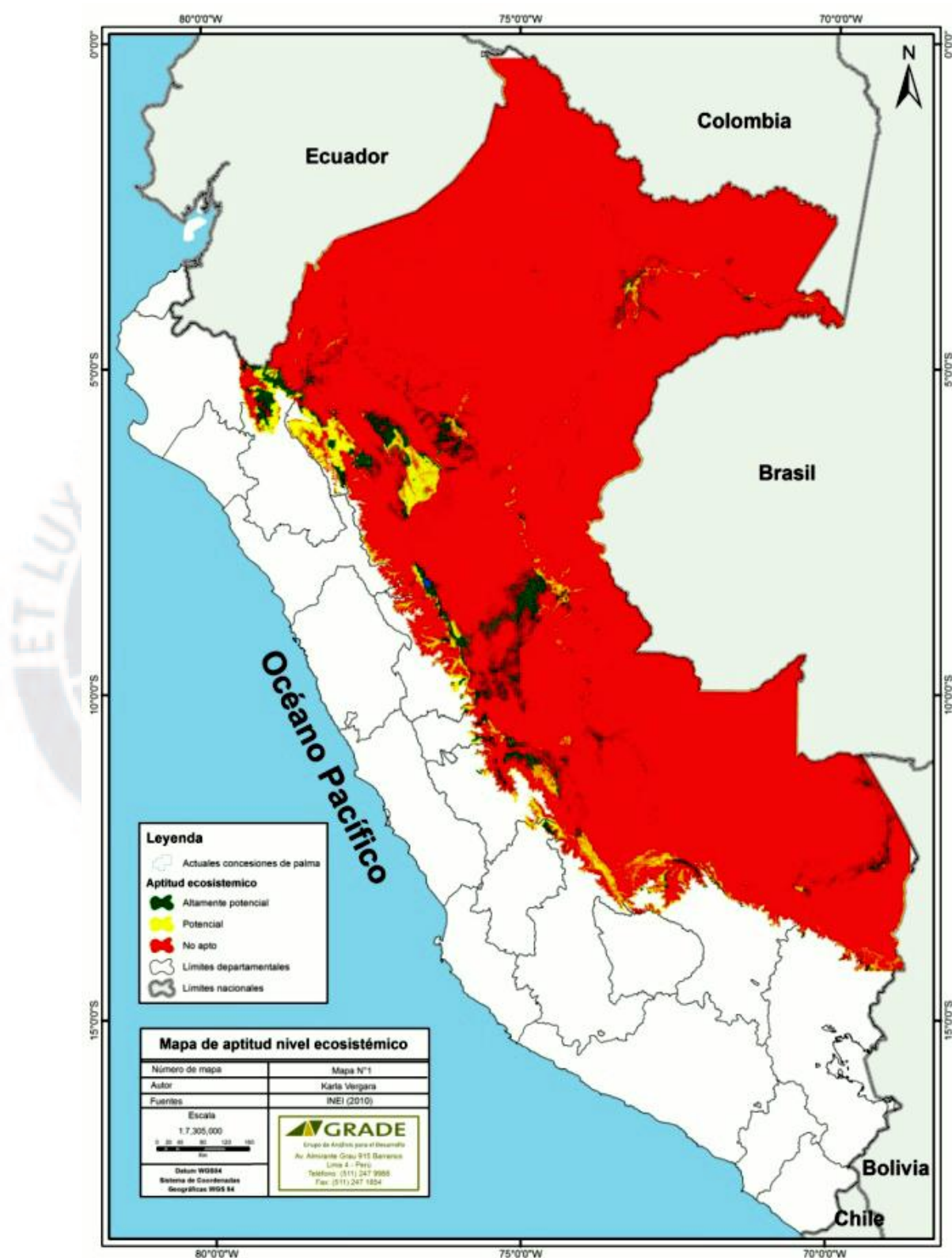


Figura 2. Mapa de zonas aptas para palma aceitera con aptitud en un escenario sostenible Tomado de “JUNPALMA PERÚ”. Adaptado de Plan Nacional de Promoción de la Palma aceitera 2000-2010, por MINAGRI.

Recuperado de [www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/.../2016/junio/rm281-2016-minagri](http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/.../2016/junio/rm281-2016-minagri)



El principal productor de palma aceitera en el Perú es el Grupo Palmas, que incluye cinco empresas; las asociaciones de productores creadas a partir del programa de Desarrollo Alternativo y las empresas que manejan las plantas extractoras. FREDEPALMA reúne a las asociaciones que tienen un vínculo con una de las empresas del Grupo Palmas, empresas que manejan plantas extractoras, productores socios e inversionistas no asociados.

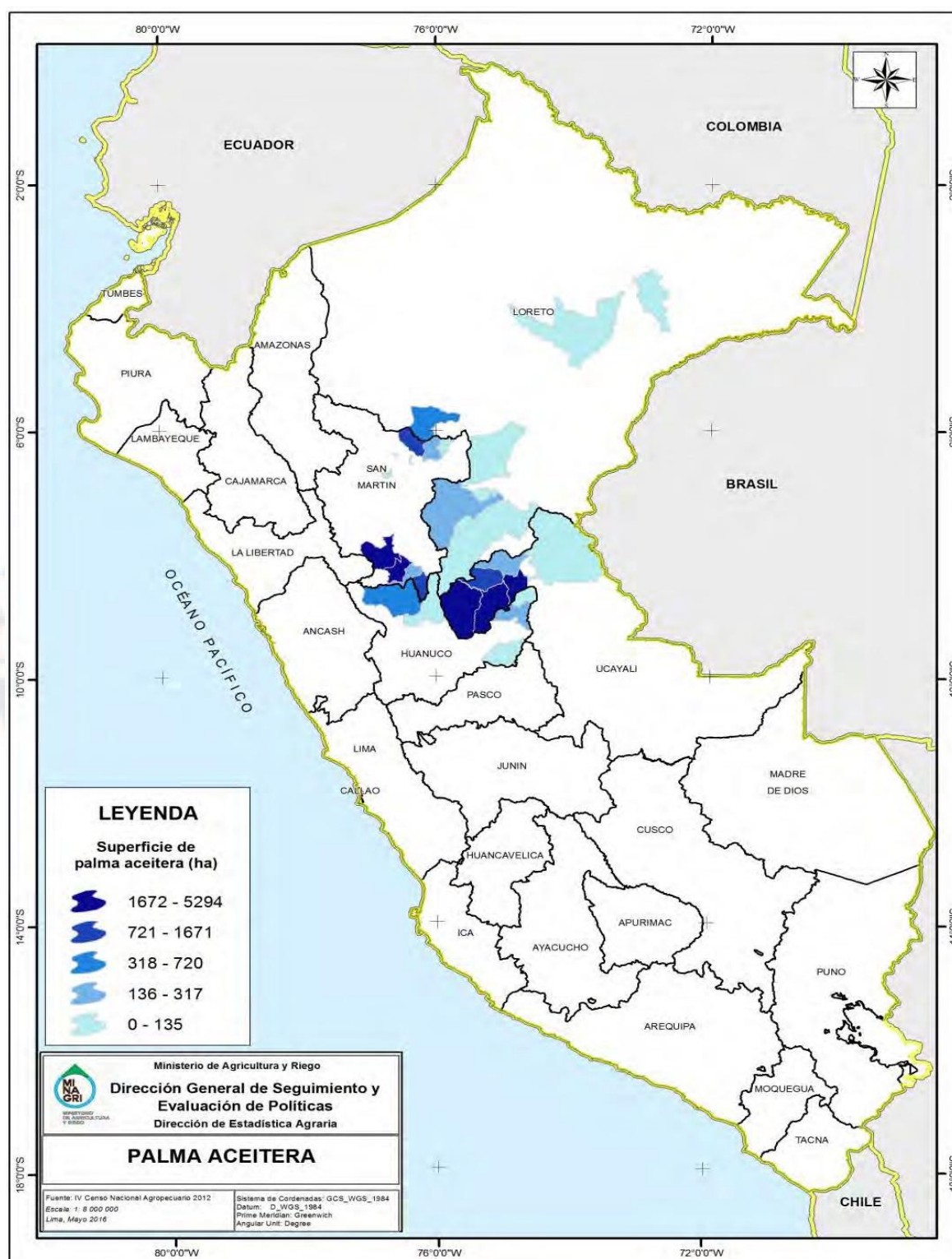
Las empresas del Grupo Palmas incluyen tres plantaciones: Palmas del Espino, Palmas de Shanusi y Palmas del Oriente, que suman más de 25,000 ha y otras dos empresas extractoras: Industrias del Espino e Industrias de Shanusi.

Las principales asociaciones y empresas del Programa de Desarrollo Alternativo son: (a) Comité Central de Palmicultores de Ucayali (COCEPU) y su planta Oleaginosa Amazónica (OLAMSA) en Neshuya, que suman 6,154 ha, (b) Asociación de Palmicultores de Shambillo (ASPASH) y su planta Oleaginosas Padre Abad (OLPASA) en Aguaytía, que suman 4,891 ha, (c) Asociación de Palmicultores de Tocache (ACEPAT) y su planta Oleaginosas del Perú (OLPESA) en Tocache, que suman 6,859 ha, (d) Asociación Jardines de Palma (JARPAL) y su planta Industria de Palma Aceitera de Loreto y San Martín (INDUPALSA) en Caynarachi, que suman 5,158 ha. (MINAGRI, 2016).

Las estadísticas de JUNPALMA indican que el Grupo Palmas representa el 33 % del total de la superficie cosechada con palma aceitera, las cuatro asociaciones del Programa de Desarrollo Alternativo representan el 33 %, y otras asociaciones e inversionistas pequeños y medianos un 19 % (MINAGRI, 2016).

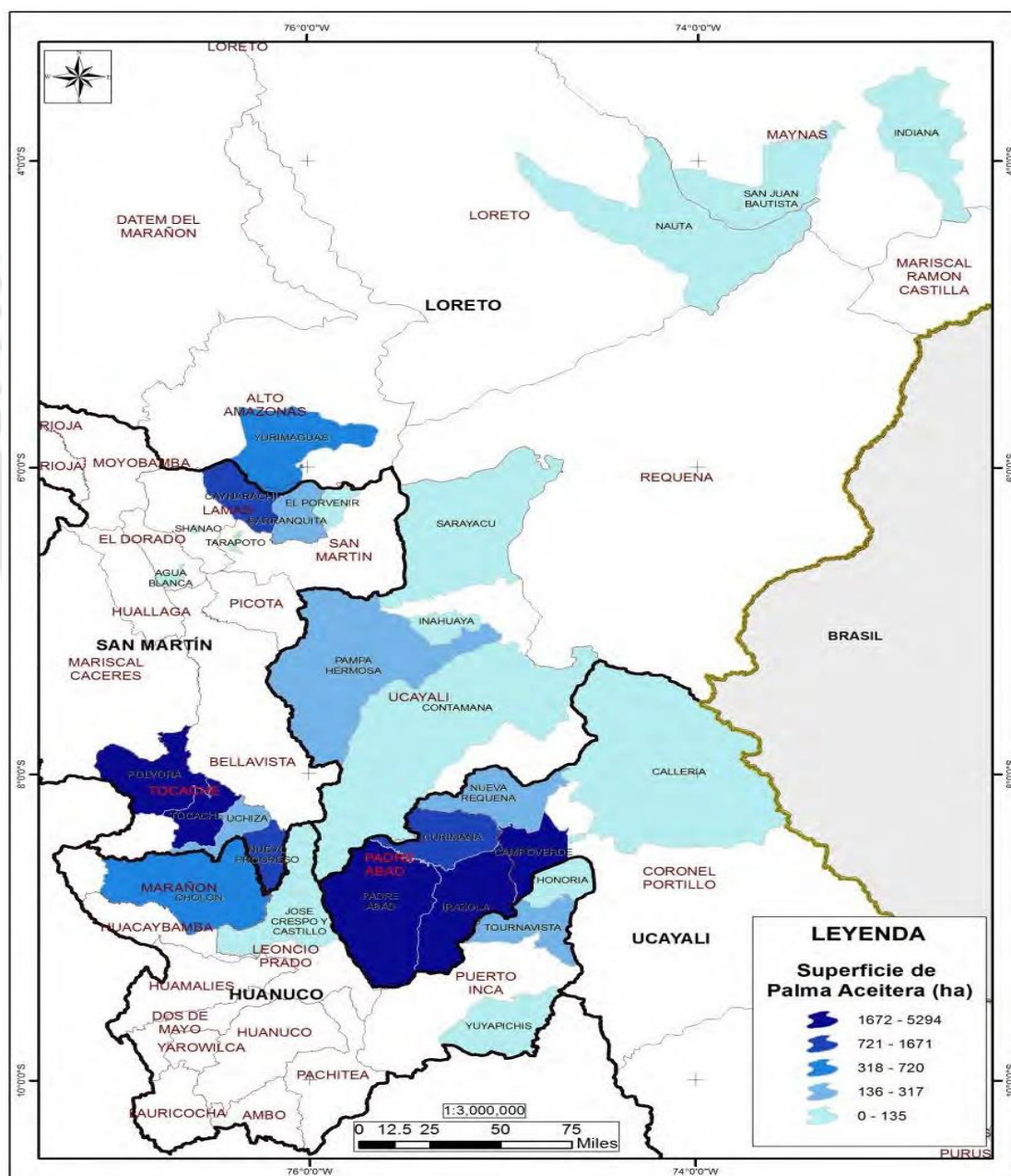
Las principales zonas de producción de Palma Aceitera se encuentran en los departamentos de Loreto, San Martín, Huánuco y Ucayali. (ver Figura 3).





*Figura 3.* Ubicación de las principales zonas productoras de palma aceitera Tomado de “Plan Nacional de Promoción de la Palma Aceitera 2000-2010”, por MINAGRI. Recuperado de [www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/.../2016/junio/rm281-2016-minagri](http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/.../2016/junio/rm281-2016-minagri)

En la región de San Martín, las zonas de producción más importantes están ubicadas en las provincias de Lamas y Tocache; en la región Ucayali, las zonas de las provincias de Padre Abad y Coronel Portillo; región Loreto, las provincias de Alto Amazonas y Ucayali; mientras que en Huánuco se ubican en las provincias de Puerto Inca y Marañón. (ver Figura 4).



**Figura 4.** Distritos con palma aceitera  
Tomado de “Plan Nacional de Promoción de la Palma Aceitera 2000-2010”, por MINAGRI.  
Recuperado de [www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/.../2016/junio/rm281-2016-minagri](http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/.../2016/junio/rm281-2016-minagri)

Existe una serie de limitaciones en la información disponible sobre el cultivo y la cadena productiva de la palma aceitera. Las principales fuentes de información que se tienen para conocer la evolución de la producción agrícola de palma aceitera son los Censos Nacionales Agropecuarios (CENAGRO), Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) a través de su Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias (SIEA), y la Junta Nacional de Palma Aceitera del Perú (JUNPALMA). La primera fuente ofrece información sobre la superficie sembrada al momento de realizarse los censos (1994 y 2012), el SIEA contiene información estadística sobre datos de valor bruto de producción, superficie sembrada, rendimientos y precios en chacra de la palma, y la JUNPALMA, proporciona los avances actuales acerca de la producción de palma aceitera en el Perú.

Es importante considerar lo siguiente: Desde la década de los 90 a la fecha se han logrado estructurar seis asociaciones de productores, cinco empresas con plantas de extracción. Por otro lado, JUNPALMA abarcó 77,537 ha de palma, conducidas por 7,209 productores asociados (pequeños y medianos), cada uno con 5 ha aproximadamente. La producción nacional de palma ha tenido una representatividad equivalente al 61 % respecto al total del área sembrada, siendo el valor de 47 000 ha y el 39 % del total que equivale a 21,000 ha se encuentran en etapa de crecimiento. La industria de la palma aceitera de Loreto y San Martín S. A. (INDUPALSA) beneficia a 559 familias, Oleaginosa del Perú S. A. (OLPESA), beneficia a 1,901 familias, con 5,885 ha. Oleaginosa Amazónica S.A (OLAMSA), aporta a 677 familias, con 7,578 ha. Oleaginosa Padre Abad S. A. (OLPASA), beneficia a 320 familias, con 2,185 ha. Asociación de Productores de palma aceitera de Loreto, aporta a 150 familias, con 750 ha. Asociación Central de Palmicultores de Nuevo Paraíso (Paraíso): 400 familias, con 1,500 ha. Asociación Central de Palmicultores de Tocache-ACEPAT (Tocache): 720 familias, con 5,842 ha, entregan su producción a su planta Oleaginosa del Perú S. A. OLPESA (ex EMDEPALMA), Federación Regional de Palma

Aceitera San Martín-FREDEPALMA, 552 familias, 2172 ha. “Esta organización entrega su producción a Palma del Espino, de la cual es socio estratégico” (MINAGRI, 2016).

Tabla 3.

*Superficies Instaladas Según Zonas*

Zonas	Superficie en crecimiento (ha)	Superficie en producción (ha)	Plantones en vivero Eq. (has)	Superficie Total (has)	Rendimiento ponderado (TM/Rff/ha)	Producción (T/ha)	Producción de aceite crudo (TM)
Yurima	4,658	8,651	954	14,26	17	148,981	34,955
Tocache	4,754	23,822	1,728	30,30	17	393,439	95,443
Pucallpa	14,565	10,157	4,93	29,652	13	134,106	32,641
Huánuco	813	2,506	.-	3,319	10	25,060	5,084
<b>Total</b>	<b>24,790</b>	<b>45,135</b>	<b>7,612</b>	<b>77,537</b>	<b>16</b>	<b>701,587</b>	<b>168,123</b>

*Nota:* Adaptado de *FenaPalma empresas y asociaciones vinculadas a la agroindustria de la Palma Aceitera y Aduanas*, por MINAGRI, 2016, p. 105.

La producción de Palma Aceitera en el año 2015, llegó a 684 300 TM, el año 2016 fue de 735 700 TM.

Rff=Racimo fruto fresco

La palma aceitera en el Perú ha tenido un crecimiento sostenible tanto en agroindustria como en su transformación industrial. Actualmente obtenemos materias primas y productos intermedios, bienes de consumo básico y productos finales, motivo por el cual es de suma importancia el posicionamiento y fortalecimiento de este sector al mercado interior y exterior, para beneficio de muchas familias social, económica y cuidando y preservando el medio ambiente. A continuación, la Figura 5 nos muestra la cadena de valor de la palma aceitera desde la materia prima.



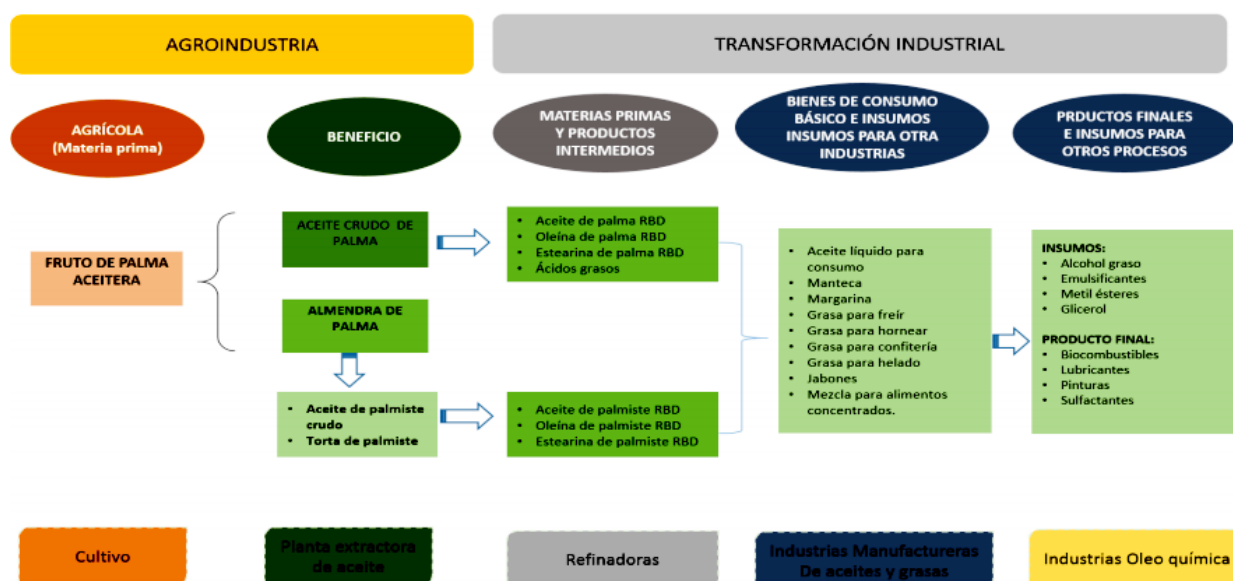


Figura 5. Cadena de valor de la Palma Aceitera

Tomado de “Plan Nacional de Desarrollo Sostenible de la Palma Aceitera en el Perú, 2016-2021,” por DGPA-MINAGRI, 2016, Lima, Perú.

Recuperado de [http://junpalmaperu.org/files/MINAGRI\\_Plan-Palma-Aceitera-2016-2025.pdf](http://junpalmaperu.org/files/MINAGRI_Plan-Palma-Aceitera-2016-2025.pdf)

La situación actual en cuanto al mercado laboral en el Perú, tiende a cifras cambiantes. Durante el último quinquenio se tuvo tasas de crecimiento debilitadas, y hoy en día, anualmente se crean de 15,000 a 30,000 puestos de trabajo formales, pero realmente ingresan al mercado laboral 300,000 personas, ellos integran al mercado informal o se autoemplean. Esta realidad impulsa a la población a buscar otras oportunidades, siendo así, el sector agropecuario uno de los sectores que mejor aporta a la mano de obra, llegando al 23.5 % de Población Económicamente Activa (PEA) ocupada del total nacional. Es así que el desempeño de los productores, han incrementado en gran manera sus ingresos por este producto. Un gran ejemplo se ve en Lamas-Alto Amazonas, con un ingreso promedio anual de US\$ 7,770 en el año 2015, a diferencia del año base (1999) de US\$ 1,074 (JUNPALMA PERÚ, 2016).

Las ventas obtenidas de palma aceitera en el Perú (cinco empresas), desde el año 2000 han iniciado un crecimiento ascendente, y desde el año 2010 ha evolucionado muy

rápidamente durando dos años seguidos; a pesar de que, durante los últimos tres años se observa un desbalance aleatorio. El año 2016 alcanza su máximo valor de venta de palma aceitera en US\$ 54'300,000. A diferencia del principal producto de agroexportación el café-cacao (incluye diez empresas), el cual ha tenido un decrecimiento de US\$ 47'100,000 el año 2016; sin embargo, el año 2010 llegó a US\$ 113'700,000, como máximo valor de ventas del café-cacao, (ver Figura 6).

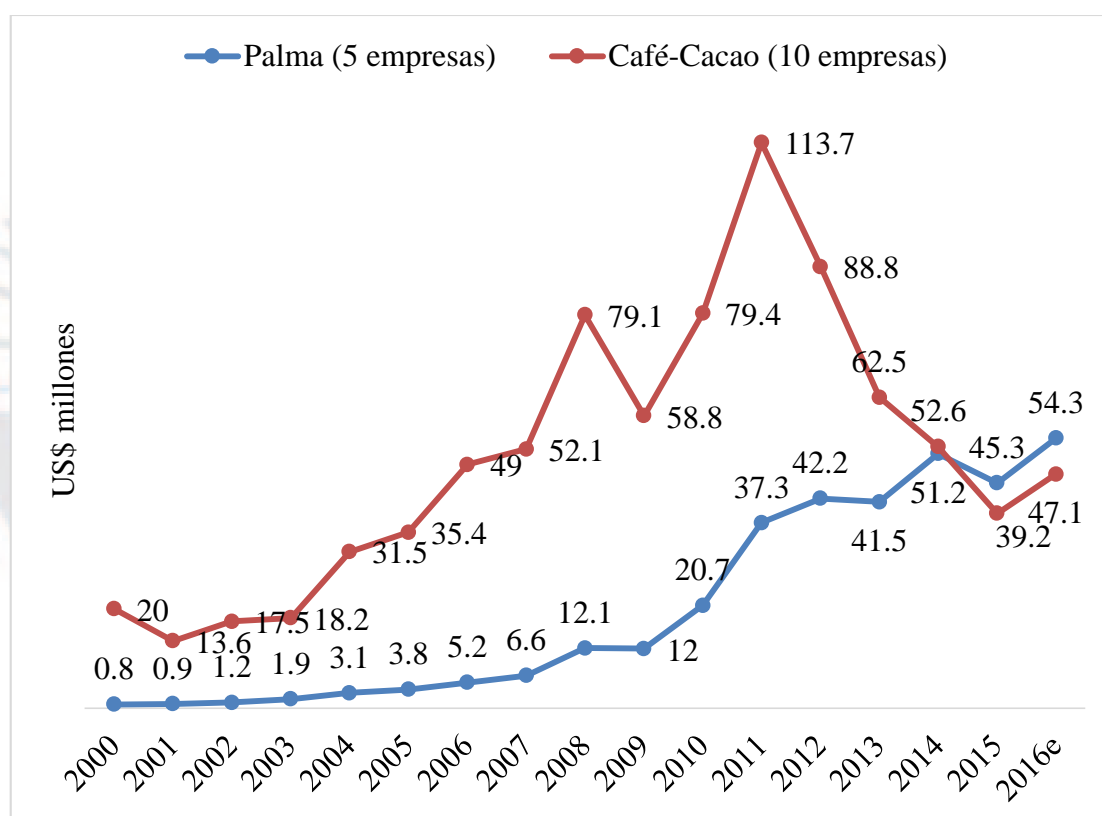
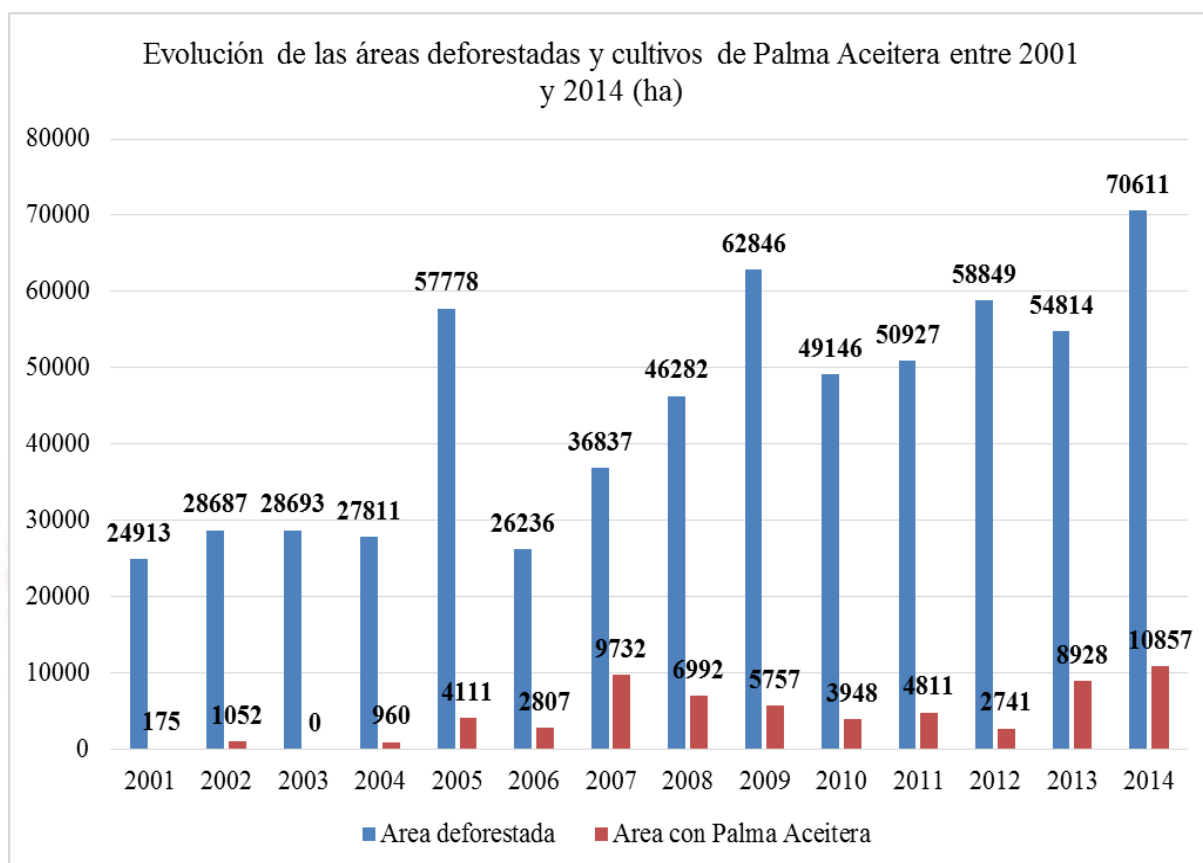


Figura 6. Evolución de las ventas de las empresas promovidas por el Desarrollo alternativo entre 2000-2015 (US\$ Millones)  
Tomado de “Informe de monitoreo,” por UNODC, y de “Un gremio sólido al servicio de la agroindustria de la palma aceitera en el Perú,” por JUNPALMA, 2016.

La deforestación en la Selva del Perú ha tenido una tasa de crecimiento entre los años 2001 y 2014 de 183 %, siendo las principales causas: (a) La agricultura migratoria dañina en gran medida, (b) Ocupación desordenada promovida por los propios gobernantes en turno, (c) Tala ilegal de árboles, (d) Desbosque para ganadería, entre otros. Por otro lado, diversos actores han juzgado de manera negativa al cultivo de la palma aceitera asegurando que

conlleva a la deforestación; sin embargo, las estadísticas indican lo contrario, la superficie cultivada con palma aceitera entre los años 2001 y 2014 llegaron de 175 a 10,857 ha frente a las 24,913 y 70,611 ha deforestadas en esos mismos años por las causas mencionadas.



*Figura 7.* Evolución de las áreas deforestadas y cultivos de palma aceitera entre el 2001 y el 2014 en hectáreas  
Tomado de “Plan Nacional de Promoción de la Palma Aceitera 2000-2010”, por MINAGRI.  
Recuperado de [www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/.../2016/junio/rm281-2016-minagri](http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/.../2016/junio/rm281-2016-minagri)

De acuerdo con algunas interpretaciones ambientalistas, las plantaciones de palma que han reemplazado cobertura forestal están en la ilegalidad, ya que no es posible, de acuerdo con la Ley Forestal vigente y la anterior, deforestar bosques para convertirlos en plantaciones agrícolas. Existe, sin embargo, una excepción en aquellas tierras que tienen capacidad de uso mayor agrícola. Esta capacidad es determinada por un estudio de suelos encargado por la empresa o persona natural que impulsa un proyecto. (Dammert, 2015).

A la fecha no hay en el Perú una clasificación de suelos al detalle en la Amazonía y lo

que hoy se considera tierra forestal puede reclasificarse como agrícola. En términos agronómicos, las “tierras forestales” pueden ser utilizadas para agricultura con la tecnología adecuada: tractores, nivelación de suelos, uso de fertilizantes, etc. Esto no significa que la agricultura que reemplaza bosques es deseable, sino que es agrícolamente posible, aunque por lo general más costosa. Más aún, el Reglamento de Clasificación de Tierras permite la reclasificación de la tierra y es un sistema sujeto a cambios, “a medida que se obtengan nuevas informaciones y conocimiento sobre el comportamiento y respuesta de las tierras a las prácticas o sistemas de manejo” (Dammert 2015).

## **1.2. Conclusiones**

El cultivo de palma aceitera en la actualidad está consolidando como una de las principales actividades con mayor potencial y crecimiento en la amazonia del Perú, ya que, por su rendimiento de producción, por su tiempo de vida y por su diversidad de aplicaciones en la industria, genera un alto valor económico para los productores y para el país. Todo esto ha ayudado a que el estado ponga especial atención en generar planes a largo plazo para ayudar a la productividad de este cultivo, generando el Plan Nacional de Desarrollo Sostenible de la palma aceitera en el Perú 2016-2025.

Se espera que la producción nacional puede alcanzar niveles de producción como los de Ecuador o Colombia en el largo plazo, ya que países como Indonesia y Tailandia que son el referente mundial, tienen volúmenes de producción muy elevados comparados con el nuestro, es por ello que se necesita tener un plan sólido a largo plazo, que pueda soportar y marcar el camino de la palma aceitera hacia el futuro, para poder llegar a ser un referente mundial.

Para que todo esto se pueda dar es necesario que se realice un estudio de suelos en la amazonia peruana y poner fin a las controversias que se generan sobre si la palma aceitera



afecta al medio ambiente, ya que sin este estudio de suelos siempre se estará en una incertidumbre de lo que la palma aceitera puede generar al medio ambiente.



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

### 2.1. Antecedentes

En el presente plan estratégico, se plantearán una visión y misión para la producción de palma aceitera en el Perú estas estarán integradas con el objetivo económico estableciendo en el Plan Nacional al Bicentenario en el cual se busca lograr una economía dinámica, diversificada, integrada y competitiva en la economía mundial, con un mercado interno desarrollado, en un marco de reglas estables que promuevan la inversión privada con alta generación de empleo y elevada productividad del trabajo; así compatibles con el objetivo general del “Plan Nacional de Desarrollo Sostenible de la Palma Aceitera 2016-2025,” cuyo objetivo es mejorar la competitividad de la cadena productiva de la palma aceitera de manera económica, social y ambientalmente sostenible. Como aspectos metodológicos, se siguen los componentes básicos que, según D’Alessio (2008) señaló deben incluirse el planteamiento de la visión y misión, éstos permiten identificar el futuro que el país espera alcanzar en lo referente a la producción de la palma aceitera, así como su direccionamiento en el largo plazo.

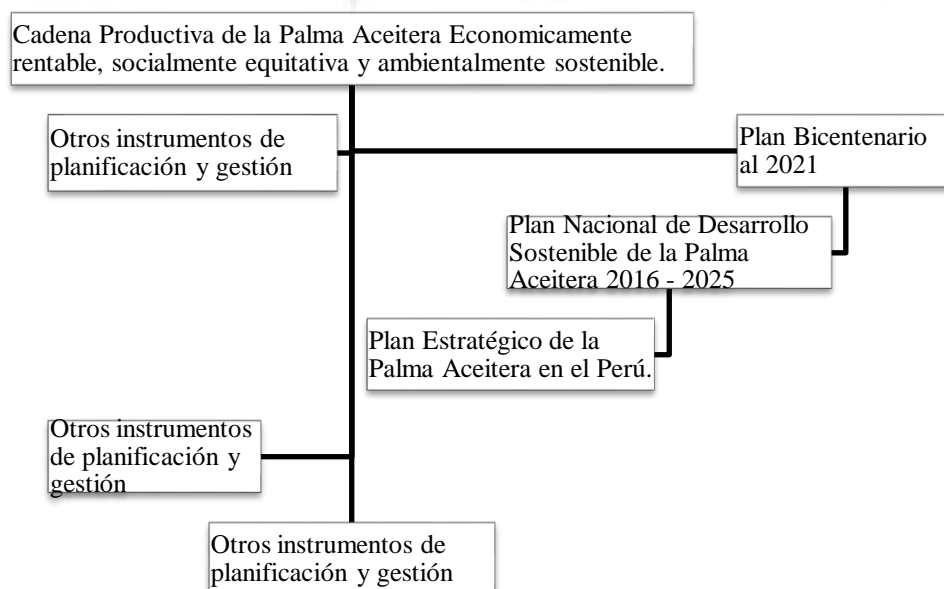


Figura 8. Relación del Plan Estratégico con los Instrumentos de Planificación de Mayor Jerarquía

## 2.2. Visión

Para el año 2026, posicionar al Perú como el segundo exportador de Palma aceitera en Sudamérica, pasar del cuarto a nivel sudamericano y décimo octavo a nivel mundial de modo que se diversifiquen los mercados, el país se convierta en un referente por su calidad mediante la adopción de certificaciones y aplicación de tecnología.

## 2.3. Misión

Consolidar y crecer como competidor sudamericano en el mercado del sector de palma aceitera, adoptando las mejores tecnologías para su óptima producción de forma competitiva, dinámica, innovadora y eficiente, trabajando con buenas prácticas ambientales y sociales a fin de lograr un conglomerado empresarial (clúster) en la región amazónica del país, inspirando orgullo, pasión, compromiso, y, por lo tanto, generando valor para todas las partes interesadas.

## 2.4. Valores

La concepción científica de la axiología “los valores son propiedades disposicionales complejas, que una unidad social (individuo o colectivo) asigna a un determinado objeto (sistema, propiedad, estado, proceso) en determinadas circunstancias, con cierto cuerpo de conocimiento y que procura satisfacer cierto deseo o interés” (Bunge, 2009).

Por lo tanto “Los valores u objetos valiosos pueden clasificarse en individuales y sociales, así como en subjetivos y objetivos” (Bunge, 2009), y con mayor detalle, los valores sociales pueden clasificarse a su vez en biosociales, económicos, políticos, jurídicos y culturales. Determinados valores individuales y sociales son pertinentes para el logro de los objetivos estratégicos del Plan, por lo que la promoción y el ejercicio de determinados valores deben ser priorizados según su compatibilidad con las finalidades.

Una definición adecuada para su aplicación es la que sigue:

Los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas

directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón que guía el proceso de toma de decisiones (D'Alessio, 2008).

En tal sentido, se proponen los valores en la siguiente Tabla 4.

Tabla 4.

*Lista de Valores Pertinentes al Plan Según su Clasificación*

Según la Unidad Social	Según la Finalidad	Valores		
Individuales	Instrumental	Moderación		
		Cautela		
		Creatividad		
		Audacia		
		Honestidad		
		Autoexigencia		
		Frugalidad		
		Trabajo duro		
		Idoneidad		
		Terminal		
Biosociales	Instrumental	Responsabilidad		
		Excelencia		
		Económicos	Terminal	Veracidad
				Moralidad
				Rentabilidad
				Calidad
				Ahorro
				---
				---
				Sociales
Eficiencia				
Innovación				
Excelencia				
Objetividad				
Políticos	Instrumental			
Jurídicos	Instrumental			
Culturales	Instrumental			

Luego de observar los valores con lo que debemos dirigir nuestra misión, para poder llegar al objetivo de nuestra visión, como principales valores se presentan:

- **Honestidad:** Los funcionarios de las organizaciones productoras de palma aceitera en el Perú, respetarán y cumplirán las normas morales y éticas, diciendo la verdad y buscando el bien común.
- **Honradez:** Actuando conforme a las normas morales, siendo íntegros en el obrar y siendo justos.

- Solidaridad: Apoyo a los intereses ajenos en situaciones difíciles.
- Responsabilidad: Asumiendo obligaciones de forma debida, con estándares de calidad, aportando lo mejor de sí mismos para alcanzar los objetivos establecidos.
- Respeto: Considerando y reconociendo el valor de todos los productores, organizaciones, el medioambiente, tratándolos con amabilidad y sin discriminación respetando en todo momento sus derechos.
- Compromiso: Por el bienestar de los productores, las responsabilidades contraídas con la producción del producto, así como el cumplimiento de los objetivos establecidos.

