

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



Plan Estratégico del Sector Agro Exportador del Perú

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

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR

Vanessa Karin Arenas Mata

Marcos Martín Montezuma Chirinos

Carlos Oswaldo Sánchez Romero

Marcos Vicente Segovia Montenegro

Asesor: Raquel Hurtado Lozano

Surco Marzo del 2016

Agradecimientos

A los profesores de Centrum Católica, por los valiosos conocimientos compartidos, por su compromiso y por las horas de dedicación.

A nuestra asesora por su importante apoyo, recomendaciones y soporte para lograr la culminación de nuestro proyecto de tesis.

A nuestras familias por su apoyo y comprensión.

Dedicatorias

A mi esposo Carlos por su amor, cariño, comprensión y apoyo constante en el logro de la maestría.

Vanessa Arenas

A mi esposa Carla por su amor, paciencia y compañía incondicional, a mis padres y hermanos por su tolerancia en mis ausencias, y a Beni por su fiel compañía en cada día durante este casi tres años.

Martín Montezuma

A mi esposa e hijos por su comprensión, apoyo y por ser el motivo e inspiración para el desarrollo de esta maestría.

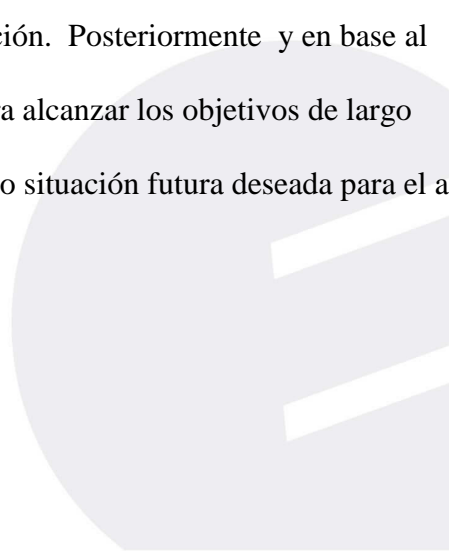
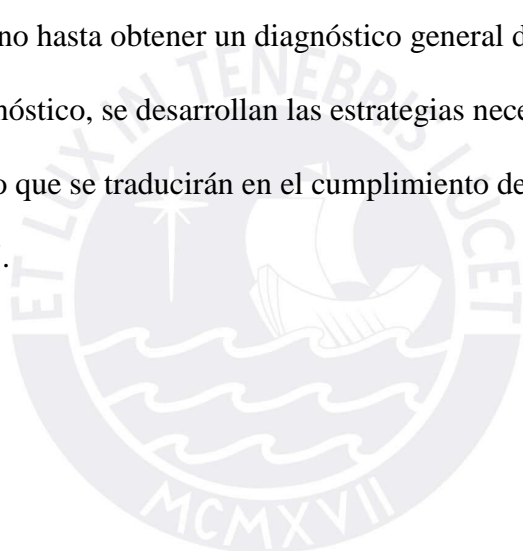
Marcos Segovia

A mi esposa por todo su apoyo, comprensión y soporte para alcanzar este importante logro académico y profesional.

Carlos