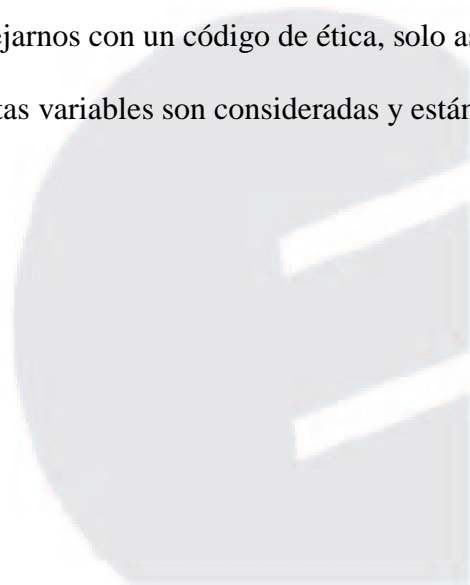
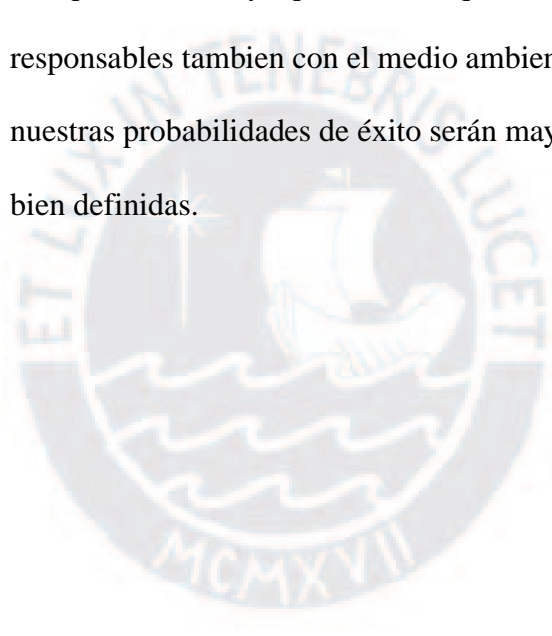
## 2.5. Código de Ética

D'Alessio (2008) comentó que se debe crear un ambiente que fomente la toma de decisiones de forma apropiada y justa aplicando la ética en las acciones diarias. Para ello, cada organización debe redactar un código de ética, donde se plantee un conjunto de principios de buena conducta, que guíen la forma de actuar de las organizaciones y que demuestre a la comunidad interesada que existe un modelo de conducta claro y conocido por todos. A continuación, se presenta un código de ética:

- Ofrecer palma aceitera como materia prima de alta calidad, para que nuestros clientes generen productos derivados de la palma aceitera de alta calidad y eficientes mediante la mejora continua, innovación y creatividad.
- Cumplir con la responsabilidad social, ampliándola a todos aquellos agentes con los cuales se relacione la producción de palma aceitera.
- Generar el crecimiento sostenido y responsable de la comunidad involucrada con la producción de palma aceitera.
- Proteger el medioambiente, y evitar poner en riesgo la seguridad y la salud de la comunidad interesada en la producción de palma aceitera.

## 2.6. Conclusiones

Todo plan estratégico necesita un norte hacia donde dirigirse y necesita un camino para llegar a ese norte, eso es lo nos muestra esta visión y misión que presentamos en este plan estratégico para la palma aceitera peruana ya que actualmente en este mundo globalizado que vivimos, la competencia es más feroz cada día y las empresas caen con facilidad en el cortoplacismo, es por ello que no podemos llegar a nuestro objetivo de cualquier manera, ya que tenemos que ser responsables socialmente, así como ser responsables también con el medio ambiente y manejarnos con un código de ética, solo así nuestras probabilidades de éxito serán mayores si estas variables son consideradas y están bien definidas.



### Capítulo III: Evaluación Externa

#### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

##### 3.1.1. Intereses Nacionales, Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Mediante las políticas del Acuerdo Nacional se fijan los intereses nacionales, los mencionados se encuentran en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, designado el año 2021. El año en mención sería propicio para hacer un análisis respecto a la situación del país. En este documento se definen seis ejes estratégicos: (a) Derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) Oportunidades y acceso a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) Economía, competitividad y empleo; (e) Desarrollo regional e infraestructura y (f) Recursos naturales y ambiente (CEPLAN, 2011).

Para conmemorar el bicentenario se propone un plan donde el Perú logre un Per cápita entre US\$ 8,000 y US\$ 10,000 con una población pronosticada de 33'000,000 de habitantes, se requerirá duplicar el PBI y cuadruplicar las exportaciones. Se tiene como objetivo llegar a una tasa promedio de crecimiento del 6 % y tasas de inversión del 25 %. La tributación se tiene que incrementar en cinco puntos en relación con el PBI, y también los impuestos directos e indirectos corresponden lograr una igual proporción. La pobreza debe bajar a menos del 10 % del número total de la población. La mortalidad en infantes y la desnutrición deben ser reducidas o eliminadas. El coeficiente de Gini debe mostrar la disminución de la desigualdad, consiguiendo un país de renta media alta y de progreso.

La ejecución de programas estratégicos en educación, salud, infraestructura, ciencia y tecnología, redes nacionales y mundiales, y los programas de innovación y transformación del país, concebirán los escenarios para un gran país.

Los intereses del Perú se encuentran acordados en las políticas del Acuerdo Nacional, las cuales se sintetizan en la siguiente Tabla 5.

Tabla 5.

*Políticas de Estado del Acuerdo Nacional*

Políticas de Estado del Acuerdo Nacional			
Democracia y Estado de derecho	Equidad y Justicia social	Competitividad del país	Estado eficiente, transparente y descentralizado
Régimen democrático y Estado de derecho	Reducción de la pobreza	Afirmación de la economía social de mercado	Estado eficiente y transparente
Democratización y fortalecimiento del sistema de partidos	Igualdad de oportunidades sin discriminación	Competitividad, productividad y formación económica	Institucionalidad de las Fuerzas Armadas
Afirmación de la identidad nacional	Acceso universal a la educación, y promoción de la cultura y el deporte	Desarrollo sostenible y gestión ambiental	Ética, transparencia y erradicación de la corrupción
Institucionalización del diálogo y la concertación	Acceso universal a servicios de salud y seguridad social	Desarrollo de la ciencia y la tecnología	Erradicación del narcotráfico
Planeamiento estratégico y transparencia	Acceso al empleo pleno, digno y productivo	Desarrollo en infraestructura y vivienda	Plena vigencia de la constitución y los derechos humanos
Política exterior para la democracia y el desarrollo	Promoción de la seguridad alimentaria y la nutrición	Ampliación de mercados con reciprocidad	Acceso a la información y libertad de expresión
Seguridad ciudadana y erradicación de la violencia	Fortalecimiento de la familia y protección de la niñez	Desarrollo agrario y rural	Eliminación del terrorismo y reconciliación nacional
Descentralización política, económica y administrativa			Sostenibilidad fiscal y reducción de la deuda pública

Nota. Adaptado de Plan Bicentenario 2021, por CEPLAN, adaptado por DGPA –MINAGRI, 2016, p. 86

Ahora que se revisaron los intereses nacionales en forma general, analizaremos los intereses nacionales referentes a la agricultura en el Perú, que hoy en día es fuente principal



de ingresos de 2'300,000 de familias que representan el 34 % de los hogares peruanos; genera aproximadamente el 7.6 % del Producto Bruto Interno (PBI), teniendo un peso en la producción regional que oscila entre el 20 % y el 50 % (excluyendo Lima). En los últimos años la agricultura ha mostrado gran dinamismo, promovida por el desarrollo de la agroexportación (la cual creció a un ritmo de 14.5 % anual desde el año 2000). Sin embargo, la agricultura ha crecido a un ritmo menor que la producción nacional (3.74 % frente a un 4.4 % del total de la economía), lo que ha devenido en una reducción de su peso relativo en la producción nacional.

Por consiguiente, INEI (2016), indicó que la producción nacional para el año 2016, en el sector agrícola se desarrolló de la siguiente manera: El maíz amarillo duro con (78,100 TM), que representa el 3.9 %, papa (233,300 de TM) representa el 11.8 %, caña de azúcar (897,400 TM) representa el 45.3 %, arroz cáscara (243,900 de TM) representando el 12.3 %, del total de producción agropecuaria, entre otros. Por otro lado, el sector pecuario tuvo producción en aves de (163,100 TM) que representa el 8.24 % y la producción de leche fresca fue de 156,300 TM representando 7.9 %, del total de producción agropecuaria. Finalmente, la estructura productiva forestal constituye uno de los recursos naturales renovables más importantes en el país. En la actualidad existen 78'800,000 ha de bosques naturales (incluyendo los bosques amazónicos naturales), que ocupan alrededor del 56 % del territorio nacional.

Referente a la irrigación en el Perú, “casi el 100% de la agricultura de la costa y aproximadamente un 40% de la agricultura de la sierra es de riego” (Zegarra y Orihuela, 2005); sin embargo, es todavía muy reducido el porcentaje que adopta técnicas modernas de riego, en un contexto de escasez de agua que se agrava por el proceso de calentamiento global que ha generado cambios climáticos alterados, así como desglaciación, vienen afectando las fuentes principales de agua. Las principales limitaciones para la adopción de

riego tecnificado es su alto costo relativo a los costos de producción agropecuario promedio nacional y el limitado acceso a servicios financieros de los agricultores.

### **3.1.2. Potencial Nacional**

En un país se pueden precisar las fortalezas y debilidades por medio de sus factores nacionales. “Estas son analizadas dentro de los siete dominios: (a) Demográfico, (b) Geográfico, (c) Económico, (d) Tecnológico/científico, (e) Histórico/psicológico/sociológico, (f) Organizacional y (g) Militar” (D'Alessio, 2008).

**Poder demográfico.** El Perú es el octavo país en población en Latinoamérica, y el cuarto en Sudamérica. La población del Perú de acuerdo con estimaciones y proyecciones del INEI (2016), hasta el 30 de junio de 2016, ascendía a 31'826,018 habitantes con una densidad promedio de 24 habitantes por Km<sup>2</sup> y su tasa de crecimiento anual es de 1.1 %. El 56.3 % de la población peruana vive en la costa, el 29.7 % en la región sierra, y el 14.0 % en la Selva. Las personas mayores de 65 años representan el 6.4 %. La esperanza de vida para los hombres es de 72 años, mientras que para las mujeres es de 77 años (INEI, 2016).

Tabla 6.

*Superficie territorial de Países Latinoamericanos*

Lugar	Nombre	Superficie	Capital
3	Brasil	8'514,877 km <sup>2</sup>	Brasilia
4	Argentina	2'792,573 km <sup>2</sup>	Buenos Aires
5	México	1'964,375 km <sup>2</sup>	México
6	Perú	1'285,216 km <sup>2</sup>	Lima
7	Colombia	1'141,748 km <sup>2</sup>	Bogotá
8	Bolivia	1 098,581 km <sup>2</sup>	Sucre
9	Venezuela	916,445 km <sup>2</sup>	Caracas
10	Chile	756,102 km <sup>2</sup>	Santiago
11	Paraguay	406,752 km <sup>2</sup>	Asunción
12	Ecuador	283,561 km <sup>2</sup>	Quito
13	Guyana	214,970 km <sup>2</sup>	Georgetown
14	Uruguay	176,215 km <sup>2</sup>	Montevideo
15	Surinam	163,820 km <sup>2</sup>	Paramaribo
16	Nicaragua	129,494 km <sup>2</sup>	Managua
17	Honduras	112,492 km <sup>2</sup>	Tegucigalpa
18	Cuba	110,860 km <sup>2</sup>	La Habana
19	Guatemala	108,990 km <sup>2</sup>	Guatemala
20	Panamá	78,260 km <sup>2</sup>	Panamá
21	Costa Rica	51,160 km <sup>2</sup>	San José
22	República Dominicana	48,762 km <sup>2</sup>	Santo Domingo
23°	Haití	27.850 km <sup>2</sup>	Puerto Príncipe
24°	Belice	22.966 km <sup>2</sup>	Belmopán
25°	El Salvador	21.481 km <sup>2</sup>	San Salvador

Nota. Tomado de "PNUD", adaptado por DGPA –MINAGRI, 2016, p. 48.

**Poder económico.** A nivel latinoamericano, el Perú es el sexto país en PBI y el octavo país en PIB Per cápita . (ver Tabla 7).

Tabla 7.

*PIB Total y PIB Per cápita por Países Sudamericano.*

Sudamérica Ranking	Mundo Ranking	País	PBI (PPA) 2015 US\$ Millones	PBI (PPA) per capita 2015 US\$
-	-	Sudamérica	6'589,274	15,864
1	7	Brasil	3'172,815	15,518
2	26	Argentina	930,345	21,924
3	31	Colombia	682,977	14,164
4	35	Venezuela	550,226	17,787
5	43	Chile	431,802	24,170
6	46	Perú	403,322	12,638
7	63	Ecuador	192,728	11,839
8	91	Bolivia	74,836	6,530
9	92	Uruguay	73,056	21,387
10	100	Paraguay	61,587	8,776
11	151	Surinam	9,766	17,502
12	160	Guyana	5,814	7,279

Nota. Tomado de "PNUD", adaptado por DGPA –MINAGRI, 2016, p. 68.

***Poder tecnológico.*** El Perú se encuentra en el décimo quinto lugar en exportación de bienes industrializados de tecnología media en Latinoamérica.

Tabla 8.

*Exportaciones de Bienes Industrializados de Tecnología Media 1987-2004*

País	1987-1992		1993-198		1999-2004	
	Tasa anual acumulativa	Participación promedio	Tasa anual acumulativa	Participación promedio	Tasa anual acumulativa	Participación promedio
México	8.26	29.16	0.62	38.87	-0.89	38.14
Brasil	2.82	26.72	-0.24	27.47	2.48	24.72
Argentina	2.47	11.7	6.53	16.92	-0.61	16.27
Costa Rica	5.79	5.89	5.12	8.24	15.42	14.53
Colombia	10.18	7.34	6.14	10.33	7.28	14.49
El Salvador	15.14	8.95	2.54	12.72	-1.32	13.29
Guatemala	7.65	6.6	4.47	10.29	6.19	13.22
Uruguay	-1.05	8.57	0.41	11.73	-10.57	9.44
Honduras	34.22	1.24	20.26	4.13	2.42	6.75
Venezuela	22.48	3.81	9.58	7.26	3.20	6.12
Chile	9.98	3.07	3.52	4.97	-1.33	5.86
Nicaragua	-9.9	2.74	3.32	3.07	5.60	4.46
Bolivia	50.26	0.64	8.98	2.05	-12.44	4.08
Ecuador	9.52	0.58	3.79	2.89	1.48	3.30
Perú	-2.85	2.95	7.86	2.37	1.74	2.45
Panamá	0.24	2.64	1.57	2.04	-25.06	2.43
Paraguay	21.65	0.88	3.79	1.5	13.04	1.56

Nota. Adaptado de "Indicadores de Capacidades Tecnológicas en América Latina," por Cepal, 2006, Panorama de la Inserción Internacional de América Latina y el Caribe (LC/G. 2313-P/E), 2005-2006, Santiago de Chile.

**Poder socio histórico.** El Perú fue el ombligo de la civilización de América del Sur con la primera ciudad (Caral), en ella se dio origen a una de las trascendentales civilizaciones del planeta, en ella se inició el Imperio Prehispánico más grande de América, llegando a ser el centro del virreinato español en Sudamérica, donde se generó la más grande revolución indígena de América.

**Poder democrático.** Según el Índice de Desarrollo Democrático (IDD), Actualmente el Perú se posiciona en el cuarto lugar en América Latina, manteniéndose por encima del promedio regional del grupo de países con Desarrollo Democrático medio; sin embargo, la realidad refleja hoy un estado de corrupción.

Tabla 9.

*Índice de Desarrollo Democrático en América Latina*

País	2002	2005	2008	2010	2012	2015	2016
Chile	8.76	10	9.67	10	9.96	10	10
Uruguay	10	8.36	8.72	9.73	9.61	8.91	9.35
Costa Rica	8.58	8.51	10	9.25	10	8.5	8.54
Perú	4.35	3.13	5.02	5.77	5.7	6.07	6.5
Panamá	8.31	6.92	6.5	6.13	6.05	5.14	6.34
Ecuador	1.69	3.66	2.52	2.93	2.85	2.07	5.34
Bolivia	4.15	3.53	2.84	3.08	2.73	3.33	5.22
Argentina	5.25	4.34	5.73	5.68	5.66	4.99	5.16
México	6.34	5.52	6.14	5.48	5.37	4.93	4.45
El Salvador	5.54	5.05	4.18	3.53	4.36	3.48	4.02
República Dominicana		3.82	3.58	2.74	2.95	3.12	3.64
Paraguay	2.26	4.49	3.86	3.62	3.81	3.64	3.25
Colombia	5.25	2.99	4.66	4.31	3.97	3.89	2.98
Brasil	3.93	3.82	4.52	4.69	4.91	4.84	2.78
Nicaragua	2.96	4.03	3.86	3.04	2.89	2.93	2.74
Venezuela	2.24	2.58	3.26	3.35	2.42	2.47	2
Honduras	3.11	4.33	4.41	2.54	3.33	3.23	1.59
Guatemala	3.99	1.65	3.44	3	2.98	1.9	0.89

Nota. Adaptado de "Índice de Desarrollo de América Latina". Recuperado de <http://www.idd-lat.org/2016/informes/150/intensidad-del-desarrollo-democratico.html>

**Poder militar.** El índice global de potencia de fuego en su reporte del 2016 el Perú se ubica en el tercer lugar en Sudamérica, debajo de Brasil y Argentina.

### 3.1.3. Principios Cardinales.

**Influencias en terceras partes.** D'Alessio (2008) señaló que las relaciones entre los países nunca son únicamente bilaterales; siempre existe otra parte que intercede de diversas formas. La influencia actual del Perú en el contexto político sudamericano en el cual todavía predominan los gobiernos centroizquierdistas, solo se restringe a Colombia.

**Lazos pasados y presentes.** En la actualidad el Perú tiene vínculos formales y económicos con los países que conforman el Acuerdo de Libre Comercio - Comunidad Andina (CAN), así como los países socios de la Alianza del Pacífico (Colombia y Chile); sin

embargo, los lazos no son estrechos.

***Contrabalance de intereses.*** Mantenerse en la Comunidad Andina de Naciones (CAN), e integrarse a otras plataformas, es estratégicamente positiva para el progreso de la industria de la palma aceitera.

***Conservación de los enemigos.*** La competitividad a la que aspira un país se ve influenciada por otros países con quienes compite. Esto se debe principalmente porque la competitividad “fuerza a ser creativo, preparado e innovador, y sobre todo ser más productivo con los recursos que se cuentan, para poder competir con mayores posibilidades de éxito” (D’Alessio, 2008, p.98). Colombia y Ecuador presentan niveles mayores de producción de palma aceitera y siendo integrantes de la CAN, representan adversarios importantes para impulsar la competencia en una determinada zona.

#### **3.1.4. Influencia del Análisis de la Palma Aceitera del Perú**

El análisis realizado provee una descripción del entorno, así como de la coyuntura actual en la cual se desarrolla el sector; es decir, brinda un panorama completo de los intereses, circunstancias, capacidades y relaciones con países vecinos. De este análisis se puede deducir que uno de los principales intereses nacionales es la erradicación de la pobreza, y, por lo tanto, el incremento del bienestar en las regiones.

El desarrollo adecuado del sector de la palma aceitera contribuirá de manera positiva al interés nacional a través del aumento de empleo en las regiones productoras y exportadoras y su consecuente desarrollo económico, que mejorará la calidad de vida de su población. Asimismo, con respecto a los demás intereses, un adecuado desarrollo del sector mejorará las relaciones comerciales con países clientes y hará más atractivo al sector para la inversión privada.

### 3.2. Análisis Competitivo del país.

Respecto a la competitividad, “una nación que cuente con sectores capaces de competir exitosamente en el mercado depende en gran medida del contexto que rodean a las empresas que conforman un sector, pues estas no son entes aislados y este entorno está compuesto por cuatro grupos de atributos y dos de contexto” (Porter, 2009).

Asimismo, de acuerdo con la metodología del Diamante de Porter los factores que determinan la competitividad se clasifican en básicos y avanzados.

#### 3.2.1. Condiciones de los Factores.

**Factores básicos.** El Perú se ha constituido como un país megadiverso que abarca una gran variedad de ecosistemas (climas, especies animales y vegetales) que lo distinguen del resto del mundo, asignándole ventajas comparativas sobre los demás países de la Costa del Pacífico, que, junto a otros factores, así como las diferentes alternativas tecnológicas utilizadas, condiciona al productor agrario. Por lo tanto, el sector agrario se puede caracterizar bajo dos aspectos:

- a) Disponibilidad de recursos naturales: Esto es enfatizando la superficie para uso agropecuario y forestal; la dotación del recurso hídrico; el factor climático; y tipología productiva que resulta de la combinación del nivel tecnológico y la gestión para el aprovechamiento de estos recursos naturales.
- b) Recursos para la actividad agropecuaria que son: Tierra de uso agrícola con una tasa de alto fraccionamiento. De acuerdo con el diagnóstico realizado por el MINAGRI (2010), señaló que nuestro país posee una superficie de 128'500,000 ha (12 % costa, 28 % sierra y 60 % selva), de los cuales 7 600,000 ha (6 %) tienen aptitud para cultivos agrícolas, 17 000 000 (13 %) corresponden a tierras con aptitud para pastos y 48'700,000 (38 %) son tierras con aptitud forestal; el resto comprende a tierras de



protección.

Por otro lado, la superficie agropecuaria presenta un alto fraccionamiento de tierras, lo que se traduce en el reducido tamaño de las unidades agropecuarias, que a su vez son parcelas dispersas (situación agravada por la topografía nacional), lo que constituye un gran obstáculo a la rentabilidad del agro, donde el 84 % de las unidades agropecuarias eran menores a 10 ha y ocupaban alrededor del 50 % del total de la superficie. Se estima que en la actualidad estas cifras aún son más atomizadas, dado que no existe un mercado de tierras desarrollado (principalmente en Sierra y Selva) y la transferencia de propiedad en mayor proporción se da de padres a hijos por herencia familiar. Esta reducida extensión de las parcelas genera limitantes para el desarrollo de una agricultura moderna, ya que no permite el desarrollo de economías de escala para minimizar costos de producción, lo que agudiza la obtención de créditos, con la consiguiente pérdida de capacidad de negociación del agricultor, a lo largo del proceso productivo y la comercialización de los productos agrícolas.

La superficie agrícola cultivada se encuentra en las tres regiones naturales, la Costa, cuenta con 15'000,000 ha (12 % del territorio), de los cuales 700,000 ha se encuentran bajo cultivo, esta región tiene buena infraestructura de transporte y productiva lo cual ha facilitado el desarrollo del mercado de agroexportación. Por su parte la Sierra, cuenta con 35'900,000 ha (28% del territorio) de los cuales 1'200,000 ha se encuentran bajo cultivo, esta región tiene limitaciones de infraestructura y requiere para su desarrollo de mayor inversión pública y privada. La selva, cuenta con 77,500 000 ha (60 % del territorio) de los cuales 600,000 ha se encuentran bajo cultivo.

El MINAGRI (2010), señaló que en la Selva, al igual que en la Sierra, se requiere generar condiciones adecuadas para atraer inversiones privadas y priorizar la inversión pública permitiendo revertir la degradación ambiental provocada por la agricultura migratoria, la deforestación y la contaminación.

El agua para uso agrícola, la variada orografía de nuestro territorio peruano, caracterizada por la Cordillera de los Andes, extendiéndose longitudinalmente de Norte a Sur, da origen a la conformación de ríos y unidades hidrográficas (cuencas e intercuencas) sumando un total de 159 de las mismas, posicionándonos como el octavo país con mayor cantidad de agua en el mundo. Así, el Perú, cuenta con importantes recursos hídricos, distribuidos en tres grandes vertientes: la del Pacífico con 62 unidades hidrográficas, la del Atlántico con 84 y la del Lago Titicaca con 13. Posee alrededor de 12,200 lagunas en la sierra, más de 1,007 ríos que tienen una disponibilidad media de 2'046,287 MMC concentrados principalmente en la vertiente amazónica.

La vertiente del Pacífico que se caracteriza por su aridez solo accede al 1.8 % de los recursos hídricos del país, con un índice de 2040 m<sup>3</sup>/hab-año, donde se concentra el 65 % de la población que produce el 80.4 % del PBI del país. En contraste, la vertiente del Atlántico que cuenta con el 97.7 % de los recursos hídricos, representa una población del 30 % del total del país con una disponibilidad hídrica de 232,979 m<sup>3</sup>/hab-año y produce el 17.7 % del PBI del país. Por último, la vertiente del Lago Titicaca tiene una disponibilidad de 0.5 % del recurso agua, habitada por una de las poblaciones más pobres del país, con una disponibilidad hídrica de 7,669 m<sup>3</sup>/hab-año. En nuestro país los principales usos del agua dulce son: agrícola, poblacional, minero, industrial y energético.

El consumo nacional de agua está constituido por el aprovechamiento consuntivo que alcanza los 20,072 MMC/año y, como aprovechamiento no consuntivo o energético 11,139 MMC/año. El aprovechamiento consuntivo más importante a nivel nacional corresponde al sector agrícola con el 80 %. El área de riego en el país, está representado por un área potencial de 6'411,000 ha, siendo el área actual bajo riego de 1'729,064 ha (32 %) y 3'747,911 ha (68 %) bajo seco. En la Costa se tiene un área bajo riego de 1'080,000 ha de las cuales solo se utilizan alrededor de 836,000 ha; la Sierra posee el 18 % del área y la Selva

cuenta con el 5 % restante. La eficiencia promedio de riego varía entre 35 a 40 %.

El proceso de calentamiento global genera cambios climáticos que vienen afectando a la agricultura y generando problemas económicos y sociales. Este proceso se expresa en la escasez de agua en la costa (caso Villacurí en Ica y La Yarada en Tacna, aunado a una sobreexplotación del recurso hídrico), sequía y heladas en la sierra, así como friaje en la selva. Por otro lado, las malas prácticas agrarias que afectan al recurso tierra, tales como el riego excesivo, sobrepastoreo, deforestación, están agravando este problema. Además, el cambio climático afecta a los glaciares y especialmente los tropicales, los cuales son excelentes indicadores de la evolución del clima, ecosistemas vulnerables y constituyen las reservas sólidas de agua dulce que son utilizadas para el consumo y actividades productivas importantes como: agricultura, hidroeléctrica, actividad minera y proyectos agroindustriales. La ostensible disminución y pérdida de estas reservas como consecuencia del acelerado proceso de deglaciación y sus repercusiones, son motivo de una preocupación creciente en la comunidad científica del mundo. Debemos mencionar, “que el 71 % de los glaciares tropicales de los Andes Sudamericanos, se encuentran en el Perú” (MINAGRI, 2010).

***Mano de Obra con baja productividad.*** Un estudio realizado por encargo del Banco Interamericano de Desarrollo revela que sectores como la agricultura han visto reducirse sus niveles de productividad, ampliándose así la brecha productiva en el país. En años recientes al interior de la agricultura se están observando importantes recomposiciones de producción y empleo, dado el crecimiento de sectores modernos en la agricultura, como aquella vinculada a la exportación.

Muchos casos, se trata de iniciativas aun pequeñas, en algunas ciudades de la costa del país, derivadas del empuje de empresarios emprendedores que han visto en el escenario internacional, condiciones para hacer negocios, pero que es necesario apoyar sistemáticamente a fin de sostener su proceso de acumulación no obstante, el grueso de la

PEA agrícola, que se concentra en la sierra del país, no ha experimentado este proceso (Chacaltana & Yamada, 2009).

**Factores avanzados.** Los avances realizados en infraestructura en el sector rural en el país han sido importantes en los últimos años, pero aún persisten brechas en los sectores relacionados a telecomunicaciones, agua y saneamiento, energía eléctrica y transporte. Si se realiza una primera aproximación sobre las condiciones de los productores agrícolas, se puede evidenciar la presencia de diversas limitantes al desarrollo de dichas actividades relacionadas con condiciones de infraestructura. La Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) permite presentar información sobre algunos aspectos relevantes de infraestructura de las viviendas y hogares de productores agrícolas, según dominio geográfico, sobre la base de información al año 2009. En primer lugar, no todos los productores agrícolas cuentan con energía eléctrica para iluminar sus viviendas, por lo cual en algunos casos se recurren a fuentes alternativas como velas y mecheros.

La selva peruana sufre una situación grave, puesto que menos de la mitad de productores habitan en viviendas con energía eléctrica. Y según MINAGRI (2010) mencionó que uno de los mayores componentes para la competitividad en las cadenas de valor de la agricultura es el acceso a una adecuada infraestructura física. Esto incluye infraestructura que soporte a la producción agrícola (irrigación, energía, transporte, almacenamiento pre y postcosecha), que asegure un comercio e intercambio eficiente (telecomunicaciones, mercados), que agregue valor (instalaciones de procesamiento y empaque) y que permita el movimiento rápido y eficiente de la producción desde el centro de producción, al centro de procesamiento y los mercados mayoristas (transporte, centros de acopio).

Sin embargo, la baja densidad poblacional, lo ha alejado de algunas zonas y los sistemas de producción dependientes del clima, condiciona la participación del sector privado en infraestructura agrícola. Un análisis del Banco Mundial sobre la participación privada en

infraestructura en países en desarrollo, entre los años 2003 y 2005, le atribuye solo un 1 % del total de inversión directa en infraestructura. En el Perú, existe una brecha muy grande en infraestructura básica y productiva como carreteras, reservorios, canales de irrigación, telecomunicaciones, energía, drenaje, laboratorios de mejoramiento genético de plantas y animales.

Según el Instituto Peruano de Economía (IPE), actualmente “la brecha de infraestructura en el país es del orden de los US\$ 20 000’000,000. En el Perú, con relación a otros países de América Latina, tiene una escasa dotación vial. La red vial rural brinda acceso al 30 % de la población nacional y al 90 % de los centros urbanos del país, teniéndose que gran parte de la red se encuentra en mal estado, agravadas con la incidencia de la topografía y los eventos climáticos” (IPE, 2009).

***Elevado riesgo y limitado acceso a Servicios Financieros.*** El agro es considerado como una actividad de alto riesgo, por los diversos factores que afectan a la producción (clima, agua, infraestructura, servicios públicos, etc.) y comercialización (transporte, almacenaje, mercado, etc.). Estos problemas asociados a la baja rentabilidad de la mayor parte del agro lo convierten en poco atractivo para su financiamiento por las Instituciones financieras. A pesar de esto, las colocaciones en el sector se han incrementado en un 75 % entre el 2007 y el 2009, por mayores colocaciones de la banca múltiple (63 %) y las cajas municipales (285 %), principalmente. En menor medida, fue la colocación de las cajas rurales y el Agrobanco. Sin embargo, existe una gran brecha entre la oferta actual y las necesidades de financiamiento, predominando el financiamiento informal, dentro del cual destacan los molinos, desmotadoras, acopiadores y comerciantes en general.

Entre el 2007 al 2009 el crédito promedio al agro ascendió a S/. 2 800’000,000, considerando que se han sembrado 1 650,000 ha de los principales cultivos transitorios, en similar periodo, el requerimiento estimado de financiamiento fue de aproximadamente S/.

8,990 millones de soles, con lo cual se estimaría que el sector financiero proveería alrededor del 32 % de recursos financieros de corto plazo.

Según MINAGRI (2010), accedieron al mercado financiero 145,810 prestatarios entre empresas y productores individuales. Si se compara con el número total de productores agrarios que suman 174'500,022 el porcentaje de prestatarios del mercado formal de crédito llega a constituir el 8.4 % del total. Otros factores especializados, escasa asociatividad, descapitalización de la agricultura, inadecuados servicios de información e innovación agraria, inadecuado manejo de los recursos forestales y de la biodiversidad, así como limitada cobertura de los servicios de Sanidad Agraria.

***Mercados Distorsionados y deficientes canales de comercialización.*** El mercado agropecuario tiene una estructura caracterizada por la gran cantidad de intermediarios en el proceso de comercialización que tienen mayor poder de negociación debido al acceso a la información, volúmenes negociados en los mercados y a su capacidad económica para financiar al productor (financiamiento informal), quien compromete la venta de su producción; asimismo, existe una deficiente infraestructura de mercados, estimada entre el 15 % a 30 % del VBP se pierde debido a las mermas producidas por un deficiente manipuleo, almacenamiento, transporte de las cosechas. Algunos estudios indican que la falta de bienes y servicios públicos afecta tanto la competitividad como la eficiencia de los mercados

### **3.2.2. Condición de la demanda.**

Las condiciones de la demanda del sector se analizan en dos frentes el interno y el internacional y es como sigue:

En el frente interno se puede observar un crecimiento lento en el periodo 2009-2010 ya que la información de los tres principales mercados mayoristas refleja un crecimiento de apenas el 0.3 %. En el mercado internacional el sector está más dinámico tal es así que en el mismo periodo de análisis hubo un crecimiento del 29.2 % en las exportaciones. Por otro

lado, es de destacar que la demanda exterior está muy activa en su exigencia de productos orgánicos (OEEE, 2010).

### **3.2.3. Estrategia, Estructura y Rivalidad de las empresas.**

Cuando las empresas compiten, el mercado local es importante, la variable costos de producción y los rendimientos alcanzados en la producción, los mismos que difieren marcadamente en la agricultura costeña diferenciada de la sierra y selva; en cuanto a costos sobre todo por fletes y en el caso de rendimientos por la tecnología usada. En el frente externo, un factor importante es el tipo de cambio nominal, que en el corto plazo explica íntegramente al tipo de cambio real, las continuas presiones apreciatorias perjudican la competitividad de precios de las exportaciones agrícolas. Otro factor importante en las condiciones de la demanda internacional es la tendencia a las certificaciones orgánicas, de comercio justo, entre otros sellos que pagan precios más altos por demostrar cuidado ambiental, equidad de género o redistribución a los agentes de las cadenas productivas.

### **3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.**

La industria de transformación es dependiente de tecnología extranjera; sin embargo, en los últimos años se ha logrado un nivel más importante de inversiones en equipos que garantizan buenas prácticas industriales e inocuidad, básicamente para los productos que están orientados al mercado externo. Otra industria que ha logrado una importante performance es la industria de las finanzas vinculada al sector agrícola, incluso el subsector de las microfinanzas no bancarias ha desarrollado tecnologías adecuadas para acercarse al sector rural, aun cuando el fraccionamiento de la propiedad, la informalidad y los bajos rendimientos generan trabas para la bancarización del sector.

El transporte de carga es razonablemente accesible y de calidad media sobre todo en la agricultura costera; sin embargo, por las brechas en infraestructura existe una enorme deficiencia para el agro rural. También el gobierno tiene un proceso lento de



descentralización, ya que se han transferido funciones y competencias a los Gobiernos Regionales, los mismos que en su mayoría acreditaron sin tener las capacidades necesarias para afrontar las responsabilidades y las empresas consultoras emitieron informes favorables discutibles sobre cuya base el proceso siguió, estando ahora casi todas las funciones transferidas; sin embargo, es aún más lento la transferencia presupuestaria y de recursos humanos del centralismo limeño (de los Ministerios) al interior del país. El proceso de transferencia de recursos está trabado también por la lentitud de la descentralización fiscal que aún sigue atada al proceso de formación de macrorregiones que fracasó en un referéndum anterior.

La desarticulación de acciones del estado en el interior del país es un fenómeno usual en las regiones donde las Direcciones Regionales de Agricultura o Gerencias de Desarrollo Económico tienen un Plan de Desarrollo que se duplica con las entidades OPD del sector Público Agrario, que dependen del MINAGRI, tal es el caso de AGRO RURAL, SENASA y otros programas. Falta de predictibilidad del Poder Judicial. Esto genera puntos en contra del clima de inversiones ya que por la percepción de altos niveles de corrupción genera temor en los inversionistas cuando tengan que litigar en temas propios del desarrollo de los negocios. Falta de decisión política para profundizar las acciones en torno a la agenda interna (TLC hacia adentro). Estamos en franco proceso de disminución de los aranceles producto de los TLC firmados y en negociación, sin embargo, los esfuerzos por mejorar la productividad y competitividad del sector agrario no es suficiente, lo cual genera conflictos con los gremios agrarios que negociaron antes de la firma de los acuerdos.

También existen otros factores del entorno que no son controlables (azar), que pueden ser fenómenos climáticos que por ahora no existe información relevante del fenómeno de El Niño; sin embargo, el cambio climático puede generar resultados adversos limitando el desarrollo de la agricultura. Crisis internacional con efectos de consideración por la falta de



desarrollo de mercados internos para frenar la vulnerabilidad frente a nuestro modelo exportador; por lo tanto, el BCRP y el MEF están tomando medidas contra cíclicas razonables, para expandir la demanda.

### **3.2.5. Influencia del análisis en la Palma Aceitera del Perú**

Condiciones agroecológicas favorables para el desarrollo de la palma aceitera, infraestructura física limitada, apoyo gubernamental del MINAGRI y de DEVIDA, instrumento nacional de planificación.

## **3.3. Análisis del Entorno (PESTE)**

### **3.3.1. Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P)**

*Estabilidad política.* Gobierno elegido democráticamente y con una transición normalizada.

*Política monetaria.* El Banco Central prosigue un esquema de política monetaria que procura un único objetivo final de estabilidad de precios, basándose en el uso de instrumentos monetarios directos. El nuevo diseño de la política monetaria fomenta la libre determinación de las tasas de interés, la libre movilidad de capitales y la libre tenencia de moneda extranjera; asimismo, se redujo gradualmente los niveles y dispersión de las tasas de encaje y se estableció un sistema de tipos de cambio flexible.

*Política fiscal.* Desde el año 2000, el Perú observa un cambio estructural en la política fiscal. Se pasó de épocas de manejo desordenado del gasto y escasez de recursos a un nuevo contexto de abundancia de ingresos y baja capacidad de ejecución del gasto. La composición de los ingresos y gastos del gobierno peruano refleja un país liderado por los componentes de crecimiento de la demanda interna, con una mayor capacidad para el planeamiento ordenado del presupuesto, mayor disponibilidad a respetar las reglas de prudencia fiscal y cada vez menos dependiente, aunque aún vulnerable, del entorno internacional. Si bien se ha avanzado mucho en materia fiscal en los últimos años, aún existen temas y retos pendientes para

garantizar un crecimiento equitativo y ordenado del país, sin comprometer la sostenibilidad de largo plazo del equilibrio fiscal.

Entre los principales temas pendientes se encuentra completar el proceso de descentralización; transfiriendo no sólo recursos sino también capacidades a los gobiernos sub-nacionales. Queda pendiente lograr una mayor coordinación entre la política fiscal y monetaria en el Perú, que permita asegurar un crecimiento equilibrado en el largo plazo y continuar fortaleciendo a las instituciones relevantes como SUNAT, SNIP y MEF, con el fin de lograr un marco institucional sólido y eficiente.

**Regulaciones gubernamentales.** La existencia del Plan Nacional de Palma Aceitera 2000-2010, y de una legislación que promueve el uso de biocombustibles en el país a través del Decreto Supremo N.º 015-2000-AG, quien declara de interés nacional las plantaciones de palma aceitera. Dicha norma tiene como principal objetivo: (a) Promover el desarrollo sostenible y socioeconómico de la región amazónica; y (b) Contribuir a la recuperación de los suelos deforestados por la agricultura migratoria y por el desarrollo de actividades ilícitas, en áreas con capacidad de uso mayor para el establecimiento de plantaciones de palma.

El Plan Nacional de Promoción de la Palma Aceitera elaborado por MINAGRI describió la situación del cultivo en el país y sus perspectivas, donde se estableció una meta de alcanzar las 50,000 ha sembradas para el año 2010, hecho que se acercó a lo establecido, pero no llegó a la meta (Dammert, 2014).

**Legislación ambiental.** De acuerdo con el ordenamiento legal peruano, la única forma de emprender un proyecto agrícola a gran escala es acreditar, mediante un estudio, que la capacidad de uso mayor del suelo concluye que las tierras son aptas para cultivos permanentes, cultivos en limpio o pastos. Ello permite aplicar las leyes sobre acceso a la tierra agrícola, ya que las normas forestales no aprueban la venta de tierras de aptitud forestal, con o sin superficie boscosa. A través de la Ley de Promoción de las Inversiones en el Sector

Agrario (Decreto Legislativo N.º 653), existe un procedimiento para la adjudicación a título oneroso de predios rústicos, mediante la compra-venta entre una persona natural o jurídica y el Estado. Para los casos de zonas boscosas, la legislación forestal y ambiental impone una serie de requisitos para el cambio de uso de suelos: un estudio de suelos que acredite que las tierras son de capacidad de uso mayor agrario y no forestal; obligación de conservar el 30 % de la zona boscosa del predio; un Estudio de Impacto Ambiental (EIA); una solicitud aprobada de cambio de uso de suelos, entre otros.

Dammert (2014), indicó que, en muchas ocasiones, los proyectos se tramitan en tierras que han sido categorizadas como forestales. Al no haber un mapa de clasificación de suelos detallado y vinculante, los proyectos requieren un estudio específico de suelos. Estos estudios, por lo general concluyen que las tierras que se presumían forestales eran aptas para cultivos permanentes y cultivos en limpio o pastos.

Con el proceso de descentralización en curso, los gobiernos sub nacionales son los responsables de aprobar los proyectos agroindustriales que impliquen un cambio de uso de suelos, y el MINAGRI es quien opina sobre los estudios de suelos y el que aprueba los EIA. Sin embargo, el procedimiento y la secuencia del mismo no están del todo claros y el seguimiento del MINAGRI a los proyectos es escaso, mientras que hay gobiernos sub nacionales (como los de Ucayali y Loreto) muy interesados en promover este tipo de proyectos.

En la nueva Ley Forestal y de Fauna Silvestre (Ley 29763) se incluyen los requisitos de concordancia con la zonificación ecológica económica de nivel meso o superior y de una opinión vinculante del MINAM para el cambio de uso de suelos, pero esta norma, aprobada en julio de 2011, aún no está reglamentada; por lo tanto, no está vigente (Dammert, 2014).

Así, ante un boom de proyectos a gran escala que podría triplicar la actual cantidad de hectáreas sembradas de palma aceitera en el corto plazo reemplazando a bosques naturales,

tenemos gobiernos sub-nacionales entusiasmados, un Ministerio de Agricultura pasivo (a pesar de ser el ente a cargo del patrimonio forestal) y un Ministerio del Ambiente que hoy no forma parte del procedimiento. Sin embargo, este último está realizando gestiones para ser parte del procedimiento. Por ejemplo, a través de su procuraduría, está siguiendo un proceso asociado al Grupo Palmas por fomentar indirectamente la deforestación en zonas cercanas a Yurimaguas. El MINAM está intentando formalizar los mecanismos de su participación en el proceso, en particular con el fin de aclarar las competencias y el procedimiento con el MINAGRI en materia de clasificación de tierras, ya que la concordancia entre ambos sectores en lo que respecta a este tema nunca ha sido evidente.

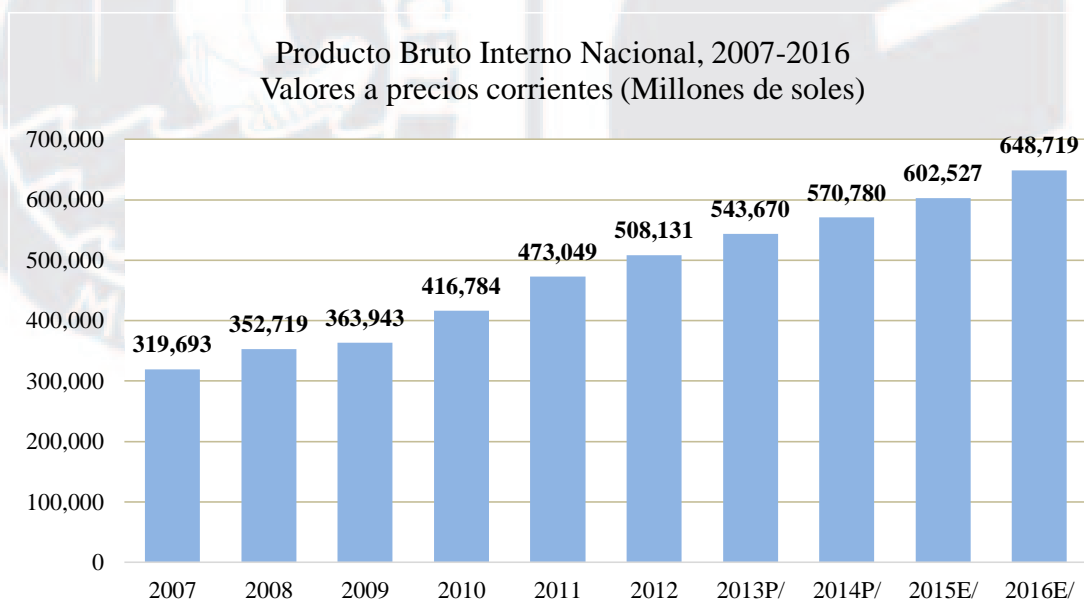
El MINAGRI opina que este es un tema sectorial, mientras que el MINAM considera que el requisito de la concordancia implica una opinión previa vinculante para el cambio de uso de suelos. Hay, además, una propuesta de decreto supremo para hacer vinculante la opinión sobre el tema de reclasificación de suelos en el caso de los bosques de protección permanente, pero la idea es incidir antes de llegar al permiso de cambio de uso de suelos. Con la nueva Ley Forestal y de Fauna Silvestre, todavía no reglamentada, esta situación debería ordenarse.

De acuerdo con diversos agrónomos consultados para este trabajo, el reglamento de clasificación de suelos no tiene valor en términos de agronomía. Este reglamento señala que las actividades agrícolas deben realizarse en suelos cuya capacidad de uso mayor sea agropecuaria, pero en realidad, muchos suelos forestales son apropiados para la agricultura con la tecnología adecuada: tractores, suelos, fertilizantes, etc. El problema es que este argumento abre una puerta para que cualquiera pueda talar bosques para desarrollar agricultura sin ningún criterio de sostenibilidad, como ha sido la experiencia histórica. En ese sentido, el reglamento de clasificación de tierras se presta a diversas interpretaciones, propias de la polarización en el debate y política ambiental en Perú, donde algunos promueven la

destrucción masiva y otros la protección extrema. En la práctica, lo que hay son situaciones constantes de interpretación cuestionable de las leyes o incluso ejercicios de abierta ilegalidad.

### 3.3.2. Fuerzas Económicas y Financieras (E)

**Evolución del PBI Nacional y PBI Per cápita.** Recién en el 2005 Perú recuperó el nivel de PBI Per cápita de 9016 soles (valores a precios corrientes) y en los últimos años ha crecido de manera constante llegando a 20 602 nuevos soles a precio corriente el año 2016, como notamos en la Figura 9. El PBI Nacional, ha venido creciendo constantemente desde el año 2000, y se prevé que siga creciendo, aunque a tasas menores que las de estos últimos años, debido a factores internacionales y malas decisiones gubernamentales.



*Figura 9.* PBI Nacional, 2007-2016  
Tomado de “Informe Anual,” INEI, 2016, p.96.

PBI per cápita, 2000 - 2016  
Valores a precios corrientes ( Soles)

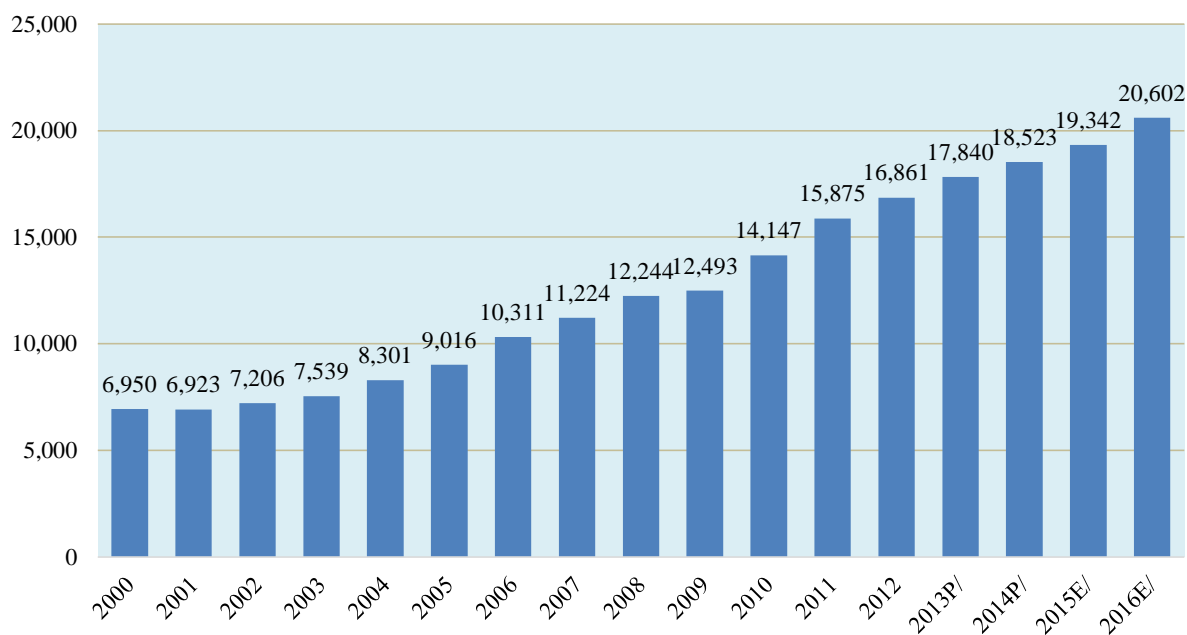


Figura 10. PBI Per cápita 2000-2016  
Tomado de "Informe Anual," INEI, 2016, p.123.

**Tasa de interés.** Se puede ver una gran variabilidad incluyendo picos que sobrepasaron el 70 %. En el periodo anterior a la crisis del Asia a finales del siglo pasado, la tasa interbancaria tuvo una oscilación entre valores de 1 % y 20 % aproximadamente. Las fluctuaciones se volvieron mucho más intensas durante los años de la crisis económica del Asia que nos afectó en cuanto al flujo de divisas se refiere ocasionando que el tipo de cambio suba fuertemente. Los grandes picos de la tasa interbancaria se relacionaron con la venta de dólares que efectuó el BCRP con la finalidad de evitar una fuerte depreciación de nuestra moneda respecto al dólar de los Estados Unidos. La venta de dólares ocasionó que por momentos se diera escasez de soles en el mercado de reservas bancarias presionando un incremento de la tasa de interés interbancaria comprometiendo la cadena de pagos empresarial.

**Tasa de inflación y devaluación.** Se puede ver una gran variabilidad incluyendo picos que sobrepasaron el 70 %. Por primera vez en mucho tiempo en el Perú, el BCRP ha podido

implementar una política monetaria independiente de las necesidades financieras del Tesoro. Esta política monetaria ha estado caracterizada por una estrategia de control monetario tendiente a reducir la inflación. En la medida en que se ha avanzado en la consecución de este objetivo y en tanto la economía peruana comienza a mostrar signos de recuperación, es necesario redefinir la regla de política monetaria.

**Riesgo país.** Ha mantenido un tipo de cambio estable y un nivel de riesgo país por debajo del promedio regional.

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

**Tasa de crecimiento poblacional.** El año 2016, “la población del país llegó a los 31 826 018 habitantes, donde el 50.1 % son hombres y 49.9 % son mujeres. Se estima que durante este año nacerán 574 957 personas, menor respecto al año anterior y fallecerán 178 553. El saldo neto migratorio internacional tiene una pérdida de 59 606 personas (INEI, 2016).

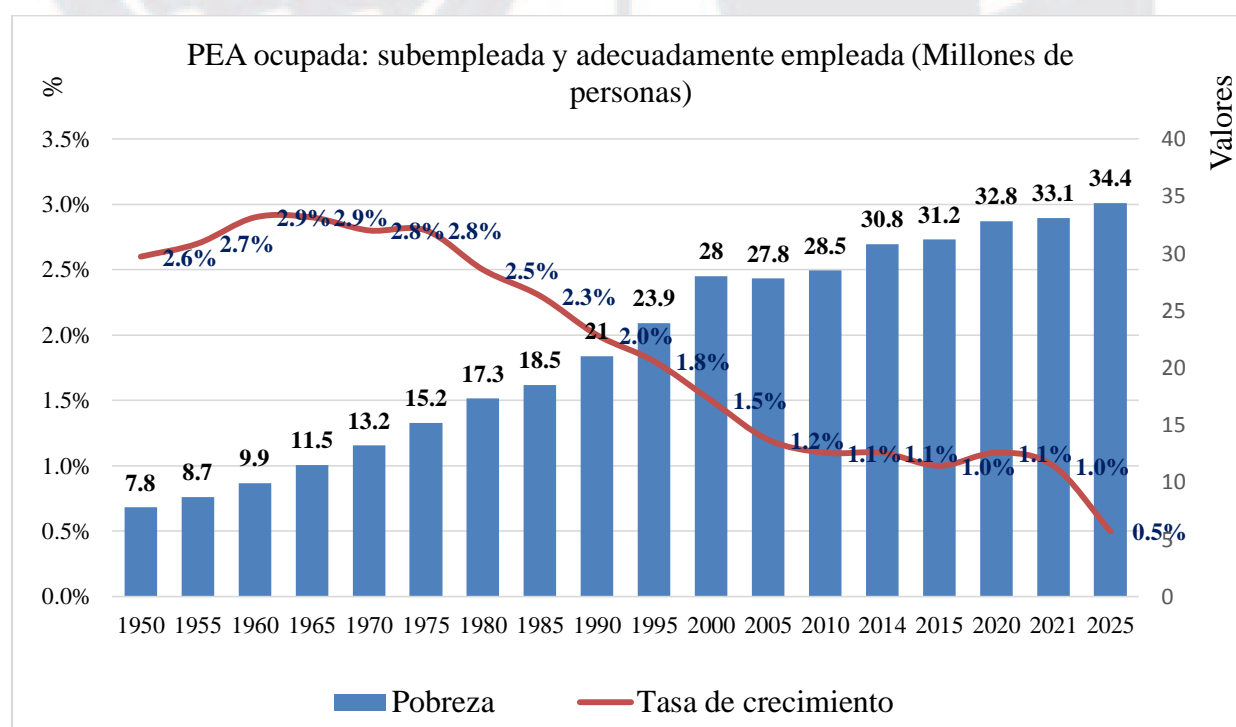


Figura 11. Población y Tasa de Crecimiento 1950-2025  
Tomado de “Informe anual INEI,” 2016, p.105.

**Tasa de desempleo y subempleo.** La tasa de desempleo según área de residencia urbana se ha reducido de 7.5 % en el año 2005 a 4.7 % en el año 2012, luego el año 2013 tiene un leve aumento en 4.8 %, para luego disminuir a 4.4 % el año 2015. El área de residencia rural en cambio no ha tenido gran diferencia, por lo que continua con 0.8 % desde el año 2004 hasta el año 2015.

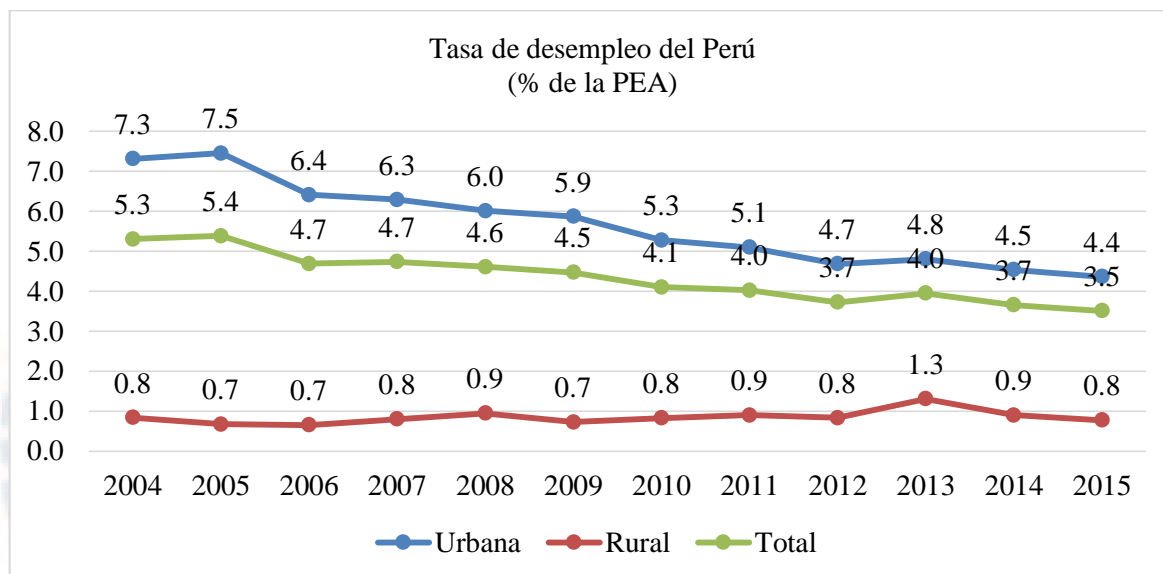


Figura 12. Tasa de Desempleo 2004-2015  
Tomado de "Informe anual," INEI, 2016, p.149.

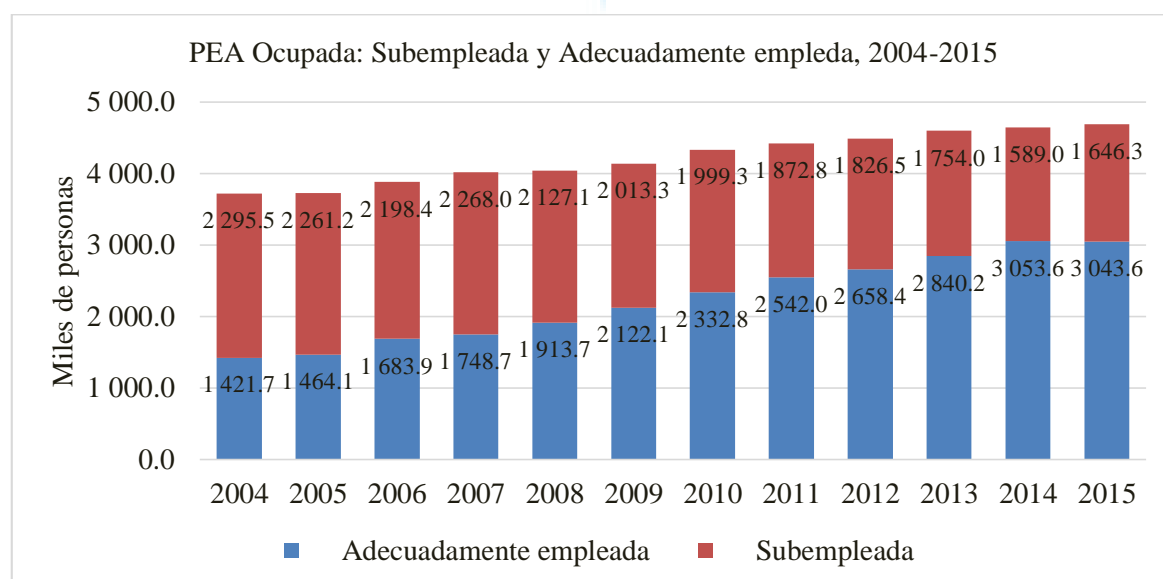


Figura 13. Población Económicamente Activa, 2004-2015  
Tomado de "Informe anual," INEI, 2016, p.156.



***Incidencia de pobreza y pobreza extrema.*** La pobreza total y la extrema se han estado reduciendo desde el 2009 hasta la fecha.

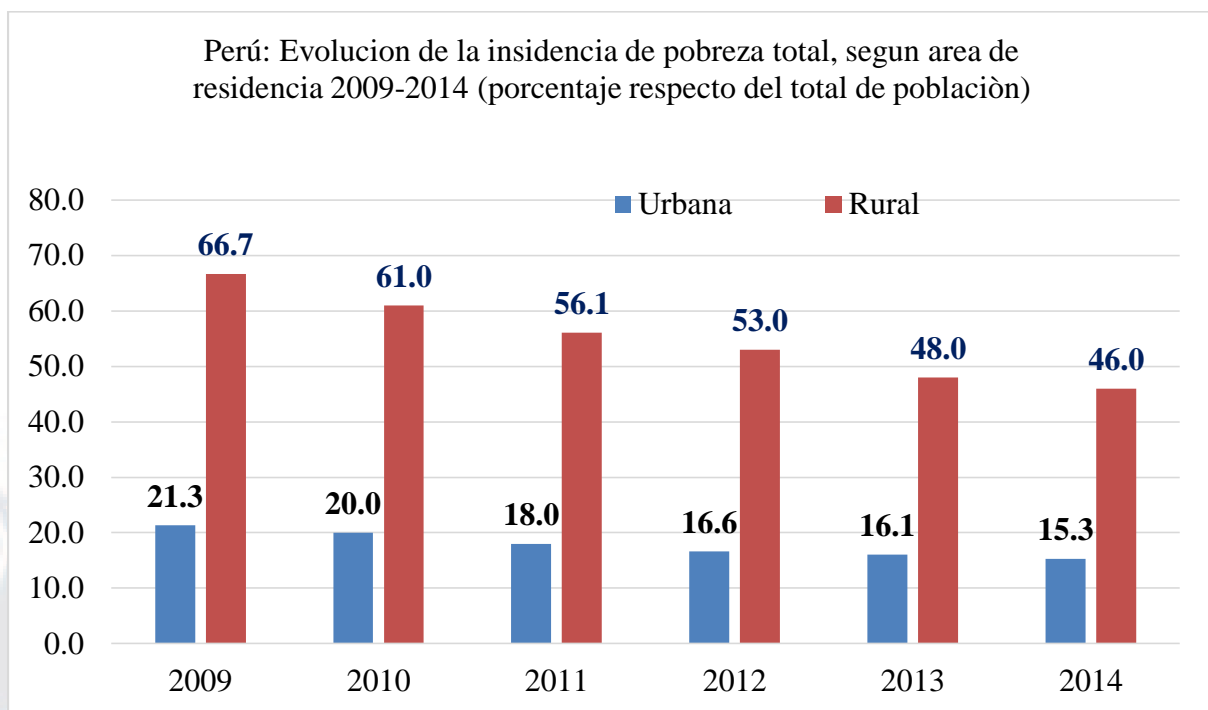


Figura 14. Pobreza Total, según residencia 2009-2014  
Tomado de “Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2014,” por INEI, 2015.

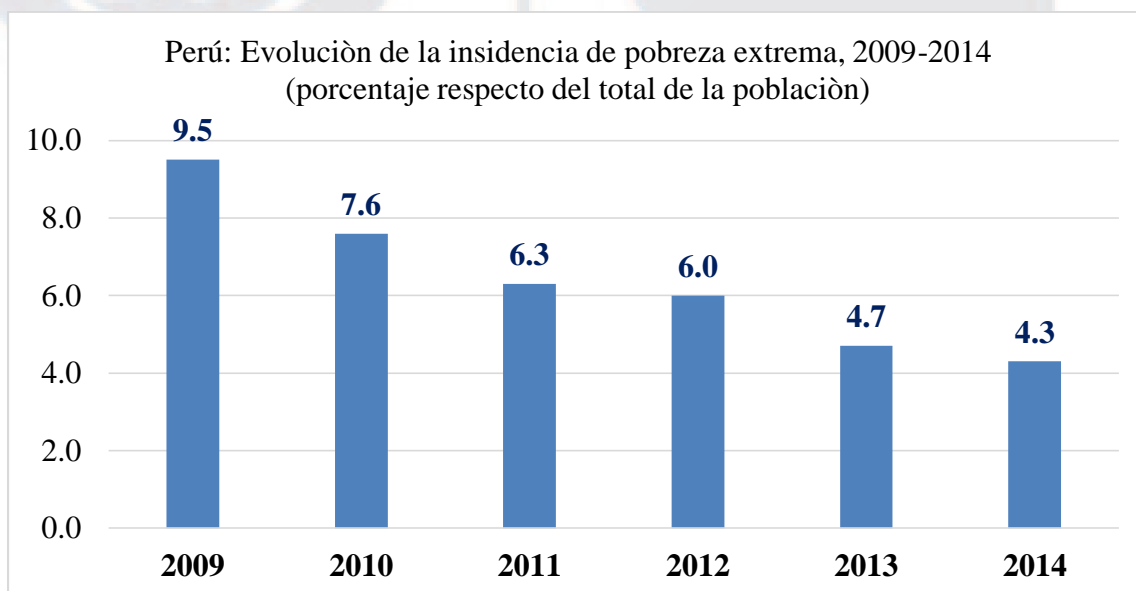


Figura 15. Pobreza Extrema, según Residencia 2009-2014  
Tomado de “Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2014,” por INEI, 2015.

**Distribución de ingreso en la población.** En un periodo más largo (2009-2014), se observa que la desigualdad disminuye a nivel nacional y en casi todos sus dominios, con la única excepción de la Costa rural. A nivel nacional la disminución es de 0.03, pasando de 0.47 en el 2009 a 0.44 en 2014. A nivel de dominios, la mayor disminución de la desigualdad se observó en Lima Metropolitana y Costa urbana (de 0.44 en el 2009 a 0.40 el 2014 y de 0.40 en el 2009 a 0.36 en el 2014, respectivamente), seguido de la Sierra urbana (de 0.44 en el 2009 a 0.41 en el 2014), Selva urbana (de 0.45 en el 2009 a 0.42 el 2014) y Selva rural (de 0.44 en el 2009 a 0.41 el 2014).

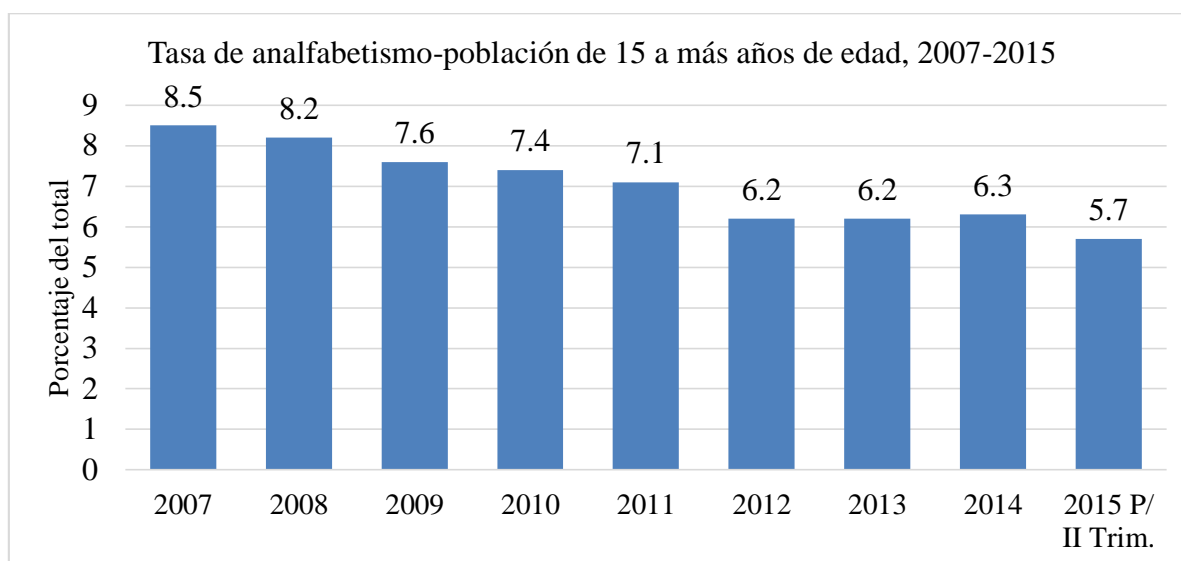
Tabla 10.

*Evaluación de la Desigualdad del Ingreso según Ámbitos de Geofiguras y Dominios 2009-2014*

Ámbito Geográfico Dominios	Anual					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nacional	0.47	0.46	0.45	0.45	0.44	0.44
Urbana	0.43	0.42	0.41	0.41	0.40	0.40
Rural	0.43	0.42	0.43	0.43	0.42	0.41
Región Natural						
Costa	0.43	0.42	0.41	0.41	0.40	0.40
Sierra	0.49	0.48	0.49	0.48	0.47	0.46
Selva	0.49	0.46	0.46	0.46	0.47	0.45
Dominio						
Costa urbana	0.40	0.39	0.37	0.38	0.37	0.36
Costa rural	0.39	0.38	0.40	0.38	0.40	0.42
Sierra urbana	0.44	0.42	0.42	0.41	0.41	0.41
Sierra rural	0.42	0.41	0.42	0.43	0.41	0.41
Selva urbana	0.45	0.43	0.43	0.43	0.43	0.42
Selva rural	0.44	0.42	0.43	0.45	0.45	0.41
Lima metropolitana	0.44	0.43	0.42	0.41	0.41	0.40

Nota. Adaptado de "Evolución De La Pobreza Monetaria 2009-2014," por INEI, 2015 y ENAHO 2003-2014, incluye provincia constitucional del Callao, Lima-Perú.

**Tasa de analfabetismo.** Según los resultados de la síntesis estadística 2015, en el segundo trimestre del 2015 la tasa de analfabetismo llegó a 5.7 % de la población de 15 y más años de edad. Habiéndose reducido solamente 2.8 puntos porcentuales en relación con el año 2007, que afectó al 8.5 % de la población de 15 y más años de edad.



*Figura 16.* Evolución de la Tasa de Analfabetismo de la Población de 15 a más Años de edad 2007-2015

Tomado de “Perú: Síntesis Estadística 2015,” por INEI, 2015.

**Nivel promedio de educación.** El nivel educativo superior se ha incrementado de 28.9 a 29.4 del 2011 al 2014, de igual forma con los niveles secundario y primario.

Tabla 11.

*Nivel de Educación de la Población de 15 a más Años de Edad, según área de residencia 2011-2014*

Nivel de educación / Área de residencia	2011	2014
Total	100.0	100.0
Sin nivel inicial	4.9	4.3
Primaria	22.8	21.9
Secundaria	43.4	44.4
Superior 1/	28.9	29.4
Urbana	100.0	100.0
Sin nivel inicial	2.9	2.6
Primaria	16.5	16
Secundaria	45.2	46.3
Superior 1/	35.4	35.2
Rural	100.0	100.0
Sin nivel inicial	11.5	10.6
Primaria	43.7	43.0
Secundaria	37.3	37.6
Superior 1/	7.5	8.8

Nota. Tomado de informa anual “INEI” 2016, Incluye superior universitario y no universitario y post grado, p. 198.

### 3.3.4. Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

**Exportaciones de Bienes industrializados de tecnología media.** El Perú se ubica en el traspenúltimo lugar en Latinoamérica en exportaciones de bienes industrializados con tecnología media. (ver Tabla 12).

**Publicaciones científicas en el SCI.** El Perú se ubica en el noveno lugar en Latinoamérica en publicaciones científicas en el SCI, el año 2014.

Tabla 12.

#### Publicaciones Científicas en el SCI, 1990-2014

Países de Latinoamérica	1990	1994	1998	2002	2006	2010	2013	2014
Brasil	388	553	10	15	25	43	52	53
México	5	8	176	854	378	466	406	946
Argentina	170	269	4,549	5,995	8,592	10	13	14
Chile	5	3				998	321	235
Colombia	234	271	4,426	5,581	6,967	9,821	11	11
Uruguay	3	9					306	540
Venezuela	122	141	1,843	2,655	4,320	6,574	8,412	9,432
Cuba	0	2						
Perú	208	300	559	815	1,480	3,741	5216	5,163
Ecuador	107	157	320	398	479	720	1,066	1,314
Costa Rica	519	709	1,065	1,220	1,197	1,385	1,231	1,280
Panamá	223	284	542	635	835	818	1,002	1,088
Bolivia	163	130	183	346	452	766	912	1,008
Paraguay	52	81	104	176	226	350	542	614
Guatemala	146	212	240	278	283	456	496	564
República Dominicana	148	151	141	198	219	424	433	492
El Salvador	24	70	85	107	158	220	283	273
Haití	13	12	24	36	40	78	186	133
Nicaragua	49	57	64	73	73	133	191	131
Honduras	22	21	23	26	29	70	11	110
	9	6	4	16	21	59	57	72
	11	8	9	19	29	38	74	71
	9	20	23	24	65	87	70	67
	21	22	30	24	37	57	81	56

Nota. Tomado de la "Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología, por [RICYT], 2015"

### 3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

**Protección del ambiente.** El Perú cuenta con 22'541,296 ha de áreas naturales

protegidas que equivale al 17.22 % del total nacional.

Tabla 13.

*Áreas Naturales Protegidas según Categorías 2016*

Áreas Naturales Protegidas	N.º	Extensión (ha)	Porcentaje del Territorio Nacional
Categoría definitiva	65	17'950,840	13.97 %
Transitorias	12	1'505,921	1.17 %
Áreas de Conservación Regional	17	2'799,006	2.18 %
Áreas de Conservación Privadas	91	312,865	0.24 %

Nota. Tomado de "Informe sectorial Áreas Naturales Protegidas," 2011-2016 por MINAM.

### 3.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE.

La evaluación externa tiene como propósito generar un conjunto de oportunidades de las cuales se puede beneficiar el sector y de amenazas que deben mitigarse. A partir de esta información, se utiliza la matriz MEFE para resumir y evaluar la información de forma cuantificable, a consecuencia de análisis PESTE. (ver la Tabla 14).

Tabla 14.

*Matriz de Evaluación de Factores Externos del Sector del Aceite de Palma Peruano*

Factores Determinantes de Éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Demanda interna y externa	0.20	4	0.8
2	Preferencia por productos orgánicos y saludables	0.05	2	0.1
	Preferencias arancelarias como consecuencia de acuerdos comerciales	0.10	3	0.30
4	Extensa superficie de tierras para uso de palma aceitera	0.20	4	0.8
5	Contamos con un marco legal en progreso, que se ha creado como parte de su política de desarrollo la agroindustria	0.05	3	0.15
Subtotal		0.60		2.15
Amenazas				
1	Reducción del precio internacional	0.08	3	0.24
	Contracción de consumo de los mercados, debido a la crisis económica	0.08	2	0.16
3	Limitado acceso a financiamiento	0.04	2	0.08
4	Baja inversión del Gobierno en tecnología e innovación	0.05	2	0.10
	Falta de un área u órgano del MINAGRI, para el desarrollo del sector	0.08	2	0.16
6	Importación de aceites de palma libres de aranceles y subsidiados en su país de origen.	0.07	2	0.14
Subtotal		0.40		0.88
Total		1		3.03

“El peso ponderado total más alto que puede obtener una organización es 4.0 Un peso ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo excelentemente a las oportunidades y amenazas del entorno” (D’Alessio, 2008, p.126). Como se visualiza en la Tabla 14, el valor de 3.03 se encuentra dentro del rango, es decir, responde bien. Este peso ponderado es un indicador de respuesta frente a las oportunidades y amenazas, donde 2=responde promedio y 3=responde bien. Observamos que el sector desaprovecha dos grandes oportunidades: (a) La demanda interna y externa y (b) El enorme potencial de tierras para el cultivo de la palma aceitera, estas dos oportunidades deben ser el factor de acción para poder llegar a que la visión planteada se cumpla en el plazo proyectado.

### **3.5. La Palma Aceitera del Perú y sus competidores**

#### **3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.**

##### *Insuficiente desarrollo institucional del gremio de palmicultores.*

Según el MINAGRI (2016), señaló que la actividad de la palma aceitera se integra verticalmente con la industria oleaginosa, la cual destina su oferta a la industria de alimentos y cosméticos. Bajo este entorno comercial, la industria oleaginosa requiere altos volúmenes de insumos de diferente naturaleza para ser capaz de abastecer la demanda de su público objetivo, debiendo asegurar el suministro. Este esquema de mercado representa un reto para los productores de palma aceitera, debido a que no cuentan con los mecanismos idóneos para el proceso de planificación y negociación de su oferta que sea capaz de responder a las necesidades de la industria oleaginosa.

Por tal motivo, es necesario potenciar el poder de negociación de los productores de la palma aceitera, en ese sentido la labor de la Junta Nacional de Palma Aceitera del Perú (JUMPALMA) como ente representante de los pequeños productores de palma aceitera es relevante en la medida que será capaz de liderar los procesos de negociación con industrias de consumo masivo que son las demandantes de este tipo de producto. La desventaja está en la falta de una institucionalidad que oriente las decisiones de inversión de los productores de palma aceitera y que sea impulsor de la articulación con los mercados y con las políticas públicas de promoción. Por lo tanto, es de gran necesidad mejorar los niveles de gestión de las organizaciones de productores.

La clave está en la buena comunicación y acceso a los acuerdos institucionales entre las organizaciones de productores propietarias de sus plantas extractoras y las organizaciones de productores vinculadas a grandes plantaciones para incrementar la productividad de los palmicultores. Por otra parte, la restricción al acceso a los acuerdos institucionales para pertenecer a estas organizaciones, los productores no asociados podrían incrementar su

rendimiento significativamente.

### 3.5.2. Poder de negociación de los compradores.

El Plan Nacional de Desarrollo Sostenible de la Palma Aceitera en el Perú sostiene que: la demanda de la palma aceitera, durante los últimos quince años, ha ido creciendo a un promedio anual del 17 % para producción de aceite de palma, siendo abastecida inicialmente por palma aceitera nacional. Sin embargo, el año 2002, a falta de mayores volúmenes de producción al interior del país, se recurre a importaciones que llegarían a un crecimiento promedio anual del 35 %.

A partir del 2012, las importaciones reducen su ritmo de crecimiento debido al aumento sustancial de la producción nacional que alcanza cifras récord de 129,535 TM en dicho año, 141,646 TM en el 2013 y 154,434 TM en el 2014. Por lo que el Perú orienta su producción de palma aceitera hacia las exportaciones, en un 14 % en el 2013 y un 38 % en el 2014.

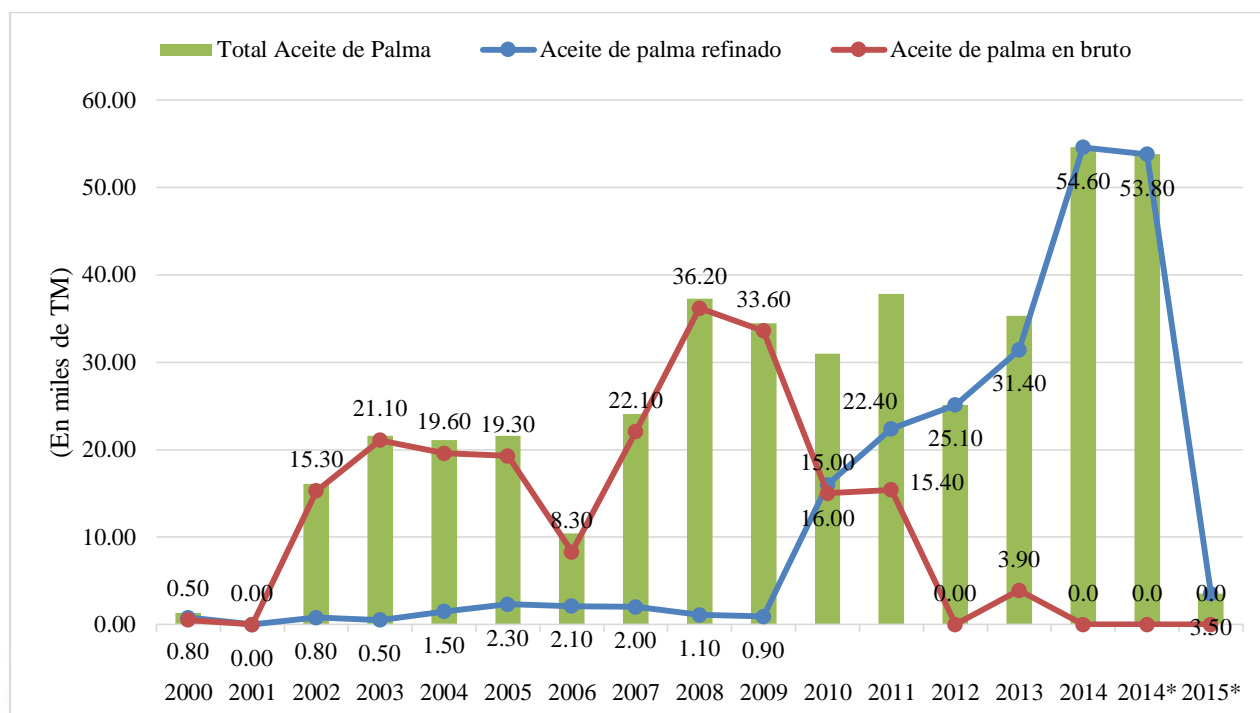
Tabla 15.

#### *Demanda Interna Aparente de Aceite de Palma (TM)*

Años	Producción nacional de aceite de palma	Importación de aceite de palma	Exportación de aceite de palma	Demanda interna aparente
2000	24,500	828	8,297	17,031
2001	30,800	21	-	30,821
2002	23,800	16,048	-	39,848
2003	27,000	21,663	4	48,659
2004	28,000	21,101	-	49,101
2005	29,000	21,639	223	50,416
2006	32,000	10,397	300	42,097
2007	34,000	24,038	745	57,293
2008	59,000	37,254	354	95,900
2009	65,000	34,480	40	99,440
2010	70,000	31,047	28	101,019
2011	87,000	37,873	-	124,873
2012	129,535	25,082	-	154,617
2013	141,646	34,951	19,704	156,893
2014	154,434	54,641	59,284	149,791
2015	170,819	54,789	22,594	203,014

Nota. Tomado de DGESEP-MINAGRI, 2016, p. 146.





*Figura 17. Perú Importaciones de Aceite de Palma Bruto y Aceite de Palma RBD Tomado de “MINAGRI-DGSEP”*

Lo usual ha sido la importación de aceite de palma en bruto para su posterior refinación en el país, en ese sentido significativos volúmenes de importación se han efectuado hasta el año 2015, alcanzando cifras de 54,641TM en el año 2014, 34,951 TM en el 2013 y 31,047 TM en el 2010.

A partir de dicho año, se observa un quiebre en el tipo de importación, desplazando al aceite en bruto por el aceite refinado, alcanzando elevados niveles de importación en los años 2013 (31,400 TM) y 2014 (54,600 TM). Esto se explica principalmente por la liberalización del arancel en marzo de 2008 al aceite refinado de palma, de manera que países muy competitivos como Indonesia y Malasia empiezan a colocar sus aceites refinados en cantidades cada vez crecientes, desplazando a los antiguos proveedores miembros de la CAN como Ecuador y Colombia.

Tabla 16.

*Importaciones de Aceite de Palma por Países y tipo de Presentación (TM)*

País	En toneladas																
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014*	2015*
Importaciones de aceite de palma refinado (15.11.90.00)																	
El Mundo	828	21	791	527	1,459	2,322	2,087	1,980	1,085	893	16,035	22,433	25,060	31,371	54,641	53,794	3,529
Indonesia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,996	8,271	20,674	9,122	53,293	52,866	1,270
Malasia	-	-	-	-	125	143	22	-	86	719	12,902	11,410	1,962	20,115	1,000	641	2,117
Ecuador	828	-	791	526	847	1401	1,846	1,980	999	172	84	2,692	2,185	1,695	208	208	16
Italia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	148	139	79	126
Canadá	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	4	-	-	-
Colombia	-	21	-	-	487	778	220	-	-	-	52	-	227	227	-	-	-
Singapur	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	41	-	-	-	-	-
Tailandia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20	-	60	-	-	-
Importaciones de aceite de palma en bruto (15.11.10.00)																	
El Mundo	-	-	15,257	21,136	19,642	19,317	8,310	22,058	36,169	33,586	15,012	15,440	21	3,579	-	-	-
China	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	21	-	-	-	-
Colombia	-	-	13,412	18,055	19,642	16,738	8,310	2,921	1,019	-	994	-	-	-	-	-	-
Ecuador	-	-	1,845	3,081	-	2,578	-	19,136	35,150	33,586	14,018	15,440	-	2,117	-	-	-
Panamá	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,462	-	-	-

\*enero-octubre

Nota. Tomado de "MINAGRI-GSEP Elaboración: DGPA-EEIA", 2016, p. 101.

Respecto a las exportaciones de aceite de palma, estas muestran un comportamiento inestable. A partir del año 2013, se observa un repunte en las exportaciones, en especial del aceite en bruto de palma (19,100 TM) que en un 58 % es dirigido hacia Colombia y Ecuador, ingresando libres del pago de aranceles. El resto se dirige hacia los países de la UE (Reino Unido, España) y República Dominicana. En el 2014 se observa en el mercado interno una mayor oferta de aceites crudos debido a una mayor producción, por las áreas que empiezan a entrar en producción, y mayores importaciones de aceite de palma. En ese sentido, se registra el mayor volumen de exportación de aceite crudo de palma de todos los tiempos en dicho año, con 59,284 TM, destinada en un 58 % a Colombia, un 34 % a Holanda y España. En cuanto a las exportaciones del aceite de palma refinado, estas registran una cifra excepcional en el 2014, con 6,700 TM, de estas un 91 % se orientan a Chile. Para el periodo enero-octubre del 2015, estas exportaciones han aumentado en un 105 %, en especial hacia el mercado chileno y en menores volúmenes hacia otros países del Mercosur y la Comunidad Andina CAN. Cabe señalar que los mercados hacia donde ingresan las exportaciones peruanas de aceite crudo y refinado de palma se encuentran liberados del pago de aranceles en el marco de los acuerdos comerciales suscritos.

Tabla 17.

*Exportaciones de Aceite de Palma Por Países y Tipo de Presentación (TM)*

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014*	2015*
<b>Exportaciones de aceite de palma en bruto (15.11.10.00)</b>																	
El Mundo	8,296	-	-	-	-	-	-	-	14	-	28	-	-	19,166	52,516	36,709	9,984
Colombia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9,037	30.42	14.62	5,477
Países Bajos (Holanda)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14.98	14.98	1,508
Rep. Dominicana	2,520	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,502	2994	2,994	-
España	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2993	2,993	-
Chile	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	516	922	922	-
Brasil	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	191	191	-
Ecuador	2,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,095	5	5	2,999
Otros países	3,776	-	-	-	-	-	-	-	14	-	28	-	-	5,015	-	-	-
<b>Exportaciones de aceite de palma refinado (15.11.90.00)</b>																	
El Mundo	1	-	-	4	-	223	300	745	340	40	-	-	-	537	6,769	4,467	9,163
Chile	-	-	-	-	-	200	300	745	340	-	-	-	-	301	6,160	3,860	7,273
Brasil	-	-	-	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	82	581	581	1,007
Colombia	-	-	-	-	-	20	-	-	-	40	-	-	-	-	-	-	390
Bolivia	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	151	4	4	493
Alemania	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros países	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3	2	1

\*enero-octubre

Nota. Tomado de "MINAGRI-GSEP Elaboración: DGPA-EEIA", 2016, p. 123.

### 3.5.3. Amenaza de los Sustitutos

En el 2014 el mercado de aceites y grasas comestibles en el Perú alcanzó un volumen de producción sin precedentes el cual ascendió a 362,000 TM. En este sector se observan dos grandes categorías de productos, los aceites que representan alrededor del 72 % de la oferta total y las grasas con un 28 %. La producción de grasas en el Perú se encuentra constituida por las mantecas, el cual es un insumo orientado al consumidor industrial; y las margarinas, que están dirigidas al consumidor final. La producción de grasas ha venido creciendo a una tasa promedio anual del 3 %, siendo esta el reflejo del comportamiento de la producción de manteca destinada a la producción de galletas, helados y productos de panadería, mientras que la producción de margarina ha mostrado un menor dinamismo, con un crecimiento promedio anual del 1 %. La tasa de participación de la manteca ha sido de un 71 % respecto al total de las grasas, en tanto que la margarina ha mostrado un 21 % de participación promedio.

El aceite vegetal por su parte ha tenido un mayor dinamismo, logrando incrementar su producción a una tasa promedio anual del 9 % entre los años 2000 y 2014 en detrimento de la producción del aceite compuesto. De este modo, la oferta de aceite vegetal pasó de 76,719 TM en el 2,000 a 262,808 TM en el 2014. Este producto puede ser elaborado utilizando aceites crudos obtenidos de la soya, palma aceitera, pepa de algodón y girasol.

Tabla 18.

## Perú: Producción Nacional de Aceites y Grasas Alimenticias (TM)

Año	Aceites y grasas						
	Aceites y grasas	Aceites			Grasas		
		Aceites	Vegetal	Compuesto	Grasas	Manteca	Margarina
1996	233,816	152 977	61,381	91,596	80 839	62,661	18,178
1997	235,238	157 142	66,422	90,720	78 096	60,212	17,884
1998	228,646	152 511	75,236	77,275	76 135	59,454	16,681
1999	239,334	168 300	77,569	90,731	71 034	53,786	17,248
2000	234,157	164 880	76,719	88,161	69 277	53,828	15,449
2001	233,889	163 385	80,765	82,620	70 504	56,207	14,297
2002	237,934	173 867	139 216	34,651	64 066	50,904	13,162
2003	245,659	188 016	146 321	41,695	57 644	47,320	10,324
2004	246,810	184 766	143 339	41,427	62 044	50,613	11,432
2005	253,639	186 694	171 069	15,625	66 945	50,751	16,194
2006	270,401	202 004	202 004		68 397	51,948	16,449
2007	282,709	204 227	204 227		78 482	62,054	16,428
2008	265,908	188 145	188 145		77 763	61,027	16,736
2009	285,319	204 996	204 996		80 322	62,206	18,116
2010	337,258	240 562	240 562		96 697	74,777	21,919
2011	268,855	186 706	186 706		82 148	63,840	18,309
2012	344,162	248 373	248 373		95 789	76,176	19,613
2013	352,985	256 910	256 910		96 075	76,786	19,289
2014p	361,953	262 808	262 808		99 145	80,972	18,172
2015*	250,748	182 761	182 761		67 988	53,879	14,109

Nota. Adaptado de "Ministerio de Agricultura y Riego - DGSEP -DE - Boletín Estadístico Agroindustrial: 1996-2015," por MINAGRI-DGPA-DEEIA, \*al mes de agosto

Tabla 19.

*Perú: Uso de Materias Primas en Producción de Aceites y Grasas (TM)*

Años	Utiliza materias primas en producción de aceites y grasas*	Materias primas importadas**	Materias primas nacionales**
2000	396,536	120,162	276,374
2001	372,527	249,835	122,692
2002	333,240	314,574	18,666
2003	352,790	291,806	60,984
2004	384,079	295,194	88,885
2005	429,888	337,230	92,658
2006	404,936	364,648	40,288
2007	478,923	375,581	103,342
2008	487,220	375,628	111,592
2009	412,386	353,341	59,045
2010	485,149	428,123	57,026
2011	543,147	402,127	141,020
2012	793,088	415,648	377,440
2013	731,154	438,679	292,475
2014	745,647	443,971	301,676
2015*	523,258	356,062	167,196

*Nota.* Tomado de “Ministerio de Agricultura y Riego - DGSEP - DE - Boletín Estadístico Agroindustrial: 1996 – 2015”, por MINAGRI - DGPA – DEEIA, \*al mes de agosto p/ Preliminar

#### **3.5.4. Amenaza de los Entrantes.**

No se distinguen agentes entrantes.

#### **3.5.5. Rivalidad de los Competidores.**

Se menciona el caso de la palma aceitera en el 2014 (Dammert, 2014) a los principales países productores de palma aceitera como Indonesia con 7'407,000 ha de cultivo, le sigue Malasia con 4'689,000 ha de cultivo, seguidos de Colombia y Ecuador con 270,000

ha y 215,000 ha respectivamente, se tomara como competidores y referentes a Colombia y Ecuador ya que los países de Indonesia y Malasia tienen una brecha demasiado amplia por alcanzar, es por ello nuestro primer objetivo es poder llegar a estar cerca a los países referentes de América del Sur, por donde comenzaremos con:

**Colombia.** Es el principal productor de palma aceitera de América Latina y el cuarto en el ámbito mundial. La actividad palmera viene desarrollándose en este país en forma comercial desde la década de 1960 (FEDEPALMA 2013). La tasa de crecimiento de las áreas sembradas fue relativamente baja hasta finales de los años 90, pero desde el año 2000 se ha incrementado en un promedio anual cercano del 10 % (FEDEPALMA 2013). En el 2002, había aproximadamente 150 000 ha de palma aceitera sembradas; en el 2006, alrededor de 300,000 ha; en el 2011 427,368 ha; y en el 2012 452,435 ha (FEDEPALMA 2013). El crecimiento ha sido sostenido, aunque se ha desacelerado recientemente.

La principal agrupación de palmicultores en Colombia es la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite de Colombia (FEDEPALMA), que es un ente privado que trabaja para el sector palmero en general, sin distinguir entre afiliados y no afiliados. Todos los asociados están obligados a pagar el 1.6 % del valor de la tonelada. El número de afiliados ha venido creciendo y el objetivo es que lo siga haciendo aún más. La gestión gremial sirve para la relación con el gobierno y con los departamentos. De acuerdo con FEDEPALMA, Colombia es uno de los países con mayor potencial de desarrollo de la palmicultura en el mundo y se podría beneficiar enormemente de la escasez de tierras en Malasia.

**Ecuador.** La situación de la palma aceitera en la amazonía ecuatoriana es muy diferente a la colombiana. Ambos países comparten el hecho de que el cultivo se desarrolle principalmente en regiones que no son amazónicas, aunque en Ecuador la palma tiene una presencia más firme en la amazonía, y las perspectivas de desarrollo están más



institucionalizadas. En términos generales, la agricultura ha cobrado mayor importancia en la economía ecuatoriana desde 1980.

Carrión y Herrera (2012), mencionaron que la producción netamente campesina decreció frente a la agroindustria entre el 2006 y el 2010, a raíz del tipo de política implementada, que favorece a la agroindustria orientada a la producción masiva, a pesar de que se revela contraria a lo establecido por la Constitución del 2008. En este período, la agricultura ecuatoriana ha mantenido una balanza comercial positiva. En promedio, entre el 2005 y el 2010 las exportaciones agrícolas representaron el 17 % de las exportaciones totales, frente al 57 % del petróleo.

Naranjo (2013), señaló que la palma aceitera es el cultivo que crece a mayor velocidad en Ecuador, con un incremento promedio anual del 7 % en la última década. En el año 2013, Ecuador produjo 509,000 TM de aceite de palma. La actividad genera alrededor de 50 000 empleos directos y otros 50,000 indirectos. De acuerdo con la entrevista con Francisco Naranjo (3 de agosto de 2013), de la Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Aceitera (ANCUPA), indicó que la producción de palma aceitera se reparte entre el mercado local y el mercado externo. De las aproximadamente 500,000 TM producidas en el año 2012, 220,000 fueron destinadas al mercado local y cerca de 280,000 a la exportación. El consumo local de biodiesel es actualmente muy limitado, dado que la norma que dispone la mezcla obligatoria se promulgó en septiembre de 2012 y debía implementarse desde mediados de 2013, pero algunos problemas han impedido cumplir el plazo. Sin embargo, Naranjo (2013), usando datos de ANCUPA estima que para el 2020 Ecuador consumirá alrededor de 203,000 TM de biodiesel de palma aceitera y 280,000 TM de aceite crudo (alimentos y cosméticos), y exportará cerca de 388,000 TM; es decir, que para el año 2020 la producción total será de unas 870,000 TM.

En relación con el destino de las exportaciones, 30 % del aceite se exportó a

Colombia, 25 % a Europa y otro 25 % a Venezuela. Se exportaron 200,000 TM de aceite crudo y 80,000 TM de aceites semielaborados o elaborados en 2012. Al año 2007, el 93 % del mercado de oleaginosas en Ecuador estaba cubierto por la producción nacional. En el caso de la palma aceitera, la producción nacional llega al 150 % de la demanda interna del producto, es decir, se produce bastante más de lo que se consume internamente (Carrión y Herrera, 2012, pp. 41-45).

### **3.6. El Sector de Palma Aceitera y sus referentes.**

Los principales países productores de palma aceitera como Indonesia con 7'407,000 ha de cultivo, Malasia con 4'689,000 ha de cultivo, seguidos de Colombia y Ecuador con 270,000 ha y 215,000 ha respectivamente, se tomarán como competidores y referentes a Colombia y Ecuador ya que los países de Indonesia y Malasia tienen una brecha demasiado amplia por alcanzar, es por ello nuestro primer objetivo es poder llegar a estar cerca a los países referentes de América del Sur.

Los países miembros de la CAN presentan características comunes en el manejo de la cadena de oleaginosas. Ninguno de estos países, a excepción de Bolivia, es autosuficiente; por lo tanto, necesitan abastecerse de materia prima o productos intermedios de otros países fuera de la CAN (aproximadamente 80 %). Solamente en Bolivia la cadena soya, torta de soya, aceite crudo y aceite refinado, tienen una integración completa.

Otra cadena integrada de inicio a fin es la de la palma africana, que tiene un importante desarrollo en Ecuador, que exporta entre el 10 % y el 15 % de su producción en aceites, así como en Colombia, que exporta el 12 % de su producción. Venezuela y Perú, por su parte, han tenido un desarrollo menor. Venezuela compite con soya en grano, tortas de soya y con aceites crudos de soya y girasol importados y con preferencias arancelarias. Perú compite con el aceite de pescado en relación con el cual cuenta con evidentes ventajas comparativas y competitivas.

La situación de los referentes del sector de la palma aceitera en la CAN se describe como sigue:

**Colombia:** La fuente principal de producción interna de derivados de oleaginosas es la palma africana. Colombia se ha convertido en un importador neto de granos oleaginosos y aceites crudos. En el año 1994, mediante una ley, se crea el Fondo de Fomento Palmero para el manejo de los recursos provenientes de la recaudación de la cuota para el fomento de la agroindustria de la palma de aceite. La cuota de fomento consiste en el 1 % del precio por cada kilogramo de palmiste y de aceite crudo de palma extraídos. Existen alrededor de 168,000 ha sembradas de palma africana. El ritmo de crecimiento de los cultivos de palma en la década del 80 fue del 11 % y en la década del 90, del 3 %, lo que implicó un proceso de decrecimiento pues se requiere un 5% de crecimiento para mantener el volumen neto de producción. El decrecimiento se debió a la eliminación del financiamiento con plazos largos y a las bajas tasas de interés, así como a las cargas tributarias y fiscales y a la saturación del mercado interno.

En el año 2004, Colombia produjo alrededor de 632,000 TM de aceite crudo de palma, ocupando el cuarto lugar en el ámbito mundial en cuanto a rendimiento, luego de Malasia y Tailandia.

**Ecuador.** La palma aceitera ha tenido un desarrollo muy dinámico en Ecuador; actualmente existen 108,000 ha en producción y se prevé aumentar 30,000 ha para los próximos tres años. Existen además zonas de excelente potencial (agrícola, climático, por su cercanía a puertos de embarque y por la inexistencia de violencia y guerrilla), lo cual ha generado la presencia de capital colombiano. Las principales zonas se hallan en Santo Domingo, Buena Fe y Francisco de Orellana. Los rendimientos son relativamente bajos: 2,400 TM/ha en aceite crudo.

En Ecuador la cadena de la palma está integrada y se utiliza el crudo de soya para las

mezclas. Se produce 250,000 TM anuales de aceite de palma, de las cuales se exportaron 70,000 TM en el año 1999. Anualmente se importa 60,000 TM de aceite crudo de soya principalmente de Argentina, Estados Unidos y Bolivia.

### 3.7. Matriz Perfil Competitivo PC y Matriz Perfil Referencial PR

D'Alessio (2008), refirió que la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) ayuda a comparar los factores claves de éxito identificados para el sector con respecto a los mismos sectores de principales países competidores. El propósito es que, a partir de esta información, se pueda inferir las posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector.

Se identificaron nueve factores claves para el sector que afectan a todos sus competidores y que son importantes para su éxito en el mercado internacional. A cada factor se le asigna un peso y un valor con el mismo criterio usado en la matriz MEFE. Como se visualiza en la Tabla 20, el Perú tiene el menor posicionamiento en relación con Ecuador y Colombia, debido principalmente a la menor infraestructura, participación en las exportaciones, el know how, y la innovación tecnológica.

Tabla 20.

*Matriz del Perfil Competitivo del Sector del Aceite de Palma*

Factores Clave de Éxito	Peso	Perú		Ecuador		Colombia	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Calidad del aceite de palma	0.16	1	0.16	1	0.16	2	0.32
2 Años de producción	0.13	2	0.26	3	0.39	3	0.39
3 Infraestructura	0.11	1	0.11	4	0.44	4	0.44
5 Participación en las exportaciones mundiales	0.12	1	0.12	3	0.36	4	0.48
6 Ubicación geográfica	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3
7 Know how	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36
8 Tecnología e innovación	0.13	1	0.13	3	0.39	4	0.52
9 Rendimiento promedio por hectárea	0.16	2	0.32	4	0.64	4	0.64
			1.49		3.04		3.45

La Matriz Perfil Referencial (MPR) ayuda a comparar los mismos factores claves de éxito identificados en la matriz anterior; sin embargo, considera un referente mundial.

Malasia es líder en su industria a nivel mundial y un excelente ejemplo para contrastarlo con el sector nacional. Por otra parte, el objetivo final de la Matriz Perfil Referencial (MPR) es realizar un benchmarking. Actualmente, esto es esencial porque la competencia es global. Los resultados permiten que el sector se fortalezca con la retroalimentación proveniente de los factores estudiados, el peso, valor y ponderación de cada referente. Se puede notar de la evaluación realizada que el sector de palma en el Perú está todavía muy distante del líder mundial en producción.

Tabla 21.

*Matriz del Perfil Referencial del Sector Aceite de Palma*

Factores Clave de Éxito	Perú			Malasia	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Calidad del Aceite de Palma	0.16	1	0.16	4	0.64
2 Vida útil	0.13	2	0.26	4	0.52
3 Infraestructura	0.11	1	0.11	3	0.33
4 Participación en las exportaciones mundiales	0.12	1	0.12	4	0.48
5 Ubicación geográfica	0.10	3	0.3	3	0.3
6 Know how	0.09	1	0.09	4	0.36
7 Tecnología e innovación	0.13	1	0.13	4	0.52
8 Rendimiento promedio por hectárea	0.16	2	0.32	4	0.64
			1.49		3.79

### 3.8. Conclusiones.

El sector de cultivo de la palma aceitera en el Perú debe aprovechar las condiciones favorables que tiene, que es la ubicación geográfica privilegiada comparada con otros países productores de palma aceitera, el rendimiento por hectárea que puede rendir los cultivos de palma aceitera en el Perú. Asimismo, los tratados de libre comercio que se tiene con diferentes países en América del Sur y con el resto del mundo son claves para una buena

posición a nivel mundial. Además, los mercados desatendidos de Latinoamérica, nos pueden dar el impulso que necesitamos para lograr ser un referente dentro de la región de América del Sur.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

#### 4.1.1. Administración y Gerencia (A)

Según MINAGRI, señaló que el desarrollo del sector de la palma aceitera requiere de una estrategia de carácter multisectorial donde intervengan representantes del sector productor, industrial, y el Estado, los que, en diálogo fluido con organizaciones de la sociedad civil vinculadas a la cadena, permitan implementar medidas que beneficien a todos y sean sostenibles en el mediano y largo plazo. En ese sentido, es importante llevar a cabo actividades orientadas a mejorar el insuficiente desarrollo institucional del gremio de palmicultores, así como superar el bajo nivel de promoción de políticas para el desarrollo del cultivo y la debilidad institucional para aplicar mecanismos o herramientas que velen por la competencia leal. Por ello, se requiere llevar a cabo una evaluación de la ley de biocombustibles y realizar los ajustes que sean necesarios, a fin de que la industria nacional pueda acceder a este mercado.

La asociatividad es fundamental para el desarrollo del sector, esta se puede describir por niveles, así en un primer nivel, los palmicultores alcanzan mejores resultados en términos de productividad e ingresos económicos cuando se asocian, en un segundo nivel, las asociaciones alcanzan mayor poder de negociación como gremio consolidado. Un tema clave es el desarrollo de capacidades de los líderes del gremio, así como la incorporación de especialistas en los campos necesarios dentro de la organización, por ejemplo, para el tema ambiental, social y comercial, de esta forma se podrá consolidar una estructura organizacional eficiente y fortalecida que vele por el bienestar de sus miembros, y mejore su poder de negociación. Finalmente, es importante poder contar con las fuentes necesarias de financiamiento, para que la organización sea autosostenible.

Limitada articulación interinstitucional vinculada con el desarrollo del cultivo. Cabe

señalar que por parte del Estado existen diversos instrumentos que podrían beneficiar directamente a los pequeños productores agropecuarios, con el financiamiento de planes de negocios por parte del programa de compensaciones para la competitividad (AGROIDEAS), financiamiento otorgados por AGROBANCO, asistencia técnica en temas de sanidad y control de plagas que proporciona el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), las investigaciones que realiza el Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA) y las diversas exoneraciones e incentivos tributarios en la Amazonía. Sin embargo, muchas veces estos beneficios no son explotados por los agricultores debido a muchos factores relacionados con la falta de promoción de este tipo de medidas, la falta de capacitación y sensibilización, entre otros.

En este aspecto es importante señalar la poca articulación de los programas en los diferentes sectores públicos involucrados, principalmente los referidos al Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), Ministerio del Ambiente (MINAM), Ministerio de Energía y Minas (MEM) y el Ministerio de la Producción (PRODUCE). En efecto, existen instrumentos en estos sectores que tienen el potencial de contribuir con la mejora de las capacidades técnicas de los productores de palma aceitera, como es el caso particular del programa “Apoyo a Clúster” de PRODUCE, el cual tiene como objetivo el fortalecimiento de interrelaciones entre empresas de una cadena de valor a fin de incrementar la productividad y competitividad. Del mismo modo, existe el Programa de Innovación para la Competitividad y Productividad (INNOVATE Perú), el cual dispone de fondos para incrementar la innovación empresarial y mejorar la adaptación de tecnologías para las empresas.

Del mismo modo, el MINAM cuenta con instrumentos enfocados en apoyar la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, en el marco del Programa Nacional de Conservación de Bosques. Al respecto cabe señalar que el MINAGRI, en coordinación con el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR) y el MINAM están



elaborando una propuesta nacional apropiada de mitigación de GEI (NAMA) para la actividad de palma aceitera en la amazonía, con lo cual se espera incorporar tecnología productiva y buenas prácticas acordes a un desarrollo ambiental sostenible; asimismo, además de contar con un instrumento de política actualizado, es necesario lograr una mayor coordinación interinstitucional para la implementación de los lineamientos definidos en el presente plan y que de esta forma se logre cumplir el objetivo de mejorar la competitividad del cultivo, sin incremento de la deforestación, promoviendo la participación de los pequeños productores en la cadena, ampliando mercados y con instituciones fortalecidas.

Actualmente existen procedimientos de evaluación de sanciones por prácticas de competencia desleal solicitadas por la rama de producción nacional de elaboración de aceite crudo a base de palma aceitera, en contra de las importaciones de productos basados en aceite de soya, sustituto del aceite de palma, y de biodiesel, el cual se destina a la elaboración de biocombustibles. Debido a que los pronunciamientos del ente encargado de asegurar el cumplimiento de las condiciones de competencia en los mercados el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia (INDECOPI), cuentan con plazos que se prolongan debido al mecanismo de evaluación de las sanciones vigentes, se genera cierta incertidumbre en el sector de la palma aceitera debido a que dicha actividad es abastecedora de la industria para la elaboración de aceites crudos, por lo que las posibles inversiones en el sector, así como la generación de mayor empleo y desarrollo no crecen a su mayor potencial. En ese sentido es recomendable establecer las condiciones necesarias para agilizar los procedimientos de evaluaciones de prácticas de competencia desleal.

#### **4.1.2. Marketing y Ventas (M)**

El marketing es aquella combinación de conocimiento y técnicas orientadas a identificar y tratar de satisfacer las necesidades de los clientes. Con respecto a las ventas el MINAGRI (2016) mencionó que, respecto de las exportaciones de aceite de palma, estas

muestran un comportamiento inestable. A partir del año 2013, se observa un repunte en las exportaciones, en especial del aceite en bruto de palma (19,100 TM) que en un 58 % es dirigido hacia Colombia y Ecuador, ingresando libres del pago de aranceles. El resto se dirige hacia los países de la UE (Reino Unido, España) y República Dominicana. En el 2014 se observa en el mercado interno una mayor oferta de aceites crudos debido a una mayor producción, por las áreas que empiezan a entrar en producción, y mayores importaciones de aceite de palma. En ese sentido, se registra el mayor volumen de exportación de aceite crudo de palma de todos los tiempos en dicho año, con 52,500 TM, destinada en un 58 % a Colombia, un 34 % a Holanda y España.

En cuanto a las exportaciones de aceite refinado de palma, estas registran una cifra excepcional en el 2014, con 6,700 TM, de estas un 91 % se orientan a Chile. Para el periodo enero-octubre del 2015, estas exportaciones han aumentado en un 105 %, en especial hacia el mercado chileno y en menores volúmenes hacia otros países del Mercosur y la Comunidad Andina. Cabe señalar que los mercados hacia donde ingresan las exportaciones peruanas de aceite crudo y refinado de palma se encuentran liberados del pago de aranceles en el marco de los acuerdos comerciales suscritos.

Tabla 22.

*Exportaciones de Aceite de Palma por Países y Tipo de Presentación (TM)*

País	En toneladas																
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014*	2015*
Exportaciones de aceite de palma en bruto (15.11.10.00)																	
El Mundo	8296	-	-	-	-	-	-	-	14	-	28	-	-	19 166	52 516	36 709	9984
Colombia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9037	30 428	14 621	5477
Países Bajos (Holanda)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14 982	14982	1508
Rep. Dominicana	2520	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2502	2994	2994	-
España	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2993	2993	-
Chile	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	516	922	922	-
Brasil	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	191	191	-
Ecuador	2000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2095	5	5	2999
Otros países	3776	-	-	-	-	-	-	-	14	-	28	-	-	5015	-	-	-
Exportaciones de aceite de palma refinado (15.11.90.00)																	
El Mundo	1	-	-	4	-	223	300	745	340	40	-	-	-	537	6769	4467	9163
Chile	-	-	-	-	-	200	300	745	340	-	-	-	-	301	6160	3860	7273
Brasil	-	-	-	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	82	581	581	1007
Colombia	-	-	-	-	-	20	-	-	-	40	-	-	-	0	0	0	390
Bolivia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	151	4	4	493
Alemania	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros países	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3	2	1

\*enero-octubre

Nota. Adaptado de "MINAGRI-DGSEP"

#### 4.1.3. Operaciones y Logística (Infraestructura) (O)

Sobre la infraestructura el MINAGRI (2016), mencionó que, el traslado de la producción de la fruta de palma de aceite (RFF) debe realizarse en las 24 horas de haber sido cosechada, debido a que las propiedades del fruto se deterioran después de transcurrido este lapso, afectando la calidad. En ese sentido, es relevante que exista la infraestructura vial adecuada para el transporte. Por otro lado, existen diferencias entre los costos de transporte entre las principales zonas productoras, esto se debe principalmente a la distancia entre los cultivos y las plantas procesadoras, que a su vez se relaciona con el estado situacional de las vías de acceso en las principales regiones productoras de palma aceitera. La infraestructura vial en las regiones se caracteriza por ser insuficiente. Por tal motivo, es necesario que se realice el mejoramiento de dichas vías, de tal forma que el acopio y traslado del RFF sea eficiente, se reduzcan los costos de transporte y a su vez se minimicen los riesgos de deterioro de la calidad del producto. La deficiente infraestructura vial es una limitante del mejoramiento de la calidad de vida del productor de palma aceitera, dado que eleva los costos de producción. El traslado de la producción de la parcela a los puestos de acopio se realiza mediante:

***Traslado de carga manual.*** Los racimos cortados son cargados dentro de canastas de una capacidad de 30 a 35 kg los cuales están repartidos entre 5 a 10 líneas de plantas, colocados de lado a lado. También se utilizan carretillas, pero esta práctica es poco usual ya que se deterioran rápidamente por el peso de los RFF. Los frutos sueltos son recogidos en sacos de yute para luego ser trasladados a los puestos de acopio.

***Traslado de carga con animales.*** Se utiliza mulas o caballos provistos de cajas o canastas metálicas o de madera que se acomodan en el lomo del animal. Los puestos de acopio de la cosecha están acondicionados al borde de la vía de acceso a la planta extractora, el tamaño de los mismos es de tres por cuatro metros en promedio. El rendimiento promedio

del personal es acopiar una tonelada métrica de racimo de fruto fresco (RFF) por jornal. El transporte de RFF a la planta procesadora puede ser mediante carretas jaladas con tractor o mediante camiones con barandas; en algunas zonas, donde la producción es baja, el transporte de RFF lo realizan en moto furgones.

#### **4.1.4. Finanzas y Contabilidad (F)**

MINAGRI (2016), evaluó el estado del financiamiento del sector de palma aceitera mencionando que el acceso a los recursos disponibles en el sistema financiero para los agentes que se dedican a la agricultura de baja escala es restringido debido a una diversidad de factores vinculados con el componente de riesgo exógeno inherente a dicha actividad, los índices de informalidad, y la falta de productos financieros que se ajusten a las necesidades de los agricultores. La oferta de financiamiento para los productores de palma aceitera no es la excepción. En efecto, la banca privada, las cajas rurales y municipales, financieras y edpymes, brindan un conjunto de productos direccionados a atender los requerimientos de capital de trabajo y adquisición de activos fijos de estos agricultores, los cuales no se ajustan necesariamente a sus necesidades (tasas de interés altas, plazos y requerimiento de garantía determinados según política de cada entidad). El financiamiento tiene que tomar en cuenta las características del cultivo.

La palma aceitera necesita un periodo de inversión inicial siendo favorable su producción sin estacionalidad todo el año, es posible cosechar cada 15 días. Por esta razón, genera ingresos semanales por un periodo de 25 a 30 años (duración de la plantación). Otra característica importante es el rendimiento ya que se vuelve más productiva con los años. Finalmente, es posible condicionar el crédito al cumplimiento de ciertas prácticas, tales como evitar la deforestación de áreas de bosque primario.

Por su parte, el MINAGRI ofrece productos financieros a través de AGROBANCO y AGROIDEAS, cuyo componente de financiamiento no reembolsable de proyectos ha venido

trabajando de manera exitosa con más de 1600 familias beneficiadas y 10 000 ha de palma aceitera mejoradas. Sin embargo, existen graves demoras en los procesos de concurso, evaluación y aprobación del desembolso de los recursos financieros. Sin embargo, “de un total de 3,183 palmicultores consultados, solo un 36 % de ellos pudo realizar gestiones para acceder a un crédito; mientras que el 33.7 % de ellos logró obtener el desembolso del mismo” (INEI, 2013). Cabe señalar que las principales razones expuestas en el IV CENAGRO sobre los motivos de la denegación están relacionadas principalmente a los requerimientos de garantías, historial crediticio y títulos de propiedad.

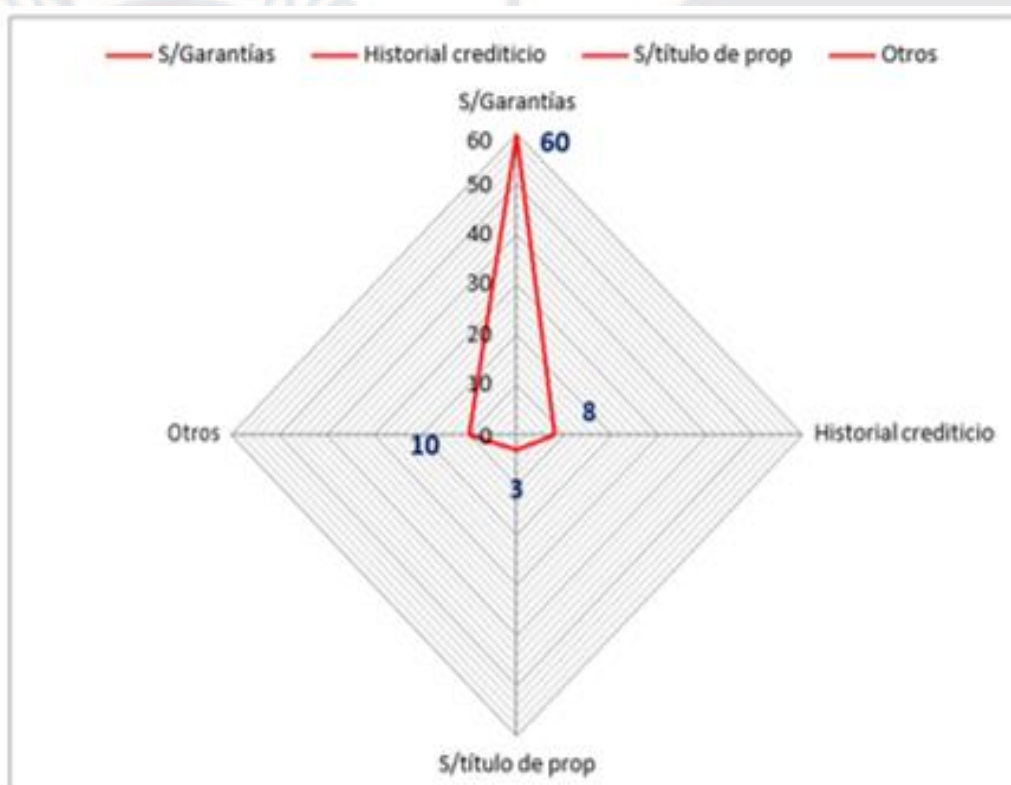
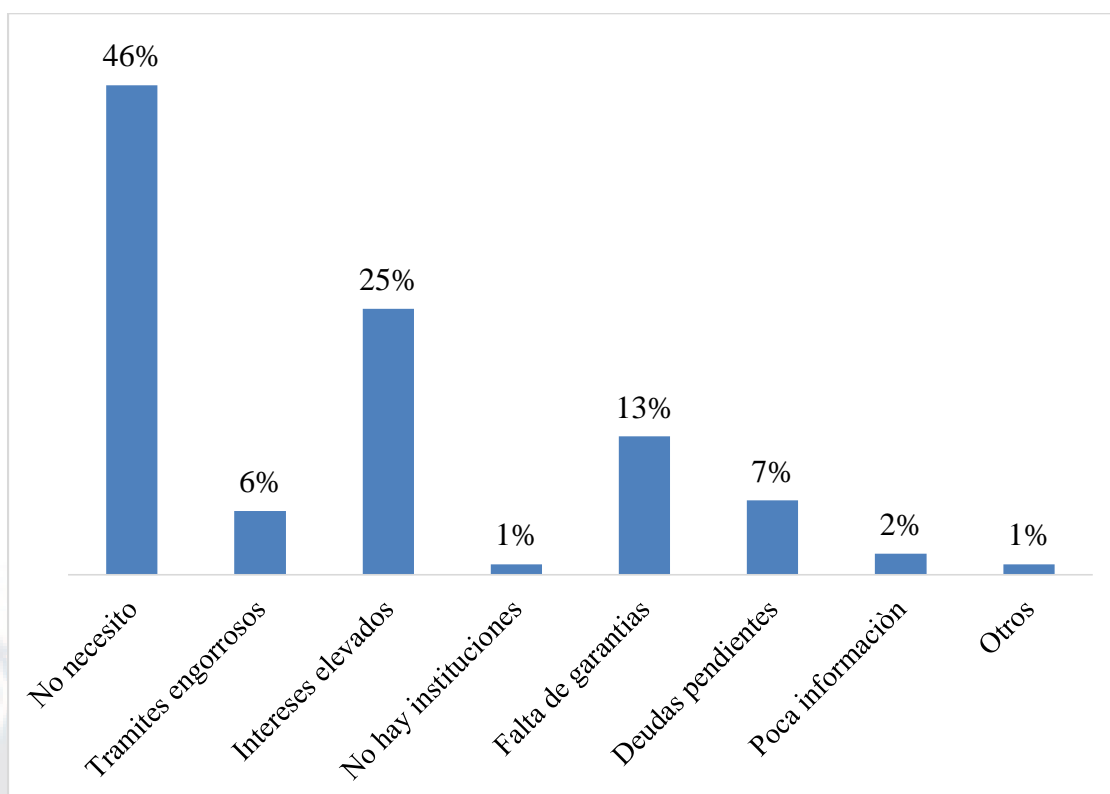


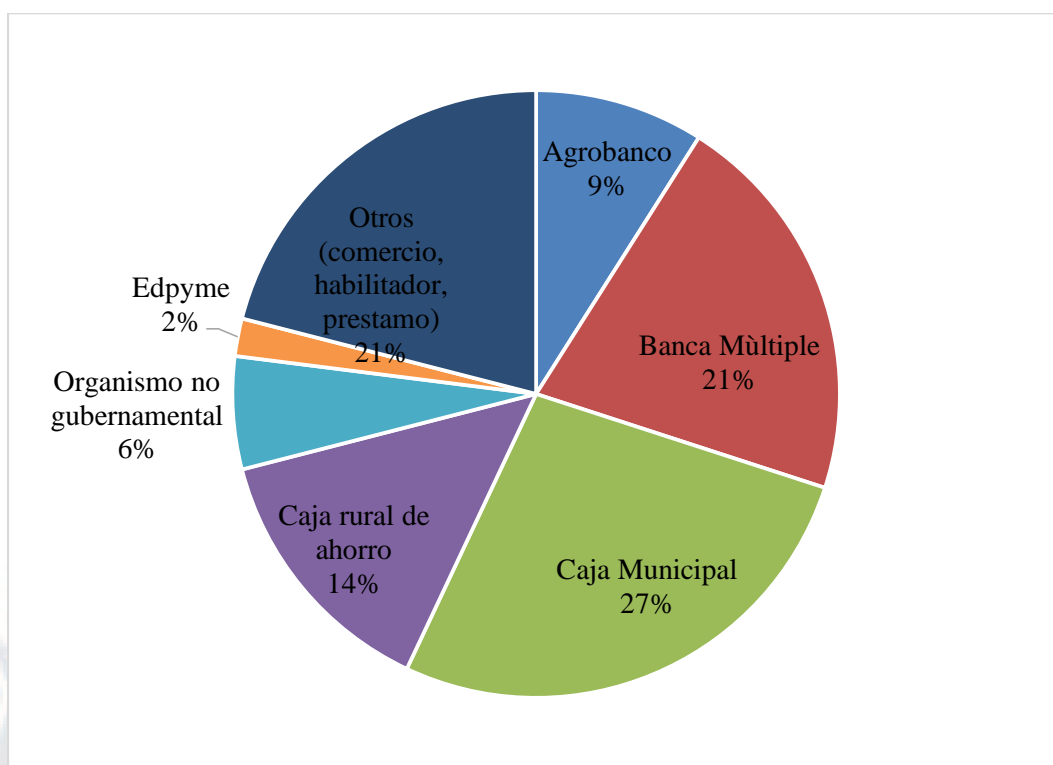
Figura 18. Razones por la que no se Otorgan Créditos a productores Tomado de “IV Censo Agropecuarios,” por INEI, 2013, Lima, Perú.

Por otro lado, del 64 % de palmicultores que no gestionaron un financiamiento, el 45 % de ellos indicaron que no necesitaban el financiamiento, mientras que el 25 % y un 15 % indicaron que la principal causa eran los altos intereses y la falta de garantías, respectivamente.



*Figura 19. IV CENAGRO: ¿Por qué no se Gestionó el Crédito?*  
Tomado de “IV Censo Agropecuarios,” por INEI, 2013, Lima, Perú.

Llama la atención que un 45 % de los productores manifiesten no tener necesidades de financiamiento, es decir, la palma por ser un cultivo cuya vida útil supera los 20 años requiere de una estructura de financiamiento con periodos de gracia superiores a los dos años, condición que muy pocas entidades financieras pueden ofrecer para productos de corto o mediano plazo, o que son exigidos con previa evaluación y aceptación de garantías que respalden toda la operación. Esta situación no varía en la actualidad. De las 104,000 colocaciones realizadas por Agrobanco a noviembre del 2015, solo el 0.09 % (96 créditos) fueron destinados al cultivo de la palma aceitera. Demostrando que las condiciones de los créditos no son las más ventajosas para que los productores puedan acceder a las mismas en cualquiera de las plataformas ofrecidas por el sector público o privado. Las principales entidades que atienden el financiamiento para la actividad son la banca múltiple, las cajas municipales y de ahorro, y el Agrobanco.



*Figura 20. IV CENAGRO: ¿Quién Otorga el Préstamo?*  
Tomado de “IV Censo Agropecuarios,” por INEI, 2013, Lima, Perú.

#### **4.1.5. Recursos humanos (H)**

El cultivo de la palma aceitera en el Perú se desarrolla tanto a través de pequeños y medianos productores, como en grandes plantaciones. Los pequeños productores pueden estar o no asociados, y existen diferentes vínculos entre estos y las plantas extractoras o plantaciones. En esta sección se busca presentar a los diferentes actores de la cadena productiva. MINAGRI (2016) indicó que los principales productores de palma aceitera en el país son el Grupo Palmas, que incluye cinco empresas; las asociaciones de productores creadas a partir del programa de Desarrollo Alternativo; y las empresas que manejan la planta extractora en las que estas asociaciones participan; FREDEPALMA que reúne a las asociaciones que tienen un vínculo con una de las empresas del Grupo Palmas; otras empresas que manejan plantas extractoras, y que en algunos casos también tienen productores socios; y otros productores e inversionistas no asociados



El Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE) realizó un estudio sobre la palma aceitera, con énfasis en los pequeños y medianos productores. En este estudio, que realizó una encuesta representativa de los productores en las cuatro principales zonas del cultivo, propone una tipología de productores que los clasifica en cuatro grupos. Los dos primeros tipos de productores no pertenecen a ninguna asociación, y se diferencian entre sí principalmente por las razones por las que no son miembros. El primer grupo, pese a querer participar en asociaciones, presenta alguna restricción principalmente por ser nuevos productores de palma, y el segundo grupo no tendría interés en participar. El tercer y cuarto grupo son tipos de productores asociados que se diferencian por su vinculación con las plantas extractoras. El grupo de los productores que tienen su propia planta correspondería a las asociaciones descritas previamente formadas a partir del Programa de Desarrollo Alternativo. El grupo de productores que no tienen su propia planta corresponde a (FREDEPALMA), en Tocache, la cual tiene un vínculo con una de las empresas del Grupo Palmas.

El análisis de los resultados obtenidos de la encuesta muestra diferencias significativas para cada uno de estos grupos en términos de sus niveles de productividad y de ingresos. En general, los productores que participan en asociaciones mostraron mejores resultados, en comparación con los que se vinculan a la cadena de forma individual. A partir de estos resultados se hicieron una serie de propuestas, entre ellas la promoción de alianzas público-privadas entre los pequeños productores asociados, las empresas que manejan el procesamiento industrial, y el Estado, a través de incentivos para su formación; el financiamiento condicionado al cumplimiento prácticas sostenibles ambientalmente y socialmente inclusivas, entre otras. Más adelante se hará referencia específica de la información recogida en este estudio y de sus principales resultados.

#### **4.1.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I)**

El tema de la información es fundamental desde diferentes aspectos. En primer lugar, se ha mencionado que existen limitaciones en el recojo de información oficial del sector. Resulta imprescindible que el MINAGRI, a través de la Dirección de Estadística Agraria y las Agencias Agrarias, trabajen de manera conjunta con JUNPALMA. El gremio, como se verá más adelante, también tiene que consolidar su propio sistema de información para que pueda alimentar las estadísticas oficiales. En segundo lugar, es de suma importancia realizar un estudio completo de mercado para el cultivo de la palma aceitera y sus derivados. Así, será posible identificar cuáles son las principales ventajas competitivas con las que cuenta el sector, y cuáles son los cuellos de botella para ampliar los mercados existentes.

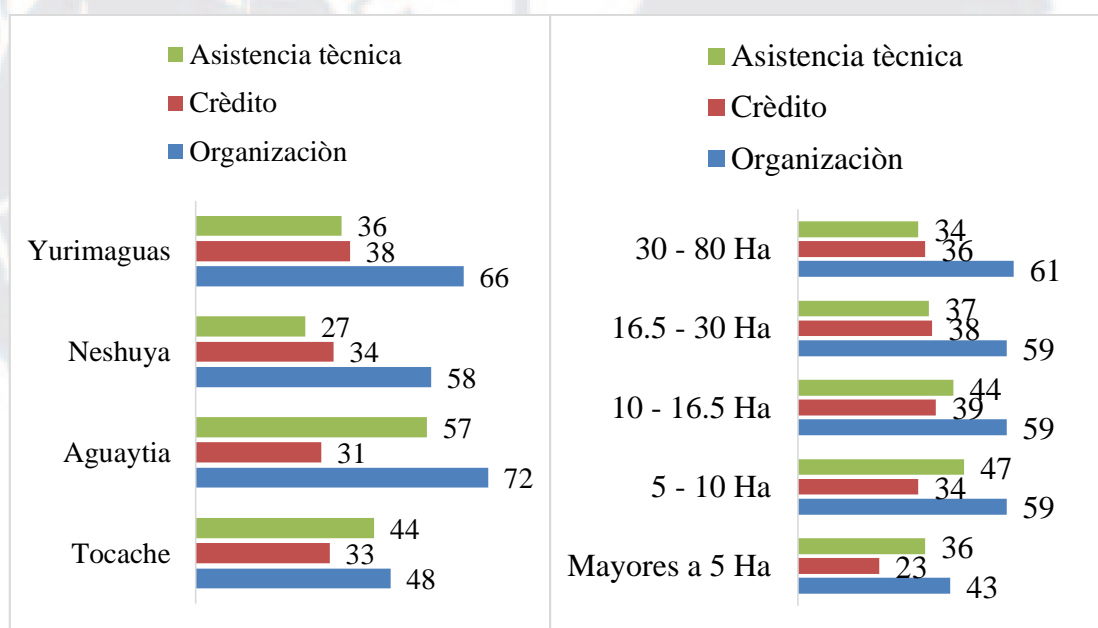
MINAGRI (2016), mencionó que es importante también difundir los principales beneficios de la palma aceitera. Así, existe la tendencia de los consumidores que se orienta hacia la adquisición de productos que preserven en mayor medida las condiciones de salud; con relación a este punto, puede señalarse que los productos elaborados a base de palma aceitera, en comparación con otros productos como la soya, cuentan con ventajas competitivas en cuanto a propiedades saludables.

#### **4.1.7. Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)**

MINAGRI (2016), señaló que el desarrollo sostenible de la actividad agrícola requiere de un manejo adecuado de la finca, lo cual implica la realización de buenas prácticas en todas las fases del cultivo, acompañado de un control permanente y empleo de insumos apropiados que maximicen la probabilidad de obtener rendimientos altos durante la vida útil del cultivo. En la mayoría de las fincas de pequeños productores no se cuenta con transferencia tecnológica y la asistencia técnica es muy baja. Actualmente los institutos de investigaciones, universidades especializadas, u otros centros orientados al desarrollo tecnológico en el agro, no cuenta con trabajos de investigación adaptativa o de validación de algún paquete

tecnológico específico para la palma aceitera. Igualmente, para que el manejo del cultivo sea desarrollado de modo sostenible es necesario implementar buenas prácticas productivas en todas las fases del cultivo. En ese sentido contar con asistencia técnica resulta beneficiosa para el mejor desarrollo del cultivo. Sin embargo, la asistencia técnica en campo es limitada, lo que evidencia una importante brecha entre la oferta y demanda de estos servicios, situación que incide en forma negativa para el desarrollo sostenible del cultivo.

Sin embargo, “el 40 % de los palmicultores han recibido asistencia técnica, este promedio es mayor en Aguaytía (57 %) y Tocache (44 %), y menor en Yurimaguas (36 %) y Neshuya (27 %)” (INEI, 2013, pág. 28).



*Figura 21. Asistencia Técnica a Palmicultores*  
Tomado de “IV Censo Agropecuarios,” por INEI, 2013, Lima, Perú.

Se observa que los palmicultores de Aguaytía y Ucayali tienen mayor participación en la organización de productores (72 %), y por ende mayor acceso en asistencia técnica (57 %) mientras que los de Tocache, San Martín tienen la menor proporción (48 %), con las otras dos zonas a nivel intermedio. No se observan diferencias significativas en acceso al crédito por zonas. En Neshuya, Ucayali se observa una baja proporción de acceso a asistencia técnica

(sólo 27 %), que es la más baja entre las cuatro zonas. Del mismo modo,

“el Programa de Naciones Unidas-PNUD, mediante una encuesta formulada a más de 4000 productores de las principales zonas productoras de palma aceitera, logró identificar que las necesidades de asistencia técnica están vinculadas con la identificación de áreas adecuadas para la siembra de palma aceitera, bajo nivel de especialización en manejo de suelos, fertilización, control de plagas y enfermedades; asimismo, existe deficiencia en la identificación de requisitos edafoclimáticos para la instalación del cultivo” (MINAGRI, 2016).

#### 4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 23.

*Matriz de Evaluación de los Factores Internos del Sector de palma aceitera*

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1 La palma aceitera tiene alto valor económico	0.12	4	0.48
2 Larga vida útil rentable del cultivo	0.13	4	0.52
3 Variedad de subproductos	0.08	3	0.24
4 Fuente de generación de energía limpia	0.08	3	0.24
5 Condiciones agroclimáticas adecuadas	0.10	4	0.40
6 Buen Rendimiento promedio por hectárea	0.10	4	0.40
Subtotal	0.61		2.28
<b>Debilidades</b>			
1 Baja participación en las exportaciones mundiales	0.05	1	0.05
2 Deforestación para el cultivo	0.02	1	0.02
3 Estructura organizacional débil	0.08	2	0.16
4 Desconocimiento de la cadena de valor	0.04	1	0.04
5 Baja calidad del aceite de palma	0.07	2	0.14
6 Baja aplicación tecnológica e innovación	0.08	2	0.16
7 Elevado costo de transporte de producción a mercados internos y externos.	0.05	1	0.05
Subtotal	0.39		0.62
Total	1.00		2.90

La MEFI permite evaluar las fortalezas y debilidades del sector de acuerdo con una ponderación y calificación propia conforme a la industria. Es una herramienta analítica de

formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo. Incluso, suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa.

Por lo tanto, “el propósito de la evaluación de factores internos permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio” (D’Alessio, 2008, p.184).

En total se presentan seis fortalezas y siete debilidades. A cada una de ellas se le asigna un peso relativo que representa la importancia de ese factor para el éxito del sector. El valor indica cómo el sector responde ante cada factor. Para el caso de las fortalezas, solo se pueden usar dos valores: 4 para indicar fortaleza mayor y 3 para fortaleza menor. Para el caso de las debilidades, solo se pueden usar dos valores: 2 para indicar debilidad menor y 1 para debilidad mayor.

#### **4.3. Conclusiones**

El sector palmicultor peruano tiene grandes ventajas, como la riqueza amazónica, clima adecuado al cultivo, el alto rendimiento por hectárea, entre otros, lo cual permite obtener grandes toneladas de producción que cuenten con prestigio a nivel internacional. Sin embargo, la falta de institucionalidad empresarial de organizaciones y productores, es una gran debilidad. Adicionalmente, se requiere la aplicación de nuevas tecnologías y disminuir la brecha en cuanto a capacitación a los productores, así como cerrar las brechas con los sectores ambientalistas. El sector ofrece las ventajas necesarias para generar una sólida ventaja competitiva. Hay que resaltar, por otro lado, que el posicionamiento alcanzado se debe principalmente a las ventajas comparativas del país, ya que no se ha invertido lo suficiente en otros aspectos de igual importancia como infraestructura y tecnología. La consolidación del clúster del sector palmicultor es un gran reto para el país.

## **Capítulo V: Intereses de la Palma Aceitera del Perú y Objetivos de Largo Plazo**

En el presente capítulo se analizará el sector de palma aceitera en el Perú usando como referencia la teoría tridimensional de Hartmann a nivel país. Luego, en base a este análisis, se procederá a enunciar los objetivos de largo plazo que finalmente permitirán al sector acercarse cada vez más a la visión planteada en el Capítulo II.

### **5.1. Intereses de la Palma Aceitera del Perú**

Los intereses del sector de palma aceitera se encuentran condensados en el “Plan Nacional de Desarrollo Sostenible de la palma aceitera en el Perú 2016-2025” donde mencionan que el interés público y privado es mejorar la competitividad de la cadena productiva de la palma aceitera, de manera que sea económica, social y ambientalmente sostenible. La cadena productiva se encuentra en una nueva etapa y en un contexto diferente por lo que se debe priorizar tres desafíos importantes, uno se refiere al desafío productivo y ambiental, para incluir a un mayor número de pequeños productores a la cadena productiva, y no permitir una mayor deforestación a partir del cultivo, el segundo, es el de la comercialización y el acceso a nuevos mercados y el tercero, fortalecer las instituciones relacionadas al sector, a fin de lograr los mecanismos necesarios para la implementación de las acciones establecidas.

Para ello, este Plan propone líneas de acción orientadas al incremento de la producción, la mejora de la productividad y la calidad; a la inserción exitosa en los mercados convencionales y no convencionales, a nivel nacional e internacional; al fomento de la participación de pequeños productores en la cadena productiva; y al desarrollo del cultivo cumpliendo los más altos estándares ambientales internacionales y con instituciones fortalecidas. De esta manera, el Plan busca ser un instrumento que evite la posibilidad de deforestación en la amazonía peruana y que permita transitar a una agricultura baja en carbono sin detrimento del bosque, principalmente a través de la identificación de áreas aptas

para el cultivo acompañado de las debidas certificaciones.

## **5.2. Potencial de la Palma Aceitera del Perú**

**Demográfico.** Podemos mencionar en este punto que los lugares en donde la palma aceitera es cultivada o donde potencialmente se puede cultivar, tiene una población de 1'066,919 habitantes, a partir de esta población se puede generar una migración hacia los campos de cultivos de palma aceitera provenientes de la selva alta, baja y también de la sierra de alrededores. Según MINAGRI (2016), indicó que, para cubrir la demanda nacional de palma aceitera para producir productos de consumo humano, se debe de aumentar la producción de manera sostenida como se ha venido registrando desde el año 2012 con una producción de 129,535 TM hasta los 170,819 TM en el 2015, esto también tendrá un impacto importante para sustituir las importaciones que para el año 2015 representaron el 33 % del total de la producción. El MINAGRI (2016) indica que tenemos más de 600,000 ha que se han identificado para el cultivo del aceite de palma.

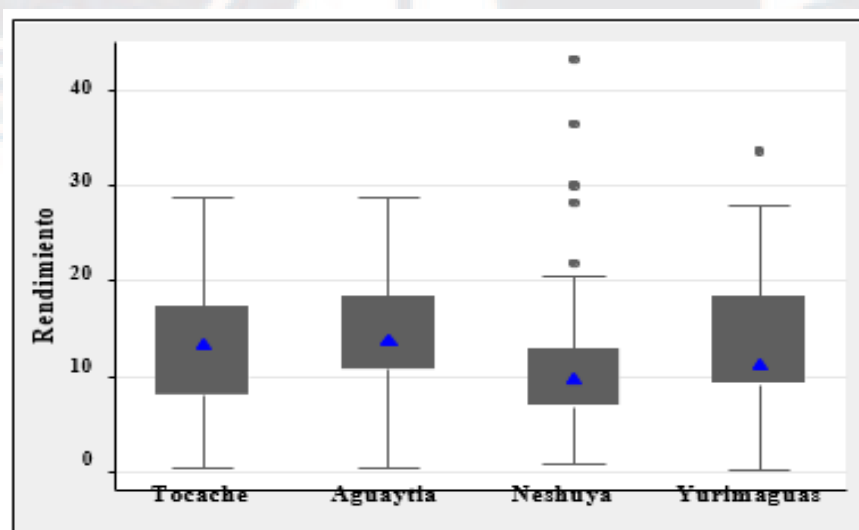
**Geográfico.** Como se mencionó en el capítulo uno, la palma aceitera es considerada el mayor producto cultivable que tiene la mayor fuente de aceites y grasas en el mundo, esta planta que tiene su cultivo propicio en zonas de tierras bajas y cálidas, especialmente en las zonas del trópico húmedo, es por ello que tiene en el Perú la fuente ideal para poder desarrollarse, ya que el mayor territorio del Perú se encuentra en esta zona, que es la selva del Perú. La mayor producción de palma aceitera en el Perú, alrededor del 90 % genera su producción en la región de la selva, teniendo un gran potencial para poder expandirse.

**Económico.** El Perú ha mantenido un crecimiento económico a lo largo de los últimos años, esto nos muestra una estabilidad económica para poder invertir en diferentes sectores y del que no es ajeno las inversiones para el cultivo de palma aceitera. Esto se puede observar ya que cada vez que el cultivo de la palma aceitera se está industrializando en la selva del Perú y no solo se está vendiendo materia prima, sino que se está procesando la palma aceitera en aceite de



palma, como materia prima para la producción de grasas comestibles, así como insumos para la industria de cosméticos y en los últimos años para la producción de biocombustibles. El Perú tiene un TLC con Tailandia que es uno de los mayores productores y consumidores de palma aceitera, esto es muy favorable para el desarrollo de este producto en el país.

**Tecnológico/científico.** Las estadísticas económicas según el MINAGRI nos muestran un constante crecimiento en la producción nacional de la palma aceitera en los últimos años, este proceso se ha caracterizado por diferencias en los niveles de rendimiento, teniendo un rendimiento bajo en comparación a otros países como Colombia. Sin embargo, el sector tiene una importante capacidad para aumentar sus niveles de productividad. Como se puede observar en la Figura 22, existen productores que bajo las mismas condiciones están presentando mejores niveles de productividad en comparación a otros productores en la misma zona. Esto demuestra que existe potencial para incrementar los rendimientos en el cultivo de la palma aceitera.



*Figura 22.* Distribución de Rendimientos de Palma según Zonas  
Tomado de “¿Agroindustria en la Amazonía? Posibilidades para el desarrollo inclusivo y sostenible de la palma aceitera en el Perú,” por M. Zegarra & R. Vargas, 2016, Lima, Perú: GRADE

La carencia de tecnología adecuada en la producción y el bajo nivel de inversión han incidido directamente en el bajo rendimiento del cultivo de palma aceitera (Zegarra &



Vargas, 2016).

**Histórico/psicológico/sociológico.** En lo que respecta al potencial histórico de la palma aceitera en el Perú, se tiene que mencionar que este cultivo empezó a cultivarse en el país a partir del año 1969 a solicitud del gobierno peruano, llega a nuestro país la Misión Técnica del Institut de Recher ches pour les Huils et Oleagineux (IRHO) de Francia, con el objetivo de evaluar e informar respecto de las posibilidades de establecer el cultivo de palma en el Perú. Los resultados de dicha evaluación concluyeron que la amazonía peruana reunía las condiciones agroclimáticas propicias para el desarrollo de la palma aceitera. Desde allí, se llevaron adelante cuatro experiencias de palma: dos de origen estatal, una privada y, la más reciente, con base en pequeños palmicultores asociados.

Finalmente, con los nuevos impulsos en la lucha internacional contra el narcotráfico y, superado el problema del terrorismo, la cooperación internacional con apoyo de los gobiernos regionales fomentan el desarrollo rural alternativo basado en la promoción de alternativas económicas lícitas, viables y sostenibles, como el cultivo de palma aceitera en la zonas de la amazonia del Perú

**Organizacional.** En este aspecto se tiene que mencionar que desde la década del 90 a la fecha se han logrado: seis asociaciones de productores, cinco empresas con plantas de extracción, 21,200 ha aproximadamente de palma conducido por 3,450 familias. Al año 2011, cerca del 50 % de las plantaciones de palma aceitera en el Perú es conducido por pequeños productores. Respecto de las organizaciones de productores, se pueden mencionar:

- Industria de la Palma Aceitera de Loreto y San Martín (INDUPALSA): 559 familias.
- Oleaginoso del Perú (OLPESA): 1901 familias, con 5,885 ha.
- Oleaginoso Amazónica (OLAMSA): 677 familias, con 7,578 ha.
- Oleaginoso Padre Abad (OLPASA): 320 familias, con 2,185 ha.

- Asociación de Productores de Palma Aceitera de Loreto (Loreto): 150 familias, con 750 ha.
- Asociación Central de Palmicultores de Nuevo Paraíso (Paraíso): 400 familias, con 1,500 ha.
- Asociación Central de Palmicultores de Tocache-ACEPAT (Tocache): 720 familias, con 5,842 ha. Entregan su producción a su planta Oleaginosa
- Peruana-OLPESA (ex EMDEPALMA).
- Federación Regional de Palma Aceitera San Martín-FREDEPALMA, 552 familias, 2,172 ha. Esta organización entrega su producción a Palma del Espino, de la cual es socio estratégico.

Con esta información se puede concluir que existen: (a) 20,000 ha recuperadas del abandono debido a la violencia y narcotráfico; y (b) Más de 3,000 productores asociados vinculados a empresas agroindustriales, esto genera un gran potencial en un nivel organizativo para poder producir más y mejores volúmenes de palma aceitera en el país.

**Militar.** Uno de los eventos principales que permitieron el desarrollo de este sector fue la paz interna lograda en 1992. Estas nuevas condiciones incentivaron la inversión en el sector y permitieron un notable aumento de la productividad en los años posteriores.

### **5.3. Principios Cardinales de la Palma Aceitera del Perú**

*Influencia de terceras partes:* En América, los principales países exportadores son Colombia, Ecuador y Costa Rica. Durante el año 1998, los importadores están más diversificados, el 67 % de las importaciones corresponden a países en desarrollo y la Unión Europea, alrededor del 18 % Estados Unidos y 15 % China. Se espera un incremento del consumo de palma mayor que el de la soya para los próximos diez años y mayor para China, India y países bajos con relación a países en desarrollo, Estados Unidos y Europa.

Las exportaciones mundiales de palma, muestran que Asia y el Pacífico tienen la mayor participación en las exportaciones totales con el 90.4 %. Esta tendencia, se presenta en todos los grupos de productos de palma aceitera, así en el grupo de nueces y almendras de palma Asia y el Pacífico participa con el 91.25 % del total de las exportaciones mundiales. Para el grupo de aceite crudo de palma, el 95.03 %, seguido de Latinoamérica con un 2.33 %.

Respecto al grupo de aceite de palma y fracciones simplemente refinados, nuevamente es Asia y el Pacífico quienes lideran con un 87.61 %, seguidos de Europa con un 8.96%. Esto nos muestra un panorama para poder participar de mejor manera en las exportaciones, tanto por la poca participación actual cuanto por una mayor producción que se realice a futuro en vista del fomento importante que se está haciendo al cultivo de esta planta en el país. A nivel Latinoamericano, el país con mayor exportación aceite crudo de almendras de palma o babassu es Colombia con 56.68 % del total exportado de esta región, seguido de Guatemala con 29.82 %, y Ecuador 7.06 %. En total aceite crudo de almendras de palma o babassu, el Ecuador exportó en el año 2010 en US\$ 7,950 miles. Respecto al aceite de palma crudo, el principal exportador es Ecuador con 37.14 % que representó US\$ 182'660,000, seguido por Guatemala con 36.7 %. Respecto a aceite de palma o fracciones simplemente refinadas, el principal exportador fue Ecuador con 38.85 % que representaron US\$ 98'310,000, seguido de Colombia con 28.31 %, luego aparece Guatemala con 28.04 %. Adicionalmente deberíamos considerar que las tierras de cultivo del país son muy amplias y fértiles para la producción de palma africana con vista a las exportaciones de producto final o para procesamiento de biocombustibles.

***Lazos pasados y presentes.*** Un número creciente de empresas multinacionales se han comprometido a comprar únicamente aceite de palma certificado RSPO al 2015, para cumplir con ese compromiso requieren aceite RSPO en Latinoamérica, y en especial en Colombia.

Los mercados de aceite de palma sostenible están abriendo claras oportunidades de negocio en Latinoamérica para el corto plazo. Estos han crecido significativamente en los últimos 3 años y ya supera el 10 % del mercado global. Es claro que no todo el aceite de palma latinoamericano requerirá la certificación RSPO, pero es importante para el sector aprovechar estas nuevas oportunidades.

Como se puede apreciar nuestras importaciones son elevadas comparativamente a las exportaciones en aproximadamente 40,000 TM de aceite, ello nos hace un país deficitario, teniendo que depender de la producción mundial. Las importaciones de aceite de palma no se han incrementado sustancialmente, se mantiene en ese orden. Las importaciones de aceite crudo de palma ingresan pagando 6% de aranceles. Los países de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) no pagan aranceles. Ecuador se ha convertido en nuestro principal abastecedor, seguido de Colombia. El pico más elevado de importaciones de estos dos países fue el año 2008. Posteriormente en el año 2011, el volumen desciende a 15,440 TM de aceite importado de Ecuador.

Las importaciones de aceite de palma refinado básicamente son de Malasia, Ecuador y últimamente de Indonesia. En años anteriores Ecuador y Colombia eran grandes abastecedores. En los últimos dos años importamos considerables volúmenes de aceite refinado (22,434 TM año 2011).

**Contrabalance de intereses.** Según el MINAGRI (2012), indicó que la mayoría de los pequeños productores (menor a tres hectáreas) organizados y no organizados; tienen baja producción, entre mediana y mala calidad de cosecha, bajos ingresos económicos. Existe aparente desinterés de las autoridades nacionales y regionales, debido a la escasa atención a los requerimientos de los palmicultores por parte del Estado. La existencia de dos gremios (CONAPAL) y FENAPAL) de representación nacional de los palmicultores, trabajo dividido y diferenciado en la lucha de sus propios intereses.

**Conservación de los enemigos.** A pesar de no haber un boom de la palma aceitera en la amazonía andina, hay una tendencia al crecimiento. La demanda del mercado se vincula con la demanda de productos, es decir, que estos que en opinión de los expertos mantendrán su tendencia al alza en los próximos años. El caso de la palma aceitera es particular, su demanda y su precio están en aumento sostenido en la última década, por otro lado, entre las políticas nacionales resaltan las de promoción de los biocombustibles, aunque con niveles diferentes de efectividad en los tres países. En el caso de Colombia y Ecuador, tenemos gremios de palmicultores fuertes que trabajan continuamente con sus gobiernos, a diferencia de Perú, donde el gremio es activo, pero no tiene el peso suficiente para hacer de la palma un elemento relevante del desarrollo agropecuario nacional.

Esto se evidencia en la existencia de planes y políticas orientados al fomento del sector en Colombia y Ecuador, en contraposición con la debilidad de este tipo de instrumentos en Perú, como lo demuestran las contradicciones en la promoción de los biocombustibles.

#### **5.4. Matriz de Intereses de la Palma Aceitera del Perú (MIO)**

La Matriz de Intereses del sector de palma aceitera permite clasificar aquellos países o entidades en general que guardan intereses comunes u opuestos y que es importante tener en cuenta en un planeamiento como el que se establece en el presente documento. Por tanto, “los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria... y en los mercados donde compite” (D'Alessio, 2008). Aplicado al caso del Sector de palma aceitera, la matriz de intereses de dicho sector esquematizará los fines que lograrán su desarrollo y en consecuencia se ayudará a que la visión trazada se haga realidad. Para ello, se plantean los intereses del sector y las organizaciones público/privadas involucradas en cada una de ellas (ya sea que los intereses sean comunes u opuestos), clasificándolas de acuerdo al nivel de intensidad del interés: (a) vital, (b) importante o (c) periférico. Como se

puede apreciar en la Tabla 24, la participación conjunta y coordinada del Gobierno, empresas y productores, es vital.

El Estado, desde los programas de fomento y desarrollo en los ministerios de Agricultura, de la Producción, de Comercio Exterior y Turismo, de Transportes y Comunicaciones y de Economía y Finanzas, es el encargado de viabilizar todas las condiciones necesarias (vías de comunicación, acceso de financiamiento, normas de fomento a la producción, etc.) y promocionar el cultivo de palma aceitera, ya que es una estrategia para el desarrollo de sectores pobres en la selva peruana, y a su vez una estrategia para la eliminación de cultivos ilegales y el narcotráfico. La matriz de intereses del sector también en menor medida se refiere a la competencia internacional tanto industrial como productiva. A continuación, se lista las organizaciones vinculadas al desarrollo del sector palma aceitera en el país:

- Ministerio de Agricultura (MINAGRI).
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR).
- Ministerio de la Producción (PRODUCE).
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC).
- Ministerio del Ambiente (MINAM)
- Consejo Nacional de Competitividad (CNC).
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (CONCYTEC).
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI).
- Universidades - Asociación Nacional de Rectores (ANR).
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo

(PROMPERÚ).

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada en el Perú (PROINVERSIÓN).
- Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA)
- Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA)
- Asociación de Exportadores (ADEX).
- Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).
- Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP).
- Sociedad Nacional de Industrias (SNI).
- Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA).
- Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana (IIAP)
- Grupo Palmas.
- Otras empresas industriales peruanas.
- Junta Nacional de Palma Aceitera del Perú (JUNPALMA).
- Palmicultores no agremiados.
- Los involucrados que tienen intereses opuestos a la organización son:
  - Los productores de coca.
  - El narcotráfico.
  - Productores palmicultores andinos. (Ecuador y Colombia)
  - Empresas industriales andinas. (Ecuador y Colombia)
  - Empresas industriales asiáticas.



Tabla 24.

*Matriz de Intereses del Sector del Aceite de Palma*

Interés sectorial	Intensidad del Interés		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Continuar fomentando la expansión de la palma aceitera en las Regiones con alto potencial	*Agricultores *Cliente interno **Colombia **Ecuador	*Gobierno	**Tailandia **Indonesia
Mejorar carreteras y vías de acceso a los centros de producción de palma aceitera en los departamentos de San Martín, Ucayali, Huánuco y Loreto.	*Agricultores	*Gobierno	
Gestión de líneas de crédito de mediano y largo plazo con intereses preferenciales para productores de palma aceitera.	*Agricultores	*Gobierno	
Creación de Centros de Investigación para innovar tecnología del cultivo y rendimiento por hectarea.	*Agricultores *Cliente interno	*Gobierno **Colombia **Ecuador	**Tailandia **Indonesia
Identificar mercados alternativos para el aceite de palma y sus derivados haciendo uso del estudio de mercados, con énfasis en nichos de mercados potenciales	*Agricultores *Gobierno **Colombia **Ecuador		**Tailandia **Indonesia

Nota. \*comunes, \*\*opuestos. Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," de F. D` Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson

### 5.5. Objetivos de Largo Plazo (OLP)

En base a la visión planteada en el Capítulo II y respetando el código de ética y los valores del sector, se plantean los siguientes OLP teniendo en consideración el mismo horizonte de tiempo (2026) y la planificación participativa realizada en el Plan de Desarrollo Sostenible de la Palma Aceitera:

OLP1: Generar las condiciones económicas, políticas, ambientales y sociales favorables para el desarrollo sostenible del cultivo de la palma aceitera para aumentar las hectáreas de producción de 77,537 ha en el 2016 a 400,000 Ha para poder superar la proyección de cultivos de Ecuador de 350000 Ha, al año 2026.

Al poder generar 400,000 Ha de cultivo de palma aceitera tendríamos el primer hito



fundamental para poder lograr gran parte de la visión planteada, ya que si no podemos conseguir abarcar y ganar mayores hectáreas de cultivo, no podríamos generar mayor producción y cubrir el déficit que tiene el país con respecto a productos de palma aceitera, así como poder cubrir alguna parte el déficit que tienen países vecinos como Ecuador y Colombia, con respecto a su producción de palma aceitera.

OLP2: Generar las condiciones tecnológicas, económicas y ambientales favorables para el desarrollo sostenible del rendimiento por hectárea de la palma aceitera de 10 TM/Ha a 25 TM/Ha para el año 2026.

Si se quiere cumplir con el objetivo de ser un referente a nivel sudamericano, como productor de palma aceitera, no solo es suficiente aumentar el número de hectáreas cultivadas, ya que estas hectáreas tienen que tener el mayor rendimiento posible de fruto de palma aceitera por hectárea producida, para ello se tiene que trabajar principalmente en invertir y desarrollar tecnología para poder producir más por hectárea producida, esto nos ayudara a dar un gran paso para poder alcanzar nuestra visión planteada para el año 2026.

OLP3: Generar las condiciones tecnológicas, económicas y ambientales favorables para reducir el costo / hectárea que se tiene actualmente de 1,800 USD a 800 USD para el año 2026.

Para poder reducir el costo / hectárea, se tiene que trabajar en dos frentes mencionados en los intereses de la palma aceitera, que son aumentar la producción por hectárea que se tiene mejorando la tecnología de cultivo y la tecnología genética del producto, así como trabajar en los gastos incurridos en transporte son muy altos comparados con otros países de la región.

OLP4: Ampliar mercados aumentando el ingreso por ventas de US\$ 56'000,000 a US\$150'000,000, tanto para mercados convencionales y no convencionales a nivel nacional e internacional al año 2026 y articular la cadena de producción insertando exitosamente a los

pequeños productores.

Todos los objetivos planteados no podrían cumplir el objetivo de cumplir con la visión planteada, si no podemos colocar nuestro producto a nuevos mercados, ya que no solo es el cultivar más, ni tener un mayor rendimiento por hectárea del producto, ni tener el menor costo por hectárea de la región, ya que si no tenemos mercado donde colocar nuestro producto no tendría sentido todos los objetivos anteriores, es por ello que todos los objetivos planteados están concatenados y estar fuertemente ligados unos con otros, para poder cumplir nuestra visión planteada.

## **5.6. Conclusiones**

Los intereses del sector de la palma aceitera tienen que ser nuestra referencia y guía para establecer y definir los objetivos a largo plazo. Es por ello que los objetivos a largo plazo definidos en este capítulo han sido analizados cuidadosamente para que puedan ser objetivos reales, alcanzables y medibles, ya que, si estos no son objetivos reales, nunca podrán ser alcanzables y siempre estaremos viendo a nuestra visión muy lejana de alcanzar.

Si de estos objetivos nacen unas correctas estrategias, para afrontar nuevos retos, estamos seguros de que podremos cumplir con alcanzar nuestra visión planteada, también es fundamental considerar nuestras restricciones y libertades de los recursos para una buena definición de los OLP en el tiempo establecido en la visión.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En la Matriz FODA, se relacionan los factores externos e internos del sector con el fin de desarrollar estrategias para los cuatro cuadrantes: (a) FO se enfoca en emplear las fortalezas para aprovechar las oportunidades; (b) DO trata de mejorar las debilidades para aprovechar las oportunidades; (c) FA utiliza las fortalezas para reducir el riesgo de las amenazas; y (d) DA se deben tomar acciones que reduzcan las debilidades y eviten las amenazas.

Según D'Alessio (2008), esta matriz es “una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que exige a los analistas, y es posiblemente la más importante y conocida”.

Siguiendo con el desarrollo de la matriz, se definieron 13 estrategias. En el cuadrante FO, se proponen 04 estrategias. La estrategia E1 se orienta a incentivar un mayor consumo de productos de mercados internos y externos potenciales, en base a la adopción de certificación de estándares internacionales que garanticen que la materia prima es de calidad, la E3 se orienta en nuevas tecnologías para el mejor rendimiento del cultivo de la palma aceitera para el uso eficiente de tierras y microclimas, la E4 se vincula con el desarrollo de subproductos para mercados actuales a través de valor agregado.

En el cuadrante DO, se proponen 03 estrategias. La estrategia la E5 indica penetrar programas de crédito integral de préstamos, así como ofertas de financiamiento que incorpore criterios de sostenibilidad para la adaptación de nuevas tecnologías; la E6 se refiere a la formalización de los palmicultores informales e individuales; la E7 se orienta a formalizar los territorios deforestados con certificación a organizaciones de productores de palma.

En el cuadrante FA, se proponen tres estrategias. La estrategia E8 recomienda crear escuelas palmícolas, capacitaciones y talleres participativos técnicos intensivos para los productores para expandir el cultivo de forma sostenible y con un manejo ambiental

adecuado favoreciendo las condiciones económicas de los palmicultores; La estrategia E9 detalla asociar a pequeñas empresas informales para incrementar la producción del cultivo en tierras aptas, así generar rentabilidad a largo plazo; La E10 se refiere a la reducción del costo de producción por hectárea del cultivo de Palma aceitera.

En el cuadrante DA, se proponen dos estrategias. La estrategia E11 recomienda establecer nuevas alianzas con otros países para abrir mercados con alto déficit de productos elaborados con palma aceitera; y la estrategia E12 recomienda incorporar entes fiscalizadores por parte del Estado y el sector, para evaluación de condiciones institucionales y cumplimiento de políticas articuladas para el mejor desarrollo sostenible de la palma aceitera. (ver Tabla 25).

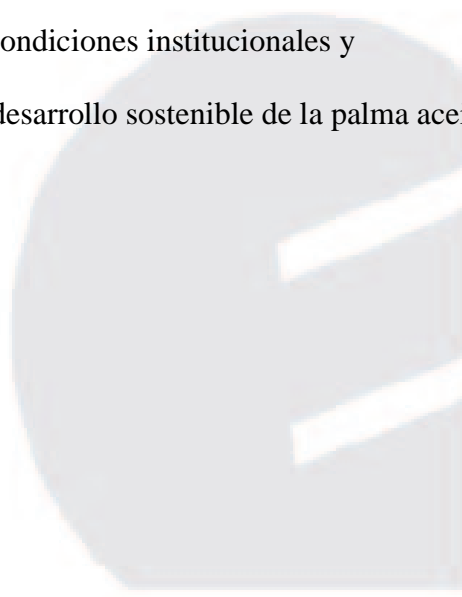
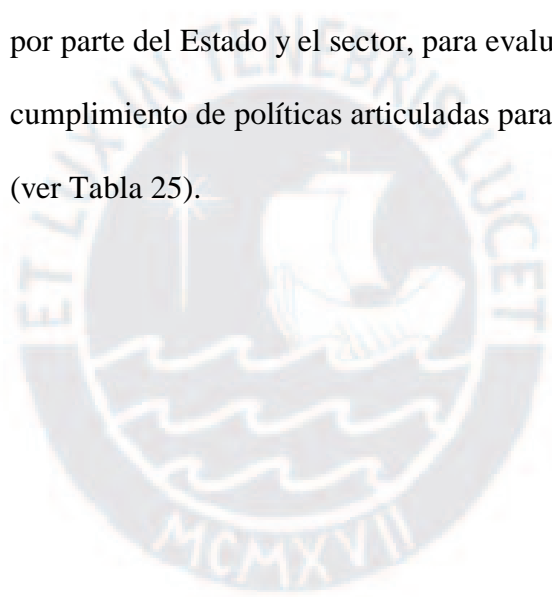



Tabla 25.

*Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas*

		<b>Fortalezas F</b>			<b>Debilidades D</b>
		Tiene alto valor económico Larga vida útil y rentable del cultivo Variedad de subproductos Fuente de generación de energía limpia Condiciones agroclimáticas Buen Rendimiento promedio por hectárea			Baja participación en las exportaciones mundiales Deforestación para el cultivo Estructura organizacional débil Desconocimiento de cadena su valor Baja calidad del Aceite de Palma Baja aplicación tecnológica e innovación Elevado costo de transporte de producción a mercados internos y externos. Una mayoría de productores sin asistencia técnica Baja participación en las exportaciones mundiales Deforestación para el cultivo
<b>Oportunidades O</b>		<b>Estrategias DO - Buscar</b>			
Demanda interna y externa.  Preferencia por productos orgánicos y saludables.  Preferencias arancelarias como consecuencia de acuerdos comerciales.  Extensa superficie de tierras para uso de palma aceitera.  Contamos con un Marco Legal en progreso, que ha creado, como parte de su política de desarrollo, la Agroindustria.	E1: Desarrollar mercados potenciales internos y externos para la incursión de la palma aceitera.  E2: Incursionar y desarrollar alianzas en los mercados que tienen alto deficit de productos elaborados con palma aceitera.  E3. Aprovechar la Zonificación Económica Ecológica, a través de un estudio de suelos (ZEE) por parte del Estado de zonas permitidas legalmente para aumentar las zonas de cultivo de Palma aceitera.  E4: Desarrollar estudios de innovación en el rendimiento del cultivo de la palma aceitera para aprovechar tierras y climas propicios para el cultivo.  E5: Aprovechar el marco legal para establecer nuevas alianzas con diferentes países (TLC), para exonerar de impuestos a los productos de la palma aceitera.	(F1, F3, F5, F6, O1)  (F1, F2, F5, F4, F6/O5)  (F1 al F6/O4)  (F3, F5, F6/A2)	E9: Definir políticas de estado priorizando el mejor acceso de infraestructura (carreteras y puentes) para transporte de producción de derivados de la palma aceitera desde la Amazonia hacia mercados locales e internacionales.  E10: Desarrollar y penetrar escuelas palmícolas, capacitaciones y talleres participativos técnicos intensivos para los productores para expandir el cultivo de forma sostenible y con un manejo ambiental adecuado favoreciendo las condiciones económicas de los palmicultores.	(D1, D4, D5, D6, O1 a O5)  (D8, O1 a O5)  (D5, D6, D7, D8 / O5)	
<b>Amenazas A</b>		<b>Estrategias FA - Confrontar</b>		<b>Estrategias DA - Evitar</b>	

<p>Reducción del precio internacional.</p>	<p>E6: Desarrollar y penetrar programas de crédito integral, así como ofertas de financiamiento que incorpore criterios de sostenibilidad para el futuro, para cultivos de palma aceitera.</p>	<p>(F1/A1, A2, A5, A6)</p>	<p>E11: Desarrollar gremios y alianzas entre agricultores de palma aceitera, para manejar y afrontar mejor una estrategia de precios y planes a futuro ante eventualidades externas.</p>	<p>(D1, D2, D3, D6, D7, O1 al O5)</p>
<p>Contracción de consumo de los mercados, debido a la crisis económica.</p>	<p>E7: Penetrar y desarrollar mercados para el aceite de palma y en especial de sus derivados, para darle un valor agregado a los productos de la palma aceitera y se puedan minimizar los efectos externos.</p>	<p>(F1, F2, F3, F5, F6, A1, A2, A6)</p>	<p>E12: Incorporar entes fiscalizadores por parte del Estado y el sector, para evaluación de condiciones institucionales y cumplimiento de políticas articuladas para el mejor desarrollo sostenible de la palma aceitera.</p>	<p>(D1, D2, D3, D7, A5)</p>
<p>Limitado acceso a financiamiento</p>	<p>E8: Formalizar los territorios deforestados con certificación a organizaciones de productores de palma, para evitar confrontaciones con instituciones ambientalistas.</p>			<p>(A5, D1 a D6)</p>
<p>Baja inversión del Gobierno en tecnología e innovación.</p>				
<p>Falta de un área u órgano del MINAGRI, para el desarrollo del sector.</p>				
<p>Importación de aceites de palma libres de aranceles y subsidiados en su país de origen.</p>				

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

La Matriz PEYEA del sector de la palma aceitera presenta la postura estratégica que debe adoptar. Por esta razón, se analizaron los cuatro factores que definen este perfil. Los dos primeros fueron la Estabilidad del Entorno (EE) y la Fortaleza de la Industria (FI); ambos se incluyen dentro de las condiciones del entorno del sector. La (EE) indica que, si bien el mundo vive en una continua evolución tecnológica, los avances relacionados a este sector son pocos y se tiene mayor confianza en las prácticas tradicionales de cultivo, debido a los resultados favorables actuales. Además, demuestra que no hay una presión fuerte por parte de los sustitutos, por lo que no se requieren mayores acciones del sector de la de palmicultor. Por otra parte, el análisis de la (FI) determinó que el sector es atractivo por su potencial crecimiento, así como por las elevadas utilidades que genera.

Los dos últimos factores que se estudiaron fueron la Ventaja Competitiva (VC) y la Fortaleza Financiera (FF), que se concentran en las condiciones del entorno del sector. Según los resultados de la matriz de posición estratégica, el sector de palma aceitera se ubica en el cuadrante competitivo.

Tabla 26.

*Factores Determinantes para el Desarrollo de la Matriz PEYEA*

Posición Estratégica Externa											
Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)			Factores						Valor		
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	4
2	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	4
4	Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	3
5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	3
6	Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
7	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	3
8	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
										Promedio =	3.25

Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)		Factores						Valor			
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
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	2
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	3
9	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
Promedio											2.778

Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)		Factores						Valor			
1	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	1
2	Calidad de productos	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	3
3	Ciclo de vida de productos	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	3
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7	Conocimiento tecnológico	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	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											2.778

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		Factores						Valor			
1	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	3
3	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Solida	3
4	Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5
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	4
8	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	3
9	Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	4
Promedio											3.889
Vectores resultantes										Eje X = VC + FI	0.000
										Eje Y = FF + EE	-0.639



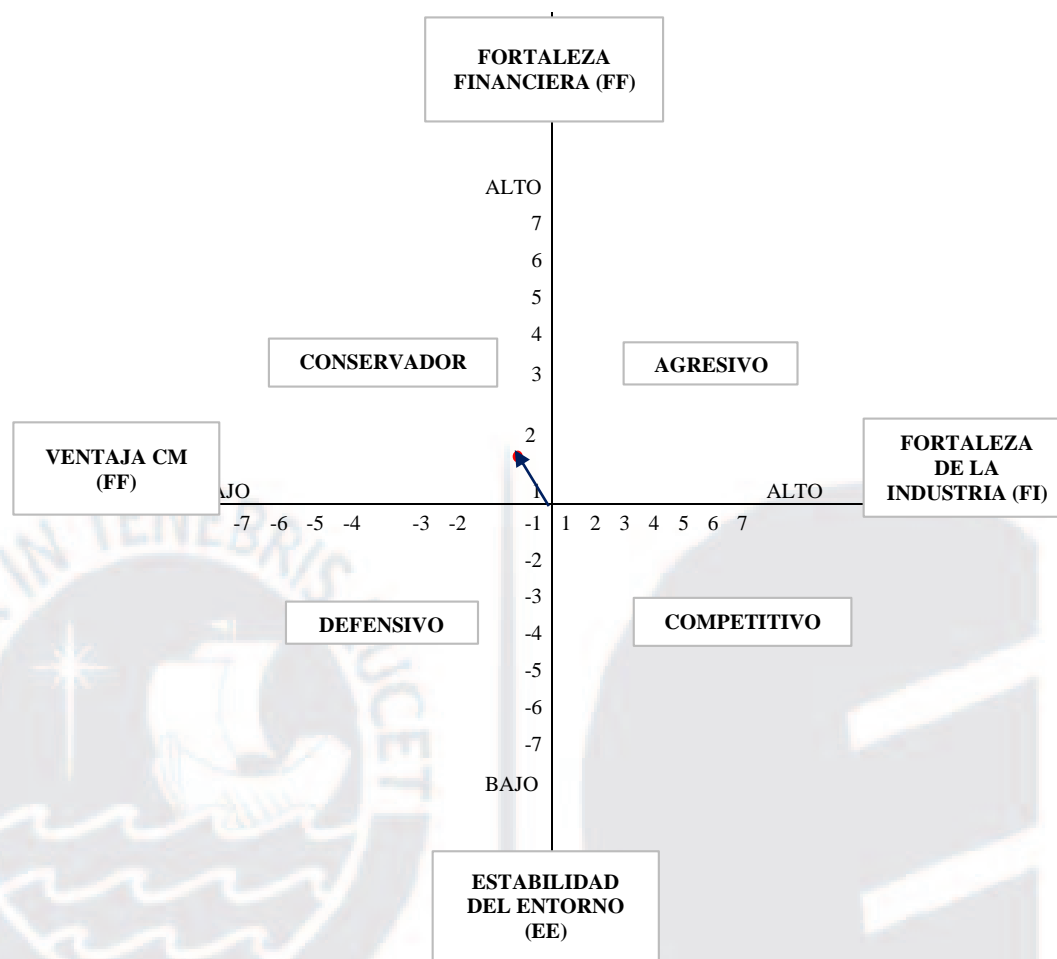


Figura 23. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

### 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

El Grupo de Consultoría de Boston (BCG) desarrolló un método gráfico para realizar un análisis sobre la tendencia y participación de productos en el mercado, que es la Matriz (BCG). Fue diseñada para contribuir con la formulación de estrategias de las organizaciones multidivisionales. También puede usarse para evaluar separadamente el portafolio de productos de una unidad de negocios. “La matriz presenta gráficamente las diferencias entre divisiones o productos y sus posiciones competitivas, en términos de su participación en el mercado y el crecimiento de las ventas de la industria; de esta manera, facilita el manejo del portafolio del negocio” (D’Alessio, 2008).

Tabla 27.

*Datos y Antecedentes de Matriz BCG*

Divisiones /	Participación de ingreso	Participación en el mercado	Participación líder	Participación relativa	Crecimiento mercado
Aceite de palma en bruto		0.5 %	65 %	0.01	+10
Aceite de palma refinado		0.5 %	79 %	0.01	+10

La actual exportación de aceite de palma es muy bajo, tenemos nuestros productos en la zona de signos de interrogación, que nos indica que nuestra participación relativa es baja 0.01 y la tasa de crecimiento en las ventas en la industria está en alza. Lo que nos conlleva a decidir fortalecernos y aplicar estrategias intensivas como desarrollar mercados, entre otros.

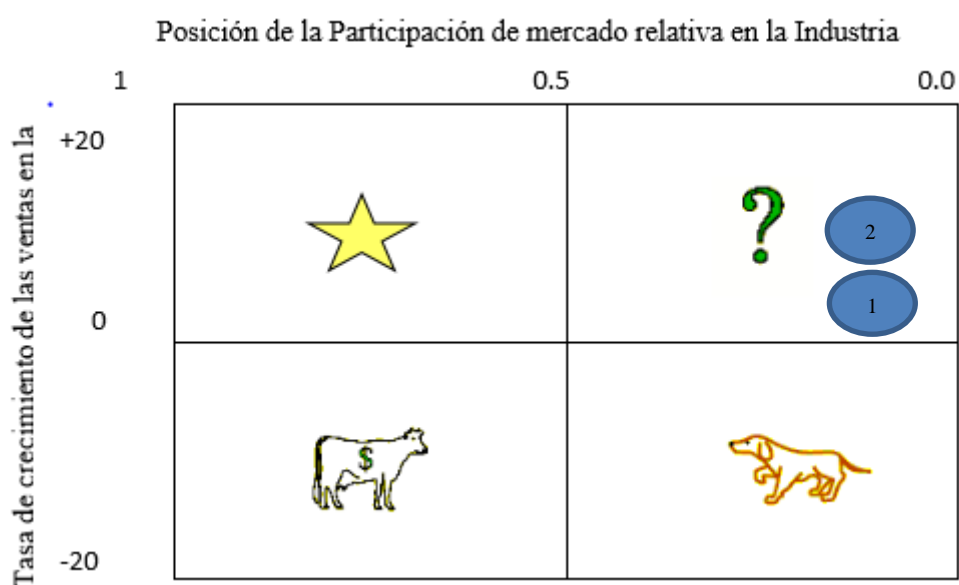


Figura 24. Matriz Boston Consulting Group

**6.4. Matriz Interna Externa (MIE)**

La Matriz Interna Externa (IE), es importante porque recomienda el tipo de estrategia que se debe optar en el sector de la palma aceitera con respecto a su actual posicionamiento. Para ello, considera dos valores, el total ponderado de la MEFI y MEFÉ. (Ver figura 24).

El sector se posiciona en la región dos que sugiere estrategias de crecer y construir. Por ello se propone estrategias de desarrollo del producto y penetración en el mercado.

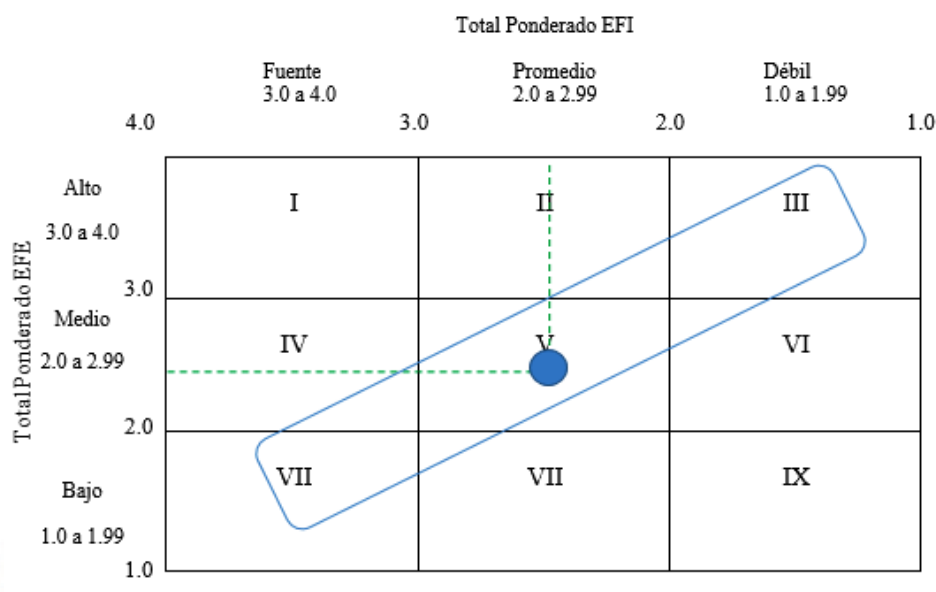


Figura 25. Matriz Interna Externa de la palma aceitera (MIE)

### 6.5. Matriz de Gran Estrategia (MGE)

La Matriz Gran Estrategia (GE) es importante porque “ayuda a evaluar y afinar la selección apropiada de estrategias para la organización” (D’Alessio, 2008). En esta matriz se evalúa el crecimiento del mercado y la posición competitiva del sector, y se recomiendan ciertos tipos de estrategias alternativas en función al cuadrante en que se encuentre el sector.

En vista que el mercado crece rápidamente, mientras que la posición competitiva del sector es débil, le corresponde ubicarse en el cuadrante II. (Ver Figura 25).

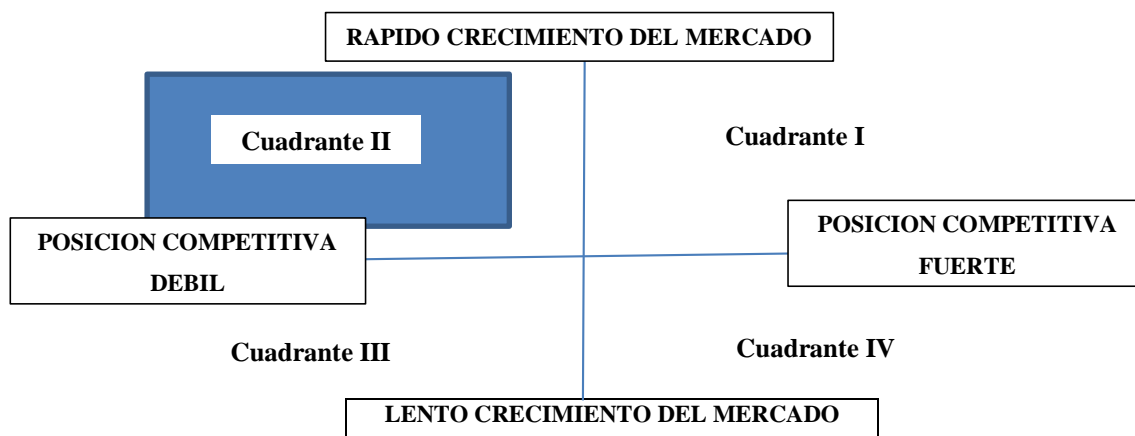


Figura 26. Matriz de Gran Estrategia (MGE) de la palma aceitera

## 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Esta es la etapa en que se realiza un análisis de todas las estrategias específicas que son cuidadosamente examinadas con el cumplimiento de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, dentro de la Matriz de Decisión, que permite visualizar la cantidad de veces que se repite cada estrategia (ver Tabla 28). Entonces, se suman las repeticiones y se retienen aquellas que posean el mayor número de apariciones. Estas estrategias se conocen como Estrategias Retenidas y serán evaluadas a profundidad en las matrices posteriores. En tanto, las restantes son Estrategias de Contingencia.

Tabla 28.

### *Matriz de Decisión Estratégica*

Origen	Tipo estrategia	MFODA	MPEYEA	MBCG	MIE	MGE	TOTAL
FO	E1: Desarrollar mercados potenciales internos y externos para la incursión de la palma aceitera.	X		X	X	X	4
FO	E2: Incursionar y desarrollar alianzas en los mercados que tienen alto déficit de productos elaborados con palma aceitera.	X					1
FO	E3. Aprovechar la Zonificación Económica Ecológica, a través de un estudio de suelos (ZEE) por parte del Estado de zonas permitidas legalmente para aumentar las zonas de cultivo de Palma aceitera.	X		X	X	X	4
FO	E4: Desarrollar estudios de innovación en el rendimiento del cultivo de la palma aceitera para aprovechar tierras y climas propicios para el cultivo.	X		X	X	X	4
DO	E5: Aprovechar el marco legal para establecer nuevas alianzas con diferentes países (TLC), para exonerar de impuestos a los productos de la palma aceitera.	X					1
DO	E6: Desarrollar y penetrar programas de crédito integral, así como ofertas de financiamiento que incorpore criterios de sostenibilidad para el futuro, para cultivos de palma aceitera.	X					1
DO	E7: Penetrar y desarrollar mercados para el aceite de palma y en especial de sus derivados, para darle un valor agregado a los productos de la palma aceitera y se puedan minimizar los efectos externos.	X		X		X	3

	E8: Formalizar los territorios deforestados con certificación a organizaciones de productores de palma, para evitar confrontaciones con instituciones ambientalistas.	X						1
FA	E9: Definir políticas de estado priorizando el mejor acceso de infraestructura (carreteras y puentes) para transporte de producción de derivados de la palma aceitera desde la Amazonia hacia mercados locales e internacionales.	X		X	X	X	X	4
FA	E10: Desarrollar y penetrar escuelas palmícolas, capacitaciones y talleres participativos técnicos intensivos para los productores para expandir el cultivo de forma sostenible y con un manejo ambiental adecuado favoreciendo las condiciones económicas de los palmicultores.	X						1
DA	E11: Desarrollar gremios y alianzas entre agricultores de palma aceitera, para manejar y afrontar mejor una estrategia de precios y planes a futuro ante eventualidades externas.	X		X	X	X	X	4
DA	E12: Incorporar entes fiscalizadores por parte del Estado y el sector palmicultor, para evaluación de condiciones institucionales y cumplimiento de políticas articuladas para el mejor desarrollo sostenible de la palma aceitera.	X						1

En el caso del sector de la palma aceitera, las estrategias retenidas son seis tales como:

- (a) Desarrollar mercados potenciales internos y externos para la incursión de la palma aceitera., (b) Aprovechar la Zonificación Económica Ecológica, a través de un estudio de suelos (ZEE) por parte del Estado de zonas permitidas legalmente para aumentar las zonas de cultivo de Palma aceitera. (c) Penetrar y desarrollar mercados para el aceite de palma y en especial de sus derivados, para darle un valor agregado a los productos de la palma aceitera y se puedan minimizar los efectos externos., (d) Desarrollar estudios de innovación en el rendimiento del cultivo de la palma aceitera para aprovechar tierras y climas propicios para el cultivo, (e) Definir políticas de estado priorizando el mejor acceso de infraestructura (carreteras y puentes) para transporte de producción de derivados de la palma aceitera desde

la Amazonia hacia mercados locales e internacionales., y (f) Desarrollar gremios y alianzas entre agricultores de palma aceitera, para manejar y afrontar mejor una estrategia de precios y planes a futuro ante eventualidades externas.

#### **6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

La Matriz (CPE) permite cuantificar objetivamente las estrategias resultantes de la Matriz de Decisión a fin de determinar su atractivo en relación con los factores obtenidos de las matrices EFE y EFI. Según D'Alessio (2008), esta matriz “indica qué alternativas estratégicas son las mejores”. Las estrategias que se deben retener son las que tienen un valor ponderado superior a cinco, pero si se cree conveniente, es posible quedarse con las que se considere. En el caso del sector de la palma aceitera, las seis estrategias evaluadas obtuvieron puntajes desde 3, 4 y 5, que deben ser aprobadas.

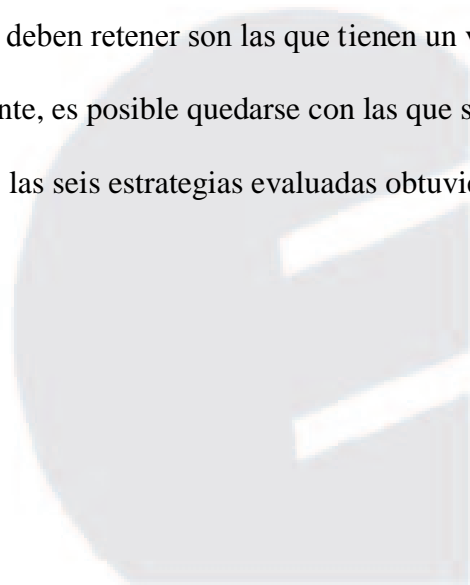
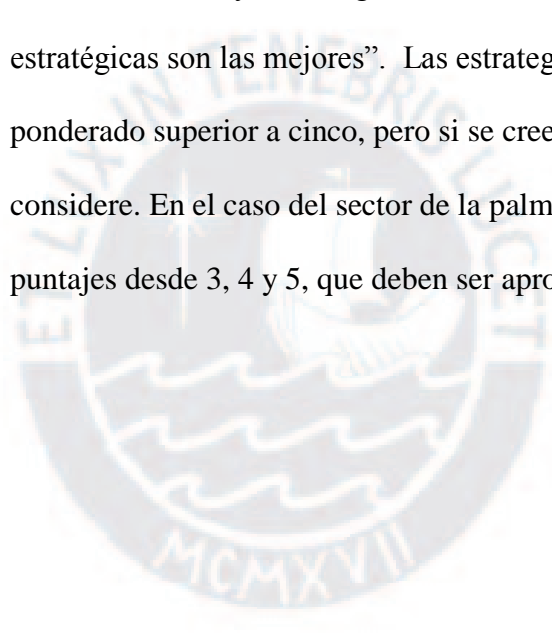


Tabla 29.

*Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) para el Sector de palma aceitera*

	E1: Desarrollar mercados potenciales internos y externos para la incursión de la palma aceitera.			E3. Aprovechar la Zonificación Económica Ecológica, a través de un estudio de suelos (ZEE) por parte del Estado de zonas permitidas legalmente para aumentar las zonas de cultivo de Palma aceitera.		E4: Desarrollar estudios de innovación en el rendimiento del cultivo de la palma aceitera para aprovechar tierras y climas propicios para el cultivo.		E7: Penetrar y desarrollar mercados para el aceite de palma y en especial de sus derivados, para darle un valor agregado a los productos de la palma aceitera y se puedan minimizar los efectos externos.	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades O</b>									
Demanda interna y externa	0.2	0.2	3	0.6	4	0.8	4	0.8	3
Preferencia por productos orgánicos y saludables	0.05	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3
Preferencias arancelarias como consecuencia de acuerdos comerciales	0.1	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3
Extensa superficie de tierras para uso de palma aceitera	0.2	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4
Contamos con un Marco Legal en progreso, que ha creado, como parte de su política de desarrollo, la Agroindustria.	0.05	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2
<b>Amenazas A</b>									
Reducción del precio internacional	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08
Contracción de consumo de los mercados, debido a la crisis económica	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08
Limitado acceso a financiamiento	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
Baja inversión del Gobierno en tecnología e innovación	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Falta de un área u órgano del MINAGRI, para el desarrollo del sector	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Importación de aceites de palma libres de aranceles y subsidiados en su país de origen.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
<b>Fortalezas F</b>									
La Palma Aceitera tiene alto valor económico	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Larga vida útil rentable del cultivo	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52
Variedad de subproductos	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24
Fuente de generación de energía limpia	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24
Condiciones agroclimáticas adecuadas	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Buen rendimiento promedio por hectárea	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3
<b>Debilidades D</b>									
Baja participación en las exportaciones mundiales	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15

### 6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Luego de evaluar y establecer las estrategias más atractivas, es importante realizar el análisis de la Matriz de Rumelt (MR), cuyo nombre es en honor a su autor, Richard Rumelt. En la matriz se evalúan las estrategias retenidas bajo cuatro criterios: (a) consistencia: que los objetivos y políticas sean mutuamente consistentes; (b) consonancia: que posea una respuesta adaptativa al entorno externo que es cambiante; (c) ventaja: que cree ventajas competitivas; y (d) factibilidad: que no genere sobre costo en los recursos ni problemas sin solución (D'Alessio, 2008). Estos cuatro criterios deben ser evaluados para cada estrategia con la finalidad de evitar riesgos que puedan afectar su implementación. Este filtro permite aceptar solo a las que pasen todas las pruebas.

Como se observa en la Tabla 30, todas las estrategias retenidas para el sector de la palma aceitera pasaron satisfactoriamente.



Tabla 30.

*Matriz de Rumelt*

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1: Desarrollar mercados potenciales internos y externos para la incursión de la palma aceitera.	Si	Si	Si	Si	Si
E3. Aprovechar la Zonificación Económica Ecológica, a través de un estudio de suelos (ZEE) por parte del Estado de zonas permitidas legalmente para aumentar las zonas de cultivo de Palma aceitera.	Si	Si	Si	Si	Si
E4: Desarrollar estudios de innovación en el rendimiento del cultivo de la palma aceitera para aprovechar tierras y climas propicios para el cultivo.	Si	Si	Si	Si	Si
Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E7: Penetrar y desarrollar mercados para el aceite de palma y en especial de sus derivados, para darle un valor agregado a los productos de la palma aceitera y se puedan minimizar los efectos externos.	Si	Si	Si	Si	Si
E9: Definir políticas de estado priorizando el mejor acceso de infraestructura (carreteras y puentes) para transporte de producción de derivados de la palma aceitera desde la Amazonia hacia mercados locales e internacionales..	Si	Si	Si	Si	Si
E11: Desarrollar gremios y alianzas entre agricultores de palma aceitera, para manejar y afrontar mejor una estrategia de precios y planes a futuro ante eventualidades externas.	Si	Si	Si	Si	Si

**6.9. Matriz de Ética (ME)**

La Matriz de Ética es el último filtro que se realiza para las estrategias retenidas, ya que se evalúan en función a tres aspectos: (a) derechos, (b) justicia y (c) utilitarismo. El objetivo es mantener aquellas que no violen los derechos humanos, que sean justas y excelentes; de lo contrario, se descartan. Como se observa en la Tabla 31, ninguna de las estrategias analizadas falta respeto a los principios éticos, por lo que se conservan para contrastarlas con los objetivos de largo plazo identificados en el capítulo anterior.

Tabla 31.

*Matriz de ética para el Sector de Palma Aceitera*

	Estrategias					
	E1	E3	E4	E7	E9	E11
Derechos						
1. Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P
2. Impacto en el Derecho a la Propiedad	P	P	P	P	P	P
3. Impacto en el Derecho al Libre Pensamiento	P	P	P	P	P	P
4. Impacto en el Derecho a la Privacidad	P	P	P	P	P	P
5. Impacto en el Derecho a la Libertad de Conciencia	P	P	P	P	P	P
6. Impacto en el Derecho a Hablar Libremente	P	P	P	P	P	P
7. Impacto en el Derecho al Debido Proceso	P	P	P	P	P	P
Justicia						
8. Impacto en la Distribución	J	J	J	J	J	J
9. Equidad en la Administración	J	J	J	J	J	J
10. Normas de Compensación	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo						
11. Fines y Resultados Estratégicos	E	E	E	E	E	E
12. Medios Estratégicos Empleados	E	E	E	E	E	E

Nota. V: Viola N: Neutral P: Promueve justicia. I: Injusto N: Neutro J: Justo Utilitarismo. P. F. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson Educación.

**6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia**

A continuación, en la Tabla 32, se presentan las estrategias retenidas y las de contingencia. Las primeras serán ejecutadas en el presente plan estratégico, mientras que las segundas serán empleadas cuando se crea conveniente.

Tabla 32.

*Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia*

Estrategia	Retenida
E1: Desarrollar mercados potenciales internos y externos para la incursión de la palma aceitera.	Si
E3. Aprovechar la Zonificación Económica Ecológica, a través de un estudio de suelos (ZEE) por parte del Estado de zonas permitidas legalmente para aumentar las zonas de cultivo de Palma aceitera.	Si
E4: Desarrollar estudios de innovación en el rendimiento del cultivo de la palma aceitera para aprovechar tierras y climas propicios para el cultivo.	Si
E7: Penetrar y desarrollar mercados para el aceite de palma y en especial de sus derivados, para darle un valor agregado a los productos de la palma aceitera y se puedan minimizar los efectos externos.	Si

E9: Definir políticas de estado priorizando el mejor acceso de infraestructura (carreteras y puentes) para transporte de producción de derivados de la palma aceitera desde la Amazonia hacia mercados locales e internacionales. Si

E11: Desarrollar gremios y alianzas entre agricultores de palma aceitera, para manejar y afrontar mejor una estrategia de precios y planes a futuro ante eventualidades externas. Si

Estrategia	Contingencia
E2: Incursionar y desarrollar alianzas en los mercados que tienen alto deficit de productos elaborados con palma aceitera.	Si
E5: Aprovechar el marco legal para establecer nuevas alianzas con diferentes países (TLC), para exonerar de impuestos a los productos de la palma aceitera.	Si
E6: Desarrollar y penetrar programas de crédito integral, así como ofertas de financiamiento que incorpore criterios de sostenibilidad para el futuro, para cultivos de palma aceitera.	Si
E8: Formalizar los territorios deforestados con certificación a organizaciones de productores de palma, para evitar confrontaciones con instituciones ambientalistas.	Si
E10: Desarrollar y penetrar escuelas palmícolas, capacitaciones y talleres participativos técnicos intensivos para los productores para expandir el cultivo de forma sostenible y con un manejo ambiental adecuado favoreciendo las condiciones económicas de los palmicultores.	Si
E12: Incorporar entes fiscalizadores por parte del Estado y el sector palmicultor, para evaluación de condiciones institucionales y cumplimiento de políticas articuladas para el mejor desarrollo sostenible de la palma aceitera.	Si

### 6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Las estrategias retenidas deben permitir alcanzar los objetivos de largo plazo propuestos. Esta matriz permite identificar qué estrategia, de las seis planteadas, ayuda a lograr los objetivos y que esto a su vez permita lograr la visión del sector de palma aceitera. En la Tabla 33, se aprecia que todos los objetivos de largo plazo son soportados por una o más estrategias; por lo tanto, todas las estrategias definidas se mantienen.

Tabla 33.

*Matriz de Estrategia vs. Objetivos Largo Plazo*

Objetivos de Largo Plazo	OLP 1	OLP 2	
	<p>Generar las condiciones económicas, políticas, ambientales y sociales favorables para el desarrollo sostenible del cultivo de la palma aceitera para aumentar las hectáreas de producción de 77 537 ha en el 2016 a 400 000 ha, al año 2026.</p>	<p>Generar las condiciones tecnológicas, económicas y ambientales favorables para el desarrollo sostenible del rendimiento por hectárea de la palma aceitera de 10 TM/Ha a 25 TM/Ha para el año 2026.</p>	<p>Generar las condiciones económicas y ambientales favorables para reducir el costo de producción de la palma aceitera actualmente de 10 TM/Ha a 25 TM/Ha para el año 2026.</p>
<b>Estrategias</b>			
<p>E1: Desarrollar mercados potenciales internos y externos para la incursión de la palma aceitera.</p>			
<p>E3. Aprovechar la Zonificación Económica Ecológica, a través de un estudio de suelos (ZEE) por parte del Estado de zonas permitidas legalmente para aumentar las zonas de cultivo de Palma aceitera.</p>	<b>X</b>	<b>X</b>	
<p>E4: Desarrollar estudios de innovación en el rendimiento del cultivo de la palma aceitera para aprovechar tierras y climas propicios para el cultivo. E7: Penetrar y desarrollar mercados para el aceite de palma y en especial de sus derivados, para darle un valor agregado a los productos de la palma aceitera y se puedan minimizar los efectos externos.</p>	<b>X</b>	<b>X</b>	
<p>E9: Definir políticas de estado priorizando el mejor acceso de infraestructura (carreteras y puentes) para transporte de producción de derivados de la palma aceitera desde la Amazonia hacia mercados locales e internacionales.</p>	<b>X</b>		
<p>E11: Desarrollar gremios y alianzas entre agricultores de palma aceitera, para manejar y afrontar mejor una estrategia de precios y planes a futuro ante eventualidades externas.</p>	<b>X</b>		

### 6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

La siguiente matriz “permite analizar la posibilidad que tienen los competidores del sector para enfrentar las estrategias retenidas” (D’Alessio, 2008). Para aplicarla, es necesario conocer la participación de mercado de cada uno de los competidores, qué posición ocupa, cómo se ha desenvuelto en el mercado durante los últimos años y en qué se especializa, entre otros factores. De este modo, se logra intuir las posibles acciones que deben implementarse cuando se experimente el efecto de los resultados de cada una de las estrategias que mantiene el sector para el 2026. Asimismo, se pueden plantear algunas acciones para mitigar posibles ataques al desempeño y logro de este plan estratégico y para minimizar los riesgos que pudieran surgir en el mercado.

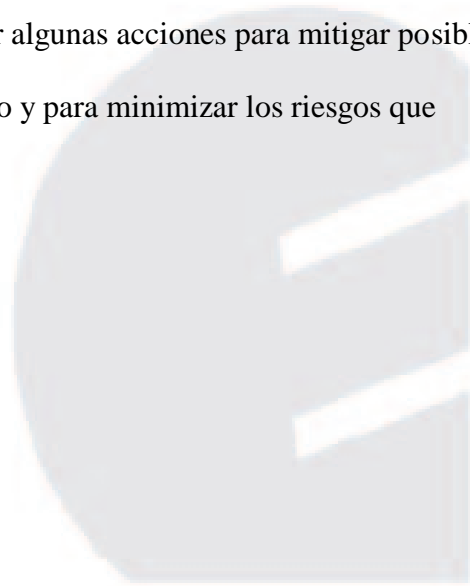
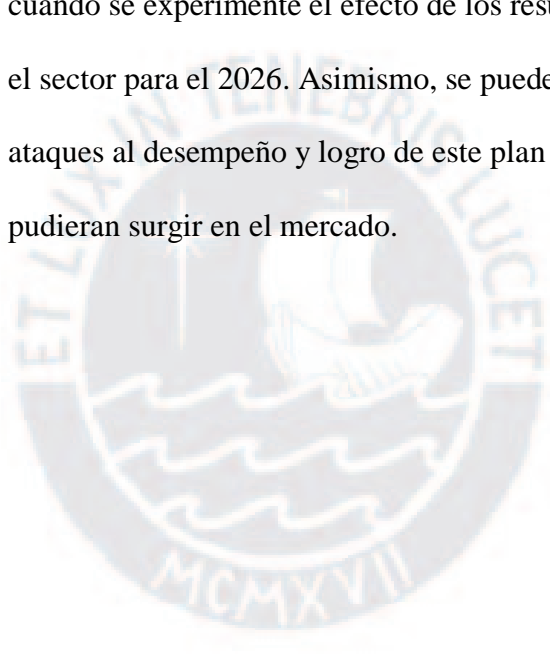


Tabla 34.

*Matriz de Posibilidades de los Competidores del Sector de Palma Aceitera*

Estrategias	Ecuador
E1: Desarrollar mercados potenciales internos y externos para la incursión de la palma aceitera.	Para lograr mejores estándares productivos, las empresas ecuatorianas han explorado la palma aceitera en el país, en la provincia de Sucumbíos y Orellana, estas experiencias demostraron el potencial del cultivo forjando sí un nuevo polo de desarrollo del cultivo.
E3. Aprovechar la Zonificación Económica Ecológica, a través de un estudio de suelos (ZEE) por parte del Estado de zonas permitidas legalmente para aumentar las zonas de cultivo de Palma aceitera.	Actualmente Ecuador tiene 40 Extractoras distribuidas de las cuales 27 % son pequeñas, 12 % mediana y 8 % grande. 6 procesadoras especializadas en aceite, alrededor de 4 en jaborandi. El estado ecuatoriano viene ya impulsando seriamente los procesos de agregación de valor de clusters.
E4: Desarrollar estudios de innovación en el rendimiento del cultivo de la palma aceitera para aprovechar tierras y climas propicios para el cultivo.	El rubro de palma en Ecuador, es considerada de gran importancia económica en el sector agropecuario, su peso específico en el PIB Sectorial (agrícola) es de 4.53 % y en el PIB total es de 0.21 %. Por lo tanto el gobierno entrega todas las facilidades a los palmiticultores ecuatorianos.
E7: Penetrar y desarrollar mercados para el aceite de palma y en especial de sus derivados, para darle un valor agregado a los productos de la palma aceitera y se puedan minimizar los efectos externos.	En Ecuador, se fomenta el desarrollo de clústers.
E9: Definir políticas de estado priorizando el mejor acceso de infraestructura (carreteras y puentes) para transporte de producción de derivados de la palma aceitera desde la Amazonia hacia mercados locales e internacionales.	Ecuador actúa de forma independiente.
E11: Desarrollar gremios y alianzas entre agricultores de palma aceitera, para manejar y afrontar mejor una estrategia de precios y planes a futuro ante eventualidades externas.	

### 6.13. Conclusiones

En el desarrollo del Proceso Estratégico, se precisaron las estrategias a implementar para lograr los objetivos de largo plazo que son definitivamente los que ayudan a alcanzar la visión del sector de palma aceitera. Análisis de la Matriz FODA, se identificaron un total de 12 estrategias de las cuales fueron seleccionadas y precisadas seis, que resultaron del emparejamiento entre las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del sector. Mediante el desarrollo de la Matriz de Decisión, se llegó a la conclusión de que eran seis las estrategias retenidas; las restantes fueron estrategias de contingencia. Las seis estrategias en mención fueron valoradas favorablemente por las otras matrices.

La primera estrategia se centra en desarrollar mercados internos y externos, la segunda es realizar un estudio de suelos para aunar las zonas de cultivo, la tercera es realizar estudios de innovación en el rendimiento del cultivo de la palma aceitera para sacar el máximo provecho, la cuarta es penetrar y desarrollar mercados haciendo énfasis en sus derivados para darle valor agregado, la quinta es definir políticas de estado priorizando el mejor acceso de infraestructura (carreteras y puentes) para transporte de producción de derivados de la palma aceitera desde la Amazonia hacia mercados locales e internacionales, por último se busca penetrar escuelas palmícolas, capacitaciones y talleres participativos técnicos intensivos para los productores para expandir el cultivo de forma sostenible y con un manejo ambiental adecuado favoreciendo las condiciones económicas de los palmicultores.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Los OCP, son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo. Estos deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración” (D’Alessio, 2008).

Es decir, los objetivos de corto plazo definen el curso a seguir para alcanzar los objetivos de largo plazo. Además, permiten que el sector de palma aceitera peruana se enfoque en una misma dirección al ser una guía para la asignación de recursos, para la formulación de estrategias y para las acciones. Incluso, determinan la eficacia alcanzada. Se caracterizan por ser “realistas, mensurables, consistentes, razonables, desafiantes, claros, correctamente comunicados, y asumidos por toda la organización” (D’Alessio, 2008). A continuación, se presentan los objetivos de largo plazo con sus respectivos objetivos de corto plazo y las acciones necesarias para concretarlos.

Los objetivos de largo plazo coinciden con lo propuesto por el MINAGRI (2016) y son:

Los objetivos de largo plazo coinciden con lo propuesto por MINAGRI y son:

OLP1: Generar las condiciones económicas, políticas, ambientales y sociales favorables para el desarrollo sostenible del cultivo de la palma aceitera para aumentar las hectáreas de producción de 77,537 ha en el 2016 a 400,000 Ha para poder superar la proyección de cultivos de Ecuador de 350000 Ha, al año 2026.

OCP 1.1: Promover la investigación y asistencia técnica para el desarrollo sostenible en el aumento de la palma aceitera en la amazonia para el año 2019.

Acciones:

A1.1.1: Implementar alianzas público-privadas para el soporte tecnológico y científico



de los centros de innovación pública y privada que trabajen en el desarrollo sostenible de productos derivados de la palma aceitera.

A1.1.4: Diseñar e implementar proyectos de extensión y capacitación específicos para palma aceitera a través de los CITE.

A1.1.5: Promover la adopción de esquemas de certificación de la palma y sus productos (cadena de custodia) que garanticen que la materia prima sea de excelente calidad.

OCP 1.2: Ampliar y difundir la oferta de financiamiento para el sector palmicultor, que incorpore criterios de sostenibilidad para su otorgamiento al año 2019.

Acciones:

A1.2.1: Facilitar el acceso organizado de la mejor promoción y difusión de las alternativas de financiamiento público que existen, para impulsar la producción de la palma aceitera a pequeños productores y generar la agrupación de productores individuales o grupales, apoyado en formulación de planes de negocio, e incorporando criterios de sostenibilidad para su otorgamiento por parte de AGROIDEAS, PROCOMPITE y otros.

A1.2.2: Difundir y ampliar programas y/o proyectos destinados a capacitar a los productores, su principal objetivo, incorporar oportunidades de financiamiento en el manejo de herramientas financieras, procedimientos para la titulación de terrenos, formalización, asociatividad o para la elaboración de planes de negocio).

A1.2.3: Incentivar modelos de alianzas público-privadas entre empresas, asociaciones de productores de palma aceitera y el Estado (AGROBANCO o a través de fondos de garantía) para implementar productos financieros que consideren tasas, plazos, tipos de garantías adecuados a las etapas del proceso de palma aceitera y para brindar facilidades para el otorgamiento y la titulación de los predios en zonas degradadas con aptitud agrícola y para la implementación de prácticas sostenibles, con énfasis en pequeños productores.

A1.2.4: Generar condiciones para canalizar fondos internacionales (mercados verdes),

de cooperación internacional y banca multilateral para recuperar áreas degradadas con la instalación de palma aceitera, e incorporar tecnologías y buenas prácticas que permitan la producción sostenible de aceite crudo de palma en el marco de la contribución nacional para el cambio climático.

OCP 1.3: Orientar a los productores para expandir el cultivo de palma aceitera de forma sostenible y con un manejo ambiental adecuado, en tierras con aptitud agrícola ya deforestadas al año 2019.

Acciones:

A1.3.1: Elaborar un mapa de áreas potenciales disponibles, a una escala adecuada (1:100000), que incluya los tres criterios acordados en el presente Plan, con los estudios de suelos y clasificación de tierras por su capacidad de uso mayor de nivel de reconocimiento o semidetallado. Se debe verificar con las autoridades competentes las áreas de conservación/protección de la biodiversidad y ecosistemas, áreas con derechos administrativos otorgados, y áreas reconocidas por las poblaciones indígenas en proceso de titulación. Las áreas identificadas deben contribuir a los procesos de mitigación y adaptación al cambio climático, sobre todo en áreas previamente deforestadas. Se puede utilizar información de suelos contenida en los estudios de Meso y Micro Zonificación Ecológica Económica, siempre y cuando esta guarde correlación con la normatividad establecida para realizar los levantamientos o estudios de suelos.

A1.3.2: Diseñar e implementar un programa de capacitación en educación ambiental, normatividad y buenas prácticas en temas referidos a la instalación y manejo de cultivos de palma aceitera, con énfasis en aumentar la productividad del cultivo.

A1.3.3: Evaluar la situación de los palmicultores ubicados en tierras definidas como no aptas y realizar un análisis de sus potenciales alternativas de uso de la tierra.

A1.3.4: Promover la obtención de la certificación ambiental en los productores de

palma aceitera y monitorear el cumplimiento de estándares ambientales viables tanto para las plantaciones como para las plantas de procesamiento de palma aceitera.

OLP 2: Generar las condiciones tecnológicas, económicas y ambientales favorables para el desarrollo sostenible del rendimiento por hectárea de la palma aceitera de 10 TM/ha a 25 TM/ha para el año 2026.

Acciones:

OCP 2.1 Promover la investigación y el desarrollo tecnológico para el desarrollo sostenible en los pequeños agricultores asociados y no asociados, en el aumento del rendimiento por hectárea de la palma aceitera en la amazonia para el año 2019.

A2.1.1: Promover el restablecimiento de Centros de Innovación Tecnológica Agroindustrial (CITE) de palma, y evaluar la posibilidad de convertirlo en un CITE privado o público-privado.

A2.1.2: Generar el compromiso del INIA e ITP para incorporar la investigación e innovación especializada para la palma aceitera, que incorpore el componente de cambio climático, a partir de programas presupuestales y otros fondos públicos (PNIA, INNOVATE PERU, AGROIDEAS, FONDEPAL, entre otros), privados y de cooperación internacional existentes.

A2.1.3: Concluir el proceso de la Interpretación Nacional de la Certificación RSPO del método de cultivo de la palma aceitera a través de la participación sostenida de actores públicos (MINAM, MINAGRI, MEM, PRODUCE, MEF, GORE, entre otros), privados, comunidades y sociedad civil.

A2.1.4: Gestionar financiamiento, capacitación y asistencia técnica (público, cooperación internacional y privado) a los palmicultores para la obtención y mantenimiento de las certificaciones recibidas: RSPO, RA, ISO, orgánica, entre otras.

OCP 2.2: Generar las condiciones para la agregación de valor y mejorar la infraestructura económica para el cultivo, investigación y mejoramiento de la calidad de la palma aceitera al año 2019.

A2.2.1: Implementar las condiciones necesarias para el desarrollo de la infraestructura de la calidad (metrología, normalización, ensayos, acreditación y certificación) vinculada con la palma aceitera.

A2.2.2: Participación de los palmicultores en procesos formales a nivel regional y local (CCR, CCL) con propuestas presupuestales para la inversión en infraestructura e investigación.

A2.2.3: Participar en los fondos concursables de PRODUCE para ampliar mercados de productos sostenibles con mayor valor agregado.

OLP 3: Generar las condiciones tecnológicas, económicas y ambientales favorables para reducir el costo / hectárea que se tiene actualmente de 1800 USD a 800 USD para el año 2026.

OCP 3.1: Establecimiento de condiciones institucionales, políticas y de infraestructura articuladas para el desarrollo de los agricultores asociados y no asociados de una forma sostenible de la palma aceitera al año 2019.

Acciones:

A3.1.1: Identificar la brecha de infraestructura vial de manera articulada con los sectores competentes y contribuir con el desarrollo de la infraestructura productiva y económica (vías departamentales, provinciales, distrital y vecinal) que contribuya con la comercialización vinculada a la palma aceitera en coordinación con Gobiernos Regionales y Locales a través de APP, PIP- MMIP, PPR o presupuesto participativo, alineados a los planes de desarrollo concertado y a los planes de ordenamiento territorial.

A3.1.2: Establecer un Comité de Trabajo para el seguimiento del cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo Sostenible de la Palma Aceitera, en el cual se promueva el dialogo entre actores, en la que participen tanto los productores, como representantes del Estado y de la sociedad civil.

A3.1.3: Articular y difundir las normas y políticas agrarias, forestales, ambientales y otras de modo tal que la cadena productiva (incluido los Gobiernos Regionales y locales) la implemente correctamente.

OCP 3.2: Promover el acceso a mecanismos que favorezcan la implementación de estándares internacionales de calidad de producción que aseguren la sostenibilidad del cultivo de la palma aceitera para el año 2019.

A3.2.1: Dar seguimiento al cumplimiento de las medidas orientadas a preservar la competencia leal en el comercio internacional utilizando métodos de producción con estándares internacionales.

A3.2.2: Identificar mercados alternativos para el aceite de palma y sus derivados haciendo uso de la inteligencia de mercados, en base a la adopción de esquemas de certificación que garanticen que la materia prima sea de calidad para su adecuado cultivo y distribución.

A3.2.3: Generar y promover el desarrollo de un reglamento para la fabricación de biocombustibles en base de palma aceiter y hacer una propuesta juntamente con MEM para promover la coordinación multisectorial para su adecuada implementación.

OLP4: Ampliar mercados aumentando el ingreso por ventas de US\$ 56 000 000 a US\$150 000 000, tanto para mercados convencionales y no convencionales a nivel nacional e internacional al año 2026 y articular la cadena de producción insertando exitosamente a los pequeños productores.

OCP 4.1: Identificar y realizar una evaluación del impacto de la Ley de Promoción de los derivados de la palma aceitera y de biocombustibles en el Perú y en los mercados de la región, como mercados a explotar y desarrollar para el año 2019.

Acciones:

A4.1.1: Articular a JUNPALMA con entidades competentes para el recojo de información estadística del sector y para el acceso a las plataformas de información especializada del sector palmicultor para desarrollar información de mercados con grandes potenciales a desarrollar.

A4.1.2: Realizar estudios de mercado ad hoc para la palma aceitera que permitan insertarse en nuevos mercados, mediante la diversificación productiva (palma aceitera certificada, biocombustibles, entre otros).

OCP 4.2: Diseñar una estrategia de comunicación de las propiedades nutricionales de la palma aceitera nacional, para poder captar nuevos mercados a desarrollar para el año 2019.

A4.2.1: Implementar la Ruta Exportadora de la Palma Aceitera, juntamente con MINCETUR y así participar en eventos de promoción comercial nacional e internacional para los productos derivados de la palma aceitera.

A4.2.2: Desarrollar capacidades de los productores de palma en técnicas de negociación para su mejor articulación en la cadena comercializadora de Palma aceitera.

Tabla 35.

*Matriz de Metas*

	Indicador	Variable(s)	Medio de Verificación	Supuestos	Base 2016	Meta 2026
O1. Generar las condiciones económicas, políticas, ambientales y sociales favorables para el desarrollo sostenible del cultivo de la palma aceitera para aumentar las hectáreas de producción de 77 537 ha en el 2016 a 400 000 ha, al año 2026.	Superficie destinada al cultivo de la palma aceitera en zonas aptas con Capacidad de Uso Mayor agrícola	Superficie con aptitud para cultivos agrícolas proporcionada por la DGAAA	DGAAA	Las comunidades nativas y/o entidades con derechos sobre las tierras identificadas tienen la disponibilidad de invertir en palma aceitera	p.d	160 mil
	Incremento del rendimiento de la producción de Racimo de Fruta Fresca	Rendimiento de la producción de palma aceitera (TM/hectáreas)	Dirección de Estadística Agraria	En el periodo de vigencia del Plan las condiciones climáticas no varían abruptamente	13.7 TM/ha	20 TM/ha
	Porcentaje de productores con acceso a financiamiento	Número de productores de palma aceitera que accedieron a financiamiento	CENAGRO	Los productores deben emplear el financiamiento en la inversión de sus parcelas	33.7 %	50%
O2. Generar las condiciones tecnológicas, económicas y ambientales favorables para el desarrollo sostenible del rendimiento por hectárea de la palma aceitera de 10 TM/Ha a 25 TM/Ha para el año 2026.	Porcentaje de productores que cuentan con asistencia técnica en buenas prácticas agrícolas	Número de productores de palma aceitera que recibieron capacitación de SENASA	CENAGRO SENASA	Los productores deben aplicar las buenas prácticas	1.3%	30%
	Porcentaje de productores y asociaciones que cuentan con certificación ambiental	Número de productores de palma aceitera que cuentan con certificación ambiental	DGAAA	Los productores tienen disposición de contar con la certificación.	0%	30%

Tabla 36.

*Matriz de Metas*

	Indicador	Variable(s)	Medio de Verificación	Supuestos	Base 2015 <sup>26</sup>	Meta 2025
O3: Generar las condiciones tecnológicas, económicas y ambientales favorables para reducir el costo / hectárea que se tiene actualmente de 1800 USD a 800 USD para el año 2026.	Incremento del número de países a los cuales se vende el aceite crudo u otros derivados de palma	Número de países a los cuales se vende el aceite crudo de palma u otros derivados.	ADUANAS JUNPALMA	Que la economía mantenga su	10	20
	Incremento de las exportaciones de producción certificada de aceite crudo u otros productos derivados de la palma aceitera de los pequeños y medianos productores	Porcentaje exportado de aceite crudo o productos derivados de la palma aceitera certificada por las asociaciones de productores.	ADUANAS	Que el precio del aceite crudo de palma se mantenga.	0	30%
O4: Ampliar mercados aumentando el ingreso por ventas de US\$ 56 000 000 a US\$150 000 000, tanto para mercados convencionales y no convencionales a nivel nacional e internacional al año 2026 y articular la cadena de producción insertando exitosamente a los pequeños	Incremento de la participación anual de la producción de los pequeños y medianos productores de palma aceitera sobre la producción total	Volumen producido por las asociaciones de productores	MINAGRI JUNPALMA		43%	50%
	Comité de trabajo de seguimiento e implementación del Plan establecido	Número de reuniones del Comité al año	MINAGRI JUNPALMA		0	4
	Actividades de difusión de normativa vinculada a la cadena	Número de actividades de difusión	MINAGRI		0	2



## 7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Al presente plan estratégico, se realizó la asignación de recursos para la buena ejecución de las estrategias que han sido seleccionadas en los anteriores capítulos. Estos recursos fueron determinadas evaluando los siguientes tres grupos: (a) tangibles (maquinarias, activos financieros, materiales y procesos); (b) intangibles (Tecnología, reputación y comportamiento organizacional; (c) humanos.



Tabla 37.

*Recursos Asignados para los OCP*

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	RECURSOS ASIGNADOS	ENTE EJECUTOR
OCP 1.1: Promover la investigación y asistencia técnica para el desarrollo sostenible de la palma aceitera en el 2019.	Recursos tangibles: medios impresos, digitales, audios, videos de capacitación, equipos electrónicos y computación, medios de transporte, laboratorios, etc Recursos intangibles: Locales de investigación y capacitación Tecnología: páginas web de capacitación Recursos humanos: Ingenieros, técnicos y personal administrativo del INIA, IIAP, Selva exportadora	INIA, IIAP, Selva exportadora
OCP 1.2: Ampliar y difundir la oferta de financiamiento para el sector palmicultor, que incorpore criterios de sostenibilidad para su otorgamiento al año 2019.	Recursos tangibles: Medios de transporte, computadoras Recursos intangibles: Locales de gestión Tecnología: Programas informáticos Recursos humanos: Ingenieros, técnicos y personal administrativo del COFIDE, AGROBANCO, AGROIDEAS	COFIDE, AGROBANCO, AGROIDEAS
OCP 1.3: Orientar a los productores para expandir el cultivo de palma aceitera de forma sostenible y con un manejo ambiental adecuado, en tierras con aptitud agrícola ya deforestadas al año 2019.	Recursos tangibles: medios impresos, digitales, audios, videos de capacitación, equipos electrónicos y computación, medios de transporte, laboratorios, etc Recursos intangibles: Locales de gestión Tecnología: Programas informáticos Recursos humanos: Ingenieros, técnicos y personal administrativo del DEVIDA, MINAGRI, AGRORURAL, SELVA EXPORTADORA.	DEVIDA, MINAGRI, AGRORURAL, SELVA EXPORTADORA
OCP 2.1: Promover la investigación y el desarrollo tecnológico para el desarrollo sostenible en los pequeños agricultores asociados y no asociados, en el aumento del rendimiento por hectárea de la palma aceitera en la amazonia para el año 2019.	Recursos tangibles: Medios de transporte, computadoras Recursos intangibles: Locales de gestión Tecnología: Programas informáticos Recursos humanos: Ingenieros, técnicos y personal administrativo del COFIDE, PROINVERSIÓN, GOBIERNOS REGIONALES, AGROBANCO	COFIDE, PROINVERSIÓN, GOBIERNOS REGIONALES, AGROBANCO
OCP 2.2: Generar las condiciones para la agregación de valor y mejorar la infraestructura económica para el cultivo, investigación y mejoramiento de la calidad de la palma aceitera al año 2019.	Recursos tangibles: Medios de transporte, computadoras Recursos intangibles: Locales de gestión Tecnología: Programas informáticos Recursos humanos: Ingenieros, técnicos y personal administrativo del COFIDE, PROINVERSIÓN, GOBIERNOS REGIONALES, AGROBANCO	COFIDE, PROINVERSIÓN, GOBIERNOS REGIONALES, AGROBANCO

<p>OCP 3.1: Establecimiento de condiciones institucionales, políticas y de infraestructura articuladas para el desarrollo de los agricultores asociados y no asociados de una forma sostenible de la palma aceitera al año 2019.</p>	<p>Recursos tangibles: Medios de transporte, computadoras  Recursos intangibles: Locales de gestión  Tecnología: Programas informáticos  Recursos humanos: Ingenieros, técnicos y personal administrativo del PROINVERSION, AGROIDEAS</p>	<p>PROINVERSION, AGROIDEAS</p>
<p>OCP 3.2: Promover el acceso a mecanismos que favorezcan la implementación de estándares internacionales de calidad de producción que aseguren la sostenibilidad del cultivo de la palma aceitera para el año 2019.</p>	<p>Recursos tangibles: Medios de transporte, computadoras  Recursos intangibles: Locales de gestión  Tecnología: Programas informáticos  Recursos humanos: Ingenieros, técnicos y personal administrativo del PROINVERSION, AGROIDEAS</p>	<p>PROINVERSION, AGROIDEAS</p>
<p>OCP 4.1: Identificar y realizar una evaluación del impacto de la Ley de Promoción de los derivados de la palma aceitera y de biocombustibles en el Perú y en los mercados de la región, como mercados a explotar y desarrollar para el año 2019.</p>	<p>Recursos tangibles: Medios de transporte, computadoras  Recursos intangibles:  Tecnología: Programas informáticos  Recursos humanos: Ingenieros, técnicos y personal administrativo del MINAGRI, INIA, AGROIDEAS, DEVIDA, IIAP</p>	<p>MINAGRI, INIA, AGROIDEAS, DEVIDA, IIAP</p>

---

### **7.3. Políticas de cada Estrategia**

### **7.4. Estructura organizacional del Sector de Palma Aceitera**

Una definición acertada de la estructura organizacional es la que sigue:

La estructura organizacional es el elemento crítico para lograr implementar exitosamente las estrategias, de ahí que se requiere desarrollar una estructura organizacional que sea pertinente para la consecución de las estrategias seleccionadas. La organización favorece el cambio y la conducción de las estrategias y, finalmente, asegura la viabilidad de estas (D'Alessio, 2008).

La cadena productiva de oleaginosas se formó en el año 2004, con el principal objetivo de promover el aumento del cultivo de la palma aceitera en el Perú. Desde la conformación de la cadena, prácticamente se ha impulsado considerablemente el incremento de hectáreas de palma en el Perú. Este organismo está integrada por representantes de los productores de palma aceitera de los departamentos de San Martín, Ucayali, Huánuco y Loreto y representantes de las empresas fabricantes de aceites y grasas comestibles.

### **7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social**

En el planeamiento estratégico se proponen estrategias que permiten alcanzar la visión; sin embargo, es importante tener en consideración que “muchas estrategias en su puesta en marcha exigen actividades que podrían afectar el medio ambiente y ecología de la zona” (D'Alessio, 2008). Las organizaciones deben ser social y ambientalmente responsables aplicando buenas prácticas que permitan el desarrollo sostenible; a este tipo de organizaciones se les conoce como ecoeficientes.

Según el MINAGRI (2016) existen zonas de la Amazonía cuyas características difieren de las condiciones que requiere el desarrollo de la palmicultura en el Perú, lo cual ocasiona efectos negativos sobre la biodiversidad, los hábitats naturales, así como la mayor emisión de GEI. En relación con este último punto, es preciso señalar que existen parcelas de

palma aceitera que se encuentran instalados sobre suelos con aptitud agrícola; sin embargo, en muchos casos, el proceso productivo no incorpora buenas prácticas y tecnología adecuada en las etapas de instalación, cosecha, postcosecha y transformación del fruto fresco, que contribuyan con la reducción de GEI.

La realización de estas actividades en zonas no aptas evidencia el desconocimiento sobre la normativa ambiental y en particular, sobre los efectos potenciales del cambio climático, los cuales se vinculan con las alteraciones en las lluvias, vientos y otros fenómenos meteorológicos e hidrológicos que afectan los rendimientos y sanidad de cultivos agrícolas, así como el suministro de agua y la disponibilidad de los recursos silvestres.

En ese sentido resulta necesario realizar labores de difusión y capacitación con relación a la normativa vigente que estén dirigidos a los productores y líderes de las organizaciones vinculadas con la palma aceitera, con el objetivo de establecer bases sólidas para el desarrollo sostenible de la actividad de la palma aceitera.

#### **7.6. Recursos Humanos y Motivación**

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos, es necesario contar con personas capacitadas a lo largo de toda la cadena de suministro, desde los agricultores hasta el personal administrativo. Para ello, las entidades relacionadas con el sector, encabezadas por JUNPALMA y la Cadena productiva de Palma en conjunto con el Ministerio de Agricultura (MINAGRI), son las encargadas de desarrollar las capacidades de aprendizaje necesarias mediante capacitaciones continuas a los principales protagonistas. Principalmente, debe considerarse la capacitación de los agricultores, cuyo trabajo está directamente relacionado con la productividad y la calidad del producto final. Por otro lado, se requieren líderes de proyecto con experiencia en la gestión de empresas agroexportadoras, proactivos y con capacidad de decisión para poder realizar los objetivos a largo plazo (OLP) y la consecución de la visión del sector. Todo ello, dentro de un clima laboral propicio, cuyas

métricas de control se puedan evaluar a través de indicadores de (a) satisfacción en el trabajo, (b) tiempo de retención promedio y (c) productividad del empleado.

Los objetivos de corto plazo (OCP) vinculan todos los eslabones de la cadena de producción de la palma aceitera en el país; la gestión de estos es la base para alcanzar los OCP planteados. Se incide en la capacitación constante, para que el recurso humano progrese y permita la evolución del sector tanto a nivel nacional como internacional. De este modo, se forjan conocimientos y prácticas sólidas, útiles para el desarrollo de una mejor gestión en la cadena de la palma aceitera. Es necesario, para ello, involucrar al personal de las instituciones de apoyo y de los entes reguladores.

### **7.7. Gestión del cambio**

Una vez que el plan estratégico y la evaluación de riesgo están completos, se desarrollan las estrategias para la gestión del cambio. Los cambios organizacionales y los recursos humanos juegan un rol importante como facilitadores de esta etapa crítica. El liderazgo debe brindar la iniciativa para efectuar el cambio en el sector, lo cual permitirá una implementación exitosa de los planes estratégicos desarrollados.

D'Alessio (2008) explicó que el cambio no debe convertirse en una barrera. Es por ello que la gestión, en el sector de palma aceitera, comienza en el compromiso de los participantes de la cadena de valor del producto, la cual abarca a los agricultores, los convertidores, los exportadores, las comisiones y los organismos gubernamentales. Todos ellos deben generar acciones sincronizadas que permitan lograr el cambio progresivamente.

Asimismo, a fin de tener éxito contra las barreras de proceso de cambio, se necesita desempeñar varias acciones. Estas son las siguientes:

- a) Motivar a las personas: Se necesita neutralizar el escepticismo sobre los objetivos del cambio, en un proceso de creación de compromisos, que permita internalizar la visión planteada al 2026 para el sector palma aceitera, y cuyas acciones se dirijan hacia ese fin.

- b) Otorgar poder a los equipos: Se requiere proporcionar libertad de innovación y nuevas o diferentes acciones que contribuyan a mejorar las propuestas de este planeamiento agregado.
- c) Hacer conocer las recompensas que serán alcanzadas por las personas: Debe promoverse la motivación al logro y aumentar el valor del negocio de forma más acelerada.
- d) Librarse de las personas controversiales: Consiste en la depuración de los participantes, a través de un proceso natural, en cuanto a la toma de decisiones acerca del futuro del sector.
- e) Mantener la velocidad e inercia de los equipos: Debe crearse un ritmo de comunicación abierto y se deben compartir los aprendizajes y avances de los participantes de la cadena productiva. De este modo, se fomenta el cumplimiento de los objetivos de corto plazo en el menor tiempo posible, para que se puedan capitalizar los beneficios.
- f) Estimular la moral del personal: Los empleados deben experimentar el sentirse parte del progreso del sector y del país.
- g) Mejorar los sistemas abriendo canales de comunicación para la coordinación: Las reuniones constantes fomentan la comunicación sin restricciones entre los agricultores, convertidores y exportadores.
- h) Comunicar el costo de la inacción y del statu quo: En la actualidad, los agricultores sienten que tienen las ganancias adecuadas de los cultivos, y si no comprenden el costo de no hacer nada adicional, el sector se estanca y no se cumple el plan.
- i) Comunicar el cambio de los beneficios esperados: Por medio de la comunicación de los cambios y beneficios se genera un engranaje de acciones entre las partes del sector.

- j) Generar confianza y credibilidad: El compromiso de los organismos que guiarán el proceso estratégico, como el MINAGRI, INIA, ADEX, IIAP, AGRORURAL, es fundamental para crear la confianza. Todos estos elementos se incluyeron en el conjunto de los OCP.

## **7.8. Conclusiones**

El establecimiento de los objetivos de largo plazo es un factor determinante dentro del Plan Estratégico. Estos se realizan a través de los objetivos de corto plazo planteados, mismos que se involucran en la visión de la situación deseada. Los objetivos de corto plazo propuestos en este capítulo, detallados de forma medible y cuantificable, bajo el marco regulatorio de los valores y el código de ética planteados al inicio. También se han identificado los recursos necesarios en términos financieros, físicos, factores humano y tecnológico para el desarrollo de los objetivos a corto plazo, tomando en consideración las estrategias explicadas. Lo que se trata de buscar en este capítulo, es encontrar las pautas necesarias para llevar a cabo un plan que busque mejorar desde la situación actual, hacia la mejor realización del sector palmicultor en el Perú. Es muy probable que a medida que se desarrolle este plan, se generen nuevas dificultades que ameritarán nuevos objetivos o la modificación de los ya existentes. Por lo tanto, es importante que dentro del Sector se desarrollen políticas internas que conlleve a la continuidad del desarrollo de este sector, que tiene potencialidades de crecimiento, así como de protección y cuidado del medio ambiente, y respetando a cabalidad las normativas por parte de los involucrados.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Para la definición de la evaluación estratégica existen innumerables conceptos de los cuales la más acertada es la que sigue:

La etapa final del proceso estratégico es la evaluación y el control, que es un proceso que se manifiesta en forma permanente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda provocan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico e integral que permita ajustar siempre lo desarrollado (D'Alessio, 2008).

En el presente plan estratégico de la palma aceitera, la evaluación tanto de las estrategias específicas generadas por las matrices mencionadas en capítulos anteriores, con los objetivos a corto plazo determinados, será expuesta y monitoreada en el Tablero de Control Integrado.

### 8.1. Perspectivas de Control

La representación del control de mando Integral es un instrumento que permite el correcto monitoreo de las estrategias de una organización canalizadas en la visión y los objetivos, definiendo un conjunto de indicadores bajo cuatro perspectivas que son las que siguen: (a) De aprendizaje interno (personal); (b) De procesos; (c) Del cliente; y (d) Financiera.

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

Kaplan (2009) realizó la siguiente descripción:

Las perspectivas de aprendizaje y crecimiento determinan cómo una organización puede seguir mejorando y añadiendo valor. Esta perspectiva analiza el recurso humano, ya que es clave para desarrollar la organización con una visión de largo plazo” (Kaplan, R. & Norton, D., 2009).

Se han tomado en cuenta los siguientes indicadores en cuanto al recurso humano: (a)

La satisfacción de la fuerza laboral; (d) La retención; (c) La capacitación; (d) Las actitudes culturales del gremio; (e) Conocimiento en sistemas informáticos.

Así el sector de palma aceitera en donde se encuentran los 06 objetivos de corto plazo, relacionados con capacitación de las personas involucradas con el sector y la implementación de nuevas tecnologías se pueden añadir valor.

### **8.1.2. Procesos**

Una mejor definición referente a los procesos es como sigue:

La perspectiva interna analiza a la organización, los procesos, y qué debe hacerse para sobresalir ya sea en calidad, costos, tiempo o desarrollo de productos. Esta perspectiva permitirá que el sector se especialice en las acciones que realiza y brinde un servicio diferenciado al cliente; para ello se clasifican los objetivos de corto plazo que servirán de soporte para la perspectiva (Kaplan, R. & Norton, D., 2009).

### **8.1.3. Clientes**

La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado. El indicador principal es la percepción que tienen los clientes con respecto al servicio que se brinda en la organización. Esta perspectiva permite a las organizaciones mejorar los indicadores relacionados con el mercado objetivo, tales como participación del mercado, adquisición de nuevos clientes, satisfacción y fidelización del cliente” (Kaplan, R. & Norton, D., 2009).

La perspectiva del cliente para el sector de la palma aceitera en el Perú tiende a condiciones favorables, y esto se ve relegado en los objetivos de corto plazo.

### **8.1.4. Financiera**

La perspectiva financiera del sector palmicultor es analizada respecto a la situación actual económica de las organizaciones, de lo cual se han identificado dentro de los objetivos para las mejores elecciones financieras del sector de la palma aceitera en el Perú. En este caso

se ha puesto énfasis al Estado peruano ya que este sector liberaría grandes oportunidades económicas a una gran masa de población.

## 8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El Tablero de Control Balanceado o también conocido como “Balanced Scorecard” es un instrumento de control de estrategias que son obtenidas de los objetivos de corto plazo, para luego identificar las acciones a tomar de cada objetivo, las metas que se quiere alcanzar, y por último los indicadores de quienes se tomarán en cuenta para alcanzar una visión integral del sector de la palma aceitera, así facilitar su implementación de manera exitosa. (ver Tabla 39).

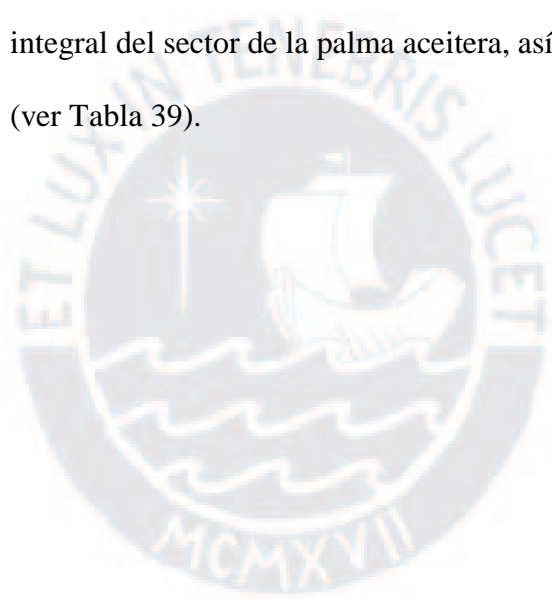


Tabla 38.

*Balanced Scorecard*

Objetivos de Corto Plazo	Acciones	Metas	Indicadores
OCP 1.1: Promover la investigación y asistencia técnica para el desarrollo sostenible de la palma aceitera en el 2019.	A1.1.1: Implementar alianzas público-privadas para el soporte tecnológico y científico de los centros de innovación pública y privada que trabajen en el desarrollo sostenible de productos derivados de la palma aceitera.	02 Alianzas público privadas	Alianzas público privadas
	A1.1.2: Promover el restablecimiento de Centros de Innovación Tecnológica Agroindustrial (CITE) de palma, y evaluar la posibilidad de convertirlo en un CITE privado o público-privado.	01 CITE Palma restablecido	CITE restablecido
	A1.1.3: Generar el compromiso del INIA e ITP para incorporar la investigación e innovación especializada para la palma aceitera, que incorpore el componente de cambio climático, a partir de programas presupuestales y otros fondos públicos (PNIA, INNOVATE PERU, AGROIDEAS, FONDEPAL, entre otros), privados y de cooperación internacional existentes.	01 línea de financiamiento en cada entidad con programas de apoyo agrario y agroindustrial	Línea de financiamiento en cada entidad con programas de apoyo agrario y agroindustrial
	A1.1.4: Diseñar e implementar proyectos de extensión y capacitación específicos para palma aceitera a través de los CITE.	01 Programa de extensión y capacitación ejecutándose	Programa de extensión y capacitación ejecutándose
	A1.1.5: Promover la adopción de esquemas de certificación de la palma y sus productos (cadena de custodia) que garanticen que la materia prima sea de excelente calidad.	01 Programa de certificación en funcionamiento	Programa de certificación en funcionamiento

Objetivos de Corto Plazo	Acciones	Metas	Indicadores
OCP 1.2: Ampliar y difundir la oferta de financiamiento para el sector palmicultor, que incorpore criterios de sostenibilidad para su otorgamiento al año 2019.	A1.2.1: Facilitar el acceso organizado de la mejor promoción y difusión de las alternativas de financiamiento público que existen, para impulsar la producción de la palma aceitera a pequeños productores y generar la agrupación de productores individuales o grupales, apoyado en formulación de planes de negocio, e incorporando criterios de sostenibilidad para su otorgamiento por parte de AGROIDEAS, PROCOMPITE y otros.	50 Productores beneficiados con financiamiento publico	Productores beneficiados con financiamiento publico
	A1.2.2: Difundir y ampliar programas y/o proyectos destinados a capacitar a los productores, su principal objetivo, incorporar oportunidades de financiamiento en el manejo de herramientas financieras, procedimientos para la titulación de terrenos, formalización, asociatividad o para la elaboración de planes de negocio).	01 Portal web creado y funcionando.	Portal web creado y funcionando.
	A1.2.3: Incentivar modelos de alianzas público-privadas entre empresas, asociaciones de productores de palma aceitera y el Estado (AGROBANCO o a través de fondos de garantía) para implementar productos financieros que consideren tasas, plazos, tipos de garantías adecuados a las etapas del proceso de palma aceitera y para brindar facilidades para el otorgamiento y la titulación de los predios en zonas degradadas con aptitud agrícola y para la implementación de prácticas sostenibles, con énfasis en pequeños productores.	25 % de las zonas actuales con pequeños productores cobeturdadas con productos financieros	Zonas actuales con pequeños productores cobeturdadas con productos financieros
	A1.2.4: Generar condiciones para canalizar fondos internacionales (mercados verdes), de cooperación internacional y banca multilateral para recuperar áreas degradadas con la instalación de palma aceitera, e incorporar tecnologías y buenas prácticas que permitan la producción sostenible de aceite crudo de palma en el marco de la contribución nacional para el cambio climático (NAMA palma aceitera).	15 % de la extensión de áreas degradadas con financiamiento verde	Extensión de áreas degradadas con financiamiento verde

Objetivos de Corto Plazo	Acciones	Metas	Indicadores
OCP 1.3: Orientar a los productores para expandir el cultivo de palma aceitera de forma sostenible y con un manejo ambiental adecuado, en tierras con aptitud agrícola ya deforestadas al año 2019.	A1.3.1: Elaborar un mapa de áreas potenciales disponibles, a una escala adecuada (1:100000), que incluya los tres criterios acordados en el presente Plan, con los estudios de suelos y clasificación de tierras por su capacidad de uso mayor de nivel de reconocimiento o semidetallado. Se debe verificar con las autoridades competentes las áreas de conservación/protección de la biodiversidad y ecosistemas, áreas con derechos administrativos otorgados, y áreas reconocidas por las poblaciones indígenas en proceso de titulación. Las áreas identificadas deben contribuir a los procesos de mitigación y adaptación al cambio climático, sobre todo en áreas previamente deforestadas. Se puede utilizar información de suelos contenida en los estudios de Meso y Micro Zonificación Ecológica Económica, siempre y cuando esta guarde correlación con la normatividad establecida para realizar los levantamientos o estudios de suelos.	Mapa nacional a escala 1:50000 con todas las zonas con aptitud para palma aceitera	Mapa nacional a escala 1:50000 con todas las zonas con aptitud para palma aceitera
	A1.3.2: Diseñar e implementar un programa de capacitación en educación ambiental, normatividad y buenas prácticas en temas referidos a la instalación y manejo de cultivos de palma aceitera, con énfasis en aumentar la productividad del cultivo.	75 % de los palmicultores capacitados	Palmicultores capacitados
	A1.3.3: Evaluar la situación de los palmicultores ubicados en tierras definidas como no aptas y realizar un análisis de sus potenciales alternativas de uso de la tierra.	01 Estudio culminado con la situación de palmicultores en zonas no aptas	Estudio culminado con la situación de palmicultores en zonas no aptas
	A1.3.4: Promover la obtención de la certificación ambiental en los productores de palma aceitera y monitorear el cumplimiento de estándares ambientales viables tanto para las plantaciones como para las plantas de procesamiento de palma aceitera.	10 % de los palmicultores con certificación ambiental y monitoreados	Palmicultores con certificación ambiental y monitoreados

Objetivos de Corto Plazo	Acciones	Metas	Indicadores
OCP 2.1: Generar las condiciones para la agregación de valor y mejorar la infraestructura económica y de calidad al año 2019.	A2.1.1: Concluir el proceso de la Interpretación Nacional de la Certificación RSPO a través de la participación activa y sostenida de actores públicos (MINAM, MINAGRI, MEM, PRODUCE, MEF, GORE, entre otros), privados, comunidades y sociedad civil.	Certificación RSPO en ejecución	Certificación RSPO en ejecución
	A2.1.2: Gestionar financiamiento, capacitación y asistencia técnica (público, cooperación internacional y privado) a los palmicultores para la obtención y mantenimiento de las certificaciones recibidas: RSPO, RA, ISO, orgánica, entre otras.	5 % de palmicultores con certificación RSPO u otras	Palmicultores con certificación RSPO u otras
	A2.1.3: Implementar las condiciones necesarias para el desarrollo de la infraestructura de la calidad (metrología, normalización, ensayos, acreditación y certificación) vinculada con la palma aceitera.	Protocolo de certificación de calidad de industria de palma	Protocolo de certificación de calidad de industria de palma
OCP 2.2: Generar las condiciones para la agregación de valor y mejorar la infraestructura económica para el cultivo, investigación y mejoramiento de la calidad de la palma aceitera al año 2019.	A2.2.1: Identificar la brecha de infraestructura vial de manera articulada con los sectores competentes y contribuir con el desarrollo de la infraestructura productiva y económica (vías departamentales, provinciales, distrital y vecinal) que contribuya con la comercialización vinculada a la palma aceitera en coordinación con Gobiernos Regionales y Locales a través de APP, PIP-SNIP, PPR o presupuesto participativo, alineados a los planes de desarrollo concertado y a los planes de ordenamiento territorial.	El 100 % de zonas de palma aceitera con vías ejecutadas o presupuestadas	Zonas de palma aceitera con vías ejecutadas o presupuestadas
	A2.2.2: Participación de los palmicultores en procesos formales a nivel regional y local (CCR, CCL) con propuestas presupuestales.	100 % de palmicultores participando en procesos participativos de priorización de presupuesto publico	Palmicultores participando en procesos participativos de priorización de presupuesto publico
	A2.2.3: Participar en los fondos concursables de PRODUCE para ampliar mercados de productos sostenibles con mayor valor agregado.	01 Palmicultor por cada zona participando en fondo de PRODUCE, y por lo menos 2 habiendo ganado el concurso	2 Palmicultor por cada zona participando en fondo de PRODUCE, y por lo menos 2 habiendo ganado el concurso

Objetivos de Corto Plazo	Acciones	Metas	Indicadores
OCP 3.1: Establecimiento de condiciones institucionales, políticas y de infraestructura articuladas para el desarrollo de los agricultores asociados y no asociados de una forma sostenible de la palma aceitera al año 2019.	A3.1.1: Articular a JUNPALMA con entidades competentes para el recojo de información estadística del sector y para el acceso a las plataformas de información especializada del sector palmicultor.	01 Proyecto ejecutado de fortalecimiento institucional de JUNPALMA	Fortalecimiento institucional de JUNPALMA
	A3.1.2: Realizar estudios de mercado ad hoc para la palma aceitera que permitan insertarse en nuevo mercados, mediante la diversificación productiva (palma aceitera certificada, biocombustibles, entre otros).	01 Estudio completo de mercado de exportación y de mercado interno	Estudio completo de mercado de exportación y de mercado interno
	A3.1.3: Identificar nichos de mercado verdes para la palma y sus productos, en base a la adopción de esquemas de certificación que garanticen que la materia prima procede de cultivos que no han generado deforestación.		
OCP 3.2: Promover el acceso a mecanismos que favorezcan la implementación de estándares internacionales de calidad de producción que aseguren la sostenibilidad del cultivo de la palma aceitera para el año 2019	A3.2.1: Implementar la Ruta Exportadora de la Palma Aceitera, conjuntamente con MINCETUR y así participar en eventos de promoción comercial nacional e internacional para los productos derivados de la palma aceitera.	01 Programa del MINCETUR específico para la palma	Programa del MINCETUR específico para la palma
	A3.2.2: Diseñar una estrategia de comunicación de las propiedades nutricionales de la palma aceitera nacional.	01 Estrategia de comunicación formulada y ejecutándose a nivel nacional	Estrategia de comunicación formulada y ejecutándose a nivel nacional
	A3.2.3: Desarrollar capacidades de los productores de palma en técnicas de negociación para su mejor articulación en la cadena.	01 Curso nacional de gestión comercial de la palma aceitera	Curso nacional de gestión comercial de la palma aceitera



Objetivos de Corto Plazo	Acciones	Metas	Indicadores
<p>OCP 4.1: Identificar y realizar una evaluación del impacto de la Ley de Promoción de los derivados de la palma aceitera y de biocombustibles en el Perú y en los mercados de la región, como mercados a explotar y desarrollar para el año 2019.</p>	<p>A4.1.1: Establecer un comité de trabajo para fiscalización y seguimiento del cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo Sostenible de la Palma Aceitera, en el cual se promueva el dialogo entre actores, en la que participen tanto los productores, como representantes del Estado y de la sociedad civil.</p>	<p>Conformación del Comité Fiscalizador y Técnico multisectorial de Palma aceitera y reconocida por la PCM</p>	<p>Conformación del Comité Fiscalizador y Técnico multisectorial de Palma aceitera y reconocida por la PCM</p>
	<p>A4.1.2: Articular y difundir las normas y políticas agrarias, forestales, ambientales y otras de modo tal que la cadena productiva (incluido los Gobiernos Regionales y locales) la implemente correctamente.</p>	<p>Monitoreo y premio presupuestal al gobierno regional que cumpla con las normativas nacionales sobre palma aceitera</p>	<p>Monitoreo y premio presupuestal al gobierno regional que cumpla con las normativas nacionales sobre palma aceitera</p>
	<p>A4.1.3: Promover el acceso a mecanismos que favorezcan la implementación de estándares internacionales de calidad de producción que aseguren la sostenibilidad del cultivo de la palma aceitera.</p>	<p>Protocolo nacional de la Palma de Calidad</p>	<p>Protocolo nacional de la Palma de Calidad</p>
	<p>A4.1.4: Dar seguimiento al cumplimiento de las medidas orientadas a la preservar la competencia leal en el comercio internacional.</p>		
	<p>A4.1.5: Realizar una evaluación del impacto de la Ley de Promoción de Biocombustibles y su reglamento y hacer una propuesta para sus modificaciones conjuntamente con MEM para promover la coordinación multisectorial para su adecuada implementación.</p>	<p>Estudio de impacto culminado y propuesta legislativa redactada</p>	<p>Estudio de impacto culminado y propuesta legislativa redactada</p>

### 8.3. Conclusiones

Es fundamental realizar una constante evaluación de la estrategia, de esta manera se puede realizar la acción correctiva en cualquier momento, ya que el mundo es cambiante y globalizado y cualquier cambio puede afectar al planamiento estratégico diseñado para un determinado tiempo y espacio. El tener control nos permite realizar el cumplimiento los objetivos planteados y así tomar las mejores decisiones de la organización. Los objetivos tienen que ser claros para que puedan ser implementados por cualquier organización que los requiera.

El tablero de Control de estrategias en este caso del sector de la palma aceitera, se ha desarrollado analizando de manera coherente, estableciendo indicadores para cada OCP, y esto permitirá comprobar con eficiencia y eficacia todas las estrategias planteadas, y en tiempo oportuno corregir cualquier cambio de trayectoria, y todo ello, para alcanzar los OLP apoyado por los OCP, tan importantes y planteadas en el presente Plan Estratégico del sector de la Palma Aceitera en el Perú.

## Capítulo IX: Competitividad del sector de Palma Aceitera

Porter (2009), mostró que la ventaja competitiva de las organizaciones es generada y mantenida mediante un proceso muy localizado, aquellos como los valores, su cultura, estructuras económicas, historia, entre otras, las cuales aportan en gran medida al factor competitivo. Esta ventaja se mide por el valor que logra una empresa, y la preferencia de los clientes es un indicador relevante ya que aumentan los importes a medida que sube su ventaja competitiva.

### 9.1. Análisis Competitivo del Sector de Palma Aceitera

Las limitantes competitivas del sector de la palma aceitera han sido evaluadas por el MINAGRI donde mencionan que la mayoría de los pequeños productores (menor a cinco hectáreas) organizados y no organizados; tienen baja producción, entre mediana y mala calidad de cosecha, bajos ingresos económicos; esto debido principalmente a:

- a) Escasa asistencia técnica, generando deficiencias en el manejo.
- b) Escasa y en algunos lugares falta de financiamiento, para abonar o fertilizar, no tienen acceso a créditos por falta de garantías hipotecarias; algunos no tienen título de propiedad.
- c) Las empresas agroindustriales que procesan y refinan el Aceite Crudo de Palma (ACP), no apoyan a los proveedores de la materia prima nacional; ya que adquieren el ACP importado a precios dumping o subsidiados en el país de origen, esto ocasionado por las malas vías terrestres, las cuales generan un sobre aumento en el transporte desde la zona de producción al mercado interno, en tal sentido no hay forma de competir.
- d) Son escasos los fondos de garantía, que proveen la cobertura crediticia integral a los proyectos de inversión para instalación de plantaciones de palma aceitera e instalación de plantas extractoras de ACP.

- e) La inclusión social, se desarrolla a través de proyectos ejecutados por la ONUDD, PDA, PRODATU y otros; con unidades productivas de tres a cinco hectáreas por beneficiario, pero que no ha sido en forma integral, pues les dieron plantones y abonos solo para un año.
- f) Aparente desinterés de las autoridades nacionales y regionales, debido a la escasa atención a los requerimientos de los palmicultores por parte del Estado.
- g) La existencia de dos Gremios (CONAPAL y FENAPAL) de representación nacional de los palmicultores, trabajo dividido y diferenciado en la lucha de sus propios intereses (monopolio).
- h) Es nula la investigación y escasa la transferencia de tecnología en palma aceitera por parte del gobierno.
- i) Falta de un área u órgano del MINAGRI en temas para el desarrollo amazónico, que sea el representante y apoye en el desarrollo de soluciones a la problemática de los palmicultores.
- j) La inexistencia de financiamiento a largo plazo para la instalación de nuevas áreas de palma aceitera.
- k) Desprotección de nuestros productores debido a importaciones de aceites libres de aranceles y subsidiados en su país de origen.

## **9.2. Identificación de las ventajas competitivas del sector de palma aceitera**

En cuanto a las ventajas competitivas, se ha demostrado lo siguiente:

- a) Técnica y económicamente es factible desarrollar proyectos de palma aceitera con pequeños productores, siempre y cuando el área a cultivar sea mayor de 5 ha.
- b) Existe tecnología disponible respecto al cultivo.
- c) En el Perú existe demanda insatisfecha de aceite vegetal.
- d) El consumo peruano de grasas y aceites vegetales es aproximadamente de 11

kg/persona/año y es una de las más bajas del continente.

- e) Tenemos un potencial enorme de tierras que podemos trabajar, pero evaluando las características ambientales, legales y sociales del territorio.
- f) Las áreas disponibles aptas para el cultivo de palma aceitera identificadas inicialmente por el INRENA en el año 2002, han servido de base para nuevos estudios y se presenta como línea de base utilizada actualmente, como vemos en la Tabla 1.
- g) Alianzas estratégicas para incorporar capital, tecnología y gerencia a fin de hacer más rentable esta agroindustria. En ello es sustancial el apoyo de los Gobiernos Regionales como parte de la solución mediante programas de créditos agrarios (PROCREA), como sucede con la entrega de plantones a los agricultores seleccionados de Ucayali y Contamana (110 ha sembradas). Estas alianzas no encuentran mejor camino que el apoyo de los Gobiernos Regionales con el Fondo de Garantía, para obtener la cobertura de crédito que necesita.
- h) La participación y promoción realizada por el Gobierno Regional de Ucayali, es loable y ejemplar, en ese sentido, su experiencia en planes de negocio a mediano plazo está tomando vigencia y aceptación entre los agricultores de esta región.
- i) Para cubrir la demanda nacional de aceite para consumo humano (660 000 TM/año) y sustituir las importaciones (que representa el 57-60 % del total) debe ampliarse 160 000 hectáreas adicionales de palma aceitera a las existentes (57 752 ha). Principales factores que explican el crecimiento de la demanda nacional de aceite de palma:
- Crecimiento poblacional: 350 000 por año.
  - Creciente clase media que prioriza en su consumo de aceites vegetales libres de grasas trans por efecto de hidrogenación.

j) Contamos con un excelente marco legal adecuado que el Gobierno Central ha creado como parte de su política de desarrollo de la Agroindustria, teniendo los siguientes instrumentos legales que promueve el cultivo de la palma aceitera:

- Decreto Supremo N.º 015-2000 AG. Cultivo de Interés Nacional.
- Resolución Ministerial N.º 0155-2001-AG. Plan Nacional (50 000 ha).
- Resolución Ministerial N.º 0488-2005-AG. Constituye el Comité Técnico de Coordinación para la Promoción de la Cadena Productiva de Palma Aceitera.
- Ley N.º 27037. Promoción de Inversiones en la Amazonia.
- Ley N.º 28054. Desarrollo de los Biocombustibles.
- Decreto Legislativo N.º 1020. Fondos de Garantías a nivel Regional y Local.
- O.R. N.º 006-2012-GRU/CR. Palma aceitera como producto bandera.
- Acuerdo N.º 058-CR-2003. Cultivo de Palma Aceitera como tema prioritario en Ucayali.
- Resolución Ejecutiva Regional N.º 983-2005-GRL-P, Declara de Interés Regional el cultivo de la Palma Aceitera, para promover el desarrollo sostenible y socio económico de la Región Loreto.

La actual cadena productiva de la palma aceitera, conlleva a fortalecer los eslabones desde el productor de semilla, pasando por el palmicultor hasta el consumidor final, en ese sentido el diseño de lo que se quiere hacer es materia de capacitación sensibilización, dialogo y unión de los agricultores e industriales, para alcanzar los objetivos propuestos.

Tenemos enorme potencial para la producción de biocombustibles, al amparo de la Ley N° 28 054 de Promoción del Mercado de Biocombustibles, otorga el marco legal para la

producción y comercialización de biocombustibles. A partir de esta Ley se aprobó el Reglamento para la comercialización donde estableció que a nivel nacional: Se deberá vender obligatoriamente mezclas de biodiesel con diesel al 2 %, la misma que se denominara diesel B2. gasolina con alcohol carburante al 7.8 %, denominándose a este combustible “Gasohol”. 1 se deberá vender obligatoriamente a nivel nacional mezclas de biodiesel con diesel al 5 % que se denominara diesel B5.

Por ello el tema de biocombustibles en nuestro país y la amazonía en particular, debe promoverse bajo el diseño de políticas que garanticen el desarrollo sostenible, creando mecanismos que permitan a los agricultores asociados en cadenas productivas, acceder a ingresos que mejoren su economía.

El panorama es alentador para la producción de biodiesel, en ese sentido continuar el trabajo mediante alianzas estratégicas y convenios con PETROPERU, afín de acceder con biodiesel de palma a la demanda existente nacional y mundial.

### **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector de Palma Aceitera.**

La definición de clúster, también conocido como cúmulo o conglomerado, “es una forma de red que surge en una zona geográfica y en la cual la proximidad favorece la competencia y a la vez la cooperación. El clúster puede ser urbano, regional, nacional e incluso supranacional” (Porter, 2009).

El sector de palma aceitera todavía no tiene las condiciones internas y externas para que se constituya en un “clúster”; sin embargo, la perspectiva tan amplia de tierras aptas brinda un futuro muy interesante.

### **9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clúster**

Los “clúster” de base agrícola son la agrupación de productores agroindustriales e instituciones soporte que participan en el mismo subsector agrícola o agroindustrial para

construir redes de valor y enfrentar desafíos comunes. Según esto la producción se distribuye de la siguiente manera

Tabla 39.

*Superficie Sembrada Según Localidades*

Región	En Producción ha.	En Crecimiento ha	Superficie Total ha	Producción TM/RFF	Aceite Crudo TM
San Martín					
Tocache-Caynarachi	23,134	5,523	28,657	462.68	92,536
Ucayali					
Neshuya-Aguaytia	3,392	1,349	14,741	61,056	12,211
Loreto					
Nauta-Yurimaguas-Contamana	5.97	7,384	13,354	71.64	14,328
Huánuco					
Honoria	71	1	1	568	114
<b>TOTAL</b>	<b>32,567</b>	<b>25,256</b>	<b>57,752</b>	<b>595,944</b>	<b>119,189</b>

Nota: Adaptado de “DRAs, Agencias Agrarias”

En el Perú, hasta el año 2011 la superficie instalada de palma aceitera era de 55,980 ha. Actualmente se ha incrementado en un 3 % siendo el área de palma aceitera de 57,752 ha, constituida de la sumatoria de áreas de las regiones de San Martín, Ucayali, Loreto y Huánuco, que son las zonas potenciales del país.

Del total de 57,752 ha instaladas en campo y en crecimiento de palma aceitera en zonas nuevas, se tiene que: 28,657 ha (49 %) se encuentran en la Región San Martín, 14,791 ha (26 %) en la Región Ucayali, 13,354 ha en la región Loreto (23 %) y 1,000 ha pertenecen a la Región Huánuco (2 %).





Figura 27. Mapa de Áreas Identificadas para el Cultivo de Aceite de Palma en Zonas Desforestadas con Aptitud Agrícola

Con respecto a los productores y su articulación, el MINAGRI (2016) realizó la siguiente evaluación:

Industria de la Palma Aceitera de Loreto y San Martín (INDUPALSA): 559 familias.

Oleaginosa del Perú (OLPESA): 1,901 familias, con 5,885 ha. Oleaginosa Amazónica S.A (OLAMSA): 677 familias, con 7,578 ha. Oleaginosa Padre Abad (OLPASA): 320 familias, con 2,185 ha.

Asociación de Productores de Palma Aceitera de Loreto (Loreto): 150 familias, con 750 ha.

Asociación Central de Palmicultores de Nuevo Paraíso (Paraíso): 400 familias, con 1,500 ha.

Asociación Central de Palmicultores de Tocache-.ACEPAT (Tocache): 720 familias, con 5,842 ha. Entregan su producción a su planta Oleaginosa-OLPESA (ex EMDEPALMA).

Federación Regional de Palma Aceitera San Martín-FREDEPALMA, 552 familias, 2,172 ha. Esta organización entrega su producción a Palma del Espino, de la cual es socio estratégico.

Se concluye que existen:

20,000 ha, recuperadas del abandono debido a la violencia y narcotráfico.

Más de 3,000 productores asociados vinculados a empresas agroindustriales.

La tabla 42 muestra las plantas de procesamiento, vinculados a la producción de aceite de palma en el país.

Tabla 40.

*Empresas Procesadoras*

Empresa	Ubicación	Capacidad Extractora TM/RFF/Hora	Capacidad de Procesar TM/RFF/año	Capacidad de Producir Aceite TM/RFF/año	TM/Aceite
OLAMSA	Región Ucayali-Neshuya	12	86.4	17.2	9.14
OLPASA	Región Ucayali-Aguaytia	6	43.2	8.64	3
INDUPALSA	Región San Martín-Caynarachi	6	43.2	8.64	2.15
OLPESA	Región San Martín-Tocache	10	72	14.4	9175
Palmas del Espino	Región San Martín-Uchiza	60	432	108.4	34
Palmas Bolívar-Tocache	Región San Martín-Tocache	10	72	14.4	1.99
Palmas del Shanusi	Región Loreto Yurimaguas	20	140	28 666	14 233
Total		124	888.8	200.346	73.688



*Figura 28. Empresas Procesadoras*

Tomado de “Desarrollo de la Palma Aceitera,” por G. Trujillo, 2016, Lima, Perú.  
Recuperado de [http://junpalmaperu.org/files/GILMER-TRUJILLO--Congresista\\_DESARROLLO-SOSTENIBLE-DE-PALMA-ACEITERA.pdf](http://junpalmaperu.org/files/GILMER-TRUJILLO--Congresista_DESARROLLO-SOSTENIBLE-DE-PALMA-ACEITERA.pdf)

La figura 27 muestra las principales empresas compradoras de aceite crudo de palma en el país, los productos obtenidos para el consumo alimenticio y para artículos de tocador e higiene.

Tabla 41.

*Empresas Compactadoras de Aceite de Palma*

Empresas	Productos
Industrias del Espino	Aceite vegetal comestible, mantecas, jabones, margarinas.
Derivados del Maíz	Aceites y derivados.
Compañía industrial "La Unión"	Aceite comestible vegetal, mantecas.
Industrial Alpamayo	Aceite comestible compuesto y vegetal, mantecas.
Oleoficio Lima	Aceite comestible compuesto y vegetal. Mantecas comestible vegetal y compuesta.
Agroindustrias Integradas	Aceite comestible vegetal.
Compañía Industrial Oleaginosa	Aceite comestible compuesto y vegetal. Mantecas, comestible vegetal.
Alicorp	Aceite comestible compuesto y vegetal, mantecas, margarinas.
Agroindustrial San Joaquín	Aceite vegetal y derivado.

Nota: Adaptado de "MINCETUR 2011"

## 9.5. Conclusiones

Es primordial tener ventajas competitivas para eso debemos trabajar en especial con los pequeños productores para generar condiciones, que puedan desarrollar los cultivos sin limitaciones. La mejoría tiene que darse progresivamente y esta acción traerá progreso para la población.

Tomando en consideración la ubicación de las zonas de producción, la ubicación de las plantas de procesamiento, las organizaciones de productores, la ubicación de las entidades públicas relacionadas al rubro, de la infraestructura vial para la zonas de producción y procesamiento, el potencial para generar el clúster para la palma aceitera debería tener como centro a la ciudad de Tarapoto y englobar a las zonas de San Martín, el norte de Ucayali, y Huánuco, debiendo mejorarse la infraestructura vial de las zonas de producción de Loreto a fin de que se integre a este futuro clúster.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Este capítulo representa el cierre del planeamiento estratégico para el sector de la palma aceitera al 2026, luego del proceso de análisis, intuición, decisión y evaluación/control, a través de la presentación del Plan Estratégico Integral del sector. D'Alessio (2008) describió que este proceso se resume desde la formulación, planeamiento e implementación final, conllevando a un mejor control y poder realizar los ajustes que serán necesarios a través de cambios que vayan ocurriendo en el sector en el tiempo. Posteriormente se presentan las conclusiones de la aplicación de este planeamiento estratégico del sector de la palma aceitera y las recomendaciones para mejorar trabajos futuros y guiar a los actores del plan a través del proceso.

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

La propuesta de metas vinculadas con el sector de la palma aceitera para el 2026 considera un escenario en el cual el marco legal se mantiene vigente y se registra una mejora en la infraestructura vial de las regiones productoras. Por su parte, el logro de las metas está condicionado a la mayor competitividad de los palmicultores en buenas prácticas agrícolas y ambientales, la mayor promoción y uso de herramientas de inteligencia de mercados para el incremento de la comercialización, el fortalecimiento institucional y la mejora de la articulación multisectorial. De este modo, se espera que la producción de origen nacional de derivados de la palma aceitera logre incrementar su participación en la demanda total de aceites y grasas; asimismo, se espera que la demanda de biodiesel de origen nacional incremente su participación. Es preciso señalar que las metas planteadas pueden ser ajustadas siempre que el marco legal y/o las condiciones de orden económico, social o ambiental se modifiquen a lo largo del periodo relevante, considerando la fundamentación correspondiente.

## 10.2. Conclusiones Finales

Con relación a lo revisado en el desarrollo del trabajo, se detallan las siguientes conclusiones:

- Queda demostrado que es factible desarrollar proyectos de palma aceitera en el territorio peruano en terrenos mayores a 5 ha, por pequeños agricultores.
- Se tiene un gran potencial en terrenos que se podrían adecuar para trabajar, previamente haciendo un análisis de sus características, según el MINAGRI se calcula en 58,783 ha.
- En el Perú las zonas denominadas ceja de selva y selva baja tienen magníficas y amplias tierras con bosques intervenidos, acceso vial y estudios realizados a los suelos: zonificación económica-ecológica y ordenamiento territorial, que viene realizando denodadamente el Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana-IIAP. Se cuentan con 13 estudios de ZEE en 33,440 026 que nos representan el 45 % de la Amazonía Peruana, dichos estudios nos permiten tomar decisiones importantes para el desarrollo de la palma aceitera y dar el gran salto de la zonificación al ordenamiento y así evitar conflictos de conceptos erróneos sobre el impacto ambiental que puede generar la Palma Aceitera a la región selva.
- Para cubrir la demanda en el Perú de aceite de Palma Aceitera para consumo humano (660,000 TM/año) y sustituir las importaciones (que representa el 57-60 % del total) debe extenderse en 160,000 Ha adicionales de palma aceitera de las ya existentes (57,752 ha).
- El gobierno central propone un plan estratégico para la promoción de la Palma Aceitera en el Perú, este plan se basa en la política de desarrollo de la agroindustria en la selva peruana, teniendo en cuenta como principal fuente el desarrollo de la Palma

Aceitera.

- Se concluye que existe sensibilización, dialogo y alianza de los pequeños agricultores e industriales, para unirse en grupos de productores y poder implementar, desarrollar y mejorar la productividad de la Palma Aceitera en el Perú.
- Poseemos formidable potencial para la producción de los biocombustibles, en amparo de la Ley 28054 de Promoción del Mercado de Biocombustibles, donde se concede un marco legal para la obtención y comercialización de biocombustibles.
- Los pequeños productores que tienen terrenos menores a 3 Ha, organizados y no organizados; tienen baja productividad y calidad, que va desde baja a mediana y esto da como resultado bajos ingresos económicos.
- Es mínima la investigación y muy poco la transferencia de tecnología en temas sobre Palma Aceitera por parte del estado peruano.
- Se tiene que desarrollar un área del MINAGRI en temas referentes al desarrollo amazónico, que sea el representante y genere las soluciones a la problemática de los palmicultores.
- No se cuenta con financiación a largo plazo para la instalación de nuevas áreas de cultivo de Palma Aceitera
- No hay protección hacia nuestros productores por las importaciones de aceites libres de aranceles y subsidiados en su respectivo país de procedencia.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

Las recomendaciones que se generan son dirigidas especialmente para los dos sectores estrechamente relacionados e interesados en el desarrollo de la palma aceitera en el Perú, que son el Estado y los productores, estas recomendaciones serian:



- **Productores:** La recomendación principal es hacer de conocimiento el Plan estratégico de la palma aceitera en el Perú a todas las asociaciones de productores a través de Junpalma. Previa coordinación con dicha institución.
- **Estado:** Fortalecer y cumplir el Plan Nacional de Palma Aceitera y adicionar como medio de implementación el Plan Estratégico del Sector de palma aceitera.
- **Estado:** Continuar fomentando la expansión de la palma aceitera en las regiones con alto potencial y específicamente en zonas que en el pasado tuvieron una alta incidencia del narcotráfico.
- **Productores:** Consolidar un solo gremio nacional en defensa y desarrollo de los palmicultores.
- **Estado:** Mejora de carreteras y vías de acceso a los centros de producción en los departamentos de San Martín, Ucayali, Huánuco y Loreto.
- **Estado:** Gestión de líneas de crédito de mediano y largo plazo con intereses preferenciales.
- **Estado:** Creación de Centros de Investigación para innovar tecnología del cultivo, producción de biocombustible, etc.
- **Productores:** Realizar las alianzas estratégicas necesarias para alcanzar nuevos proyectos como el Biodiesel, certificación RSPO, protección del medio ambiente, financiamiento, entre otros.
- **Estado:** Titulación de las tierras destinadas a los proyectos de palma aceitera.
- **Productores:** Se debe evitar impactar en áreas de bosques naturales ya afectados por la deforestación, priorizando el aprovechamiento de las áreas deforestadas degradadas y abandonadas; incentivar la investigación en cultivos que se están introduciendo y desarrollar el paquete tecnológico que demuestre la rentabilidad del mismo, para

evitar caer en fracasos que desalientan a los agricultores.

- Productores: Fortalecer las reuniones técnicas de la cadena productiva de palma aceitera, mediante mesa de trabajo o secretaria técnica, que resuelvan problemas específicos.
- Productores: Tomar los modelos de financiamiento de nuevas plantaciones que están dando resultados en algunas regiones para realizar las réplicas respectivas.
- Estado: Inyección de mayor presupuesto al Programa AGROIDEAS para que realice una mejor labor de financiamiento de planes de negocio de la palma aceitera en el país.
- Estado: Involucrar a más instituciones en el quehacer de la palma como: SENASA, INIA, IIAP, entre otros.
- Productores: Orientar y converger las políticas, programas y proyectos públicos privados a conformar el “clúster” de la palma aceitera en el Perú.

#### **10.4. Futuro del Sector de Palma Aceitera**

La perspectiva que se espera del sector de la palma aceitera en el Perú para el 2026 se expresa como sigue:

- Que las exportaciones de aceite de palma representen el 10 % de la producción nacional.
- La meta anual de exportación de aceite de palma de los pequeños y medianos productores sea de 20,000 TM al 2026.
- La producción nacional va a sustituir gradualmente la importación de aceite de palma al 2026.
- El mercado nacional abastecería más del 10 % de la demanda de biodiesel nacional.

- Que el valor bruto de la producción de palma ascienda a 5,730 de soles al 2026.
- Que la exportación total de aceite de palma al 2026 sea de 57,957 TM.



## Referencias

- Bunge, M. (2009). *Filosofía política Solidaridad, cooperación y Democracia Integral* (1 ed.). Barcelona, España: Gedisa.
- CEPLAN. (Marzo de 2011). Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021. *Centro Nacional de Planeamiento Estratégico*. Lima, Perú.
- Chacaltana, J., & Yamada, G. (2009). *Calidad del empleo y productividad laboral en el Perú*. Washington, D. C., Estados Unidos.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (1 ed.). México, D. F., México: Maria Fernanda Castillo.
- Dammert, J. L. (2014). *Cambio de uso de suelos por agricultura a gran escala en la amazonia andina: El caso de la palma aceitera*. Washington, D. C., Estados Unidos: USAID.
- DGPA-MINAGRI. (2016). Plan Nacional de Desarrollo Sostenible de la Palma Aceitera en el PERÚ (2016-2025). *Plan Nacional de Desarrollo Sostenible de la Palma Aceitera en el PERÚ (2016-2025)*. Lima, Perú.
- Fort, R. (Setiembre de 2016). Posibilidades para el desarrollo inclusivo y sostenible de la palma aceitera en el Perú. Lima, Perú.
- INEI. (2013). *Resultados definitivos: IV Censo Nacional Agropecuario 2012*. Lima.
- Inei. (2015). Estado de la población peruana 2015. Lima, Perú.
- IPE. (Agosto de 2009). *El reto de la infraestructura al 2018 "La brecha de Inversión de*.  
Obtenido de [http://ipe.org.pe/wp-content/uploads/2009/09/estudio\\_el\\_reto\\_de\\_la\\_infraestructura\\_al\\_2018.pdf](http://ipe.org.pe/wp-content/uploads/2009/09/estudio_el_reto_de_la_infraestructura_al_2018.pdf)
- JUNPALMA PERÚ. (2016). *Junpalma Perú: Un gremio sólido al servicio de la agroindustria de la palma aceitera en el Perú*. Lima.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard* (3

ed.). Barcelona, España: PAPF.

MINAGRI. (2010). *Plan Estratégico Sectorial Multianual Actualizado del Ministerio de Agricultura 2007-2011*. Lima, Perú.

MINAGRI. (2016). Decreto Supremo que aprueba el Plan Nacional de desarrollo sostenible de la palma aceitera del Perú 2016-2025. Lima, Perú.

doi:[http://junpalmaperu.org/files/MINAGRI\\_Plan-Palma-Aceitera-2016-2025.pdf](http://junpalmaperu.org/files/MINAGRI_Plan-Palma-Aceitera-2016-2025.pdf)

MINAM. (2015). Mapa Nacional de cobertura vegetal - Memoria descriptiva. Lima, Perú.

OEEE. (2010). *Perú: sector agrario resultados 2010*. Lima.

Ponte, A. (2011). Plan Nacional de Promoción de la Palma Aceitera - proceso de actualización. Lima, Perú. Obtenido de

<http://www.biofuelobservatory.org/Documentos/Presentaciones/Plan-Nacional-de-Promocion-de-la-Palma-Aceitera.pdf>

Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, Perú: Deusto.

PROINVERSION. (s.f.). Promoción del cultivo e industrialización de la palma aceitera en el Perú. Lima, Perú. Obtenido de

<http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/especiales/bioenergia/PROINVERSION/ProInversion-PromocionDeLaPalmaAceitera.pdf>

Vega, G., Sotomayor, M., Kraft, K., & Cruzalegui, G. (2012). *Plan de gestión de riesgo y adaptación al cambio climático en el sector agrario, periodo 2012 - 2021*. Lima, Perú.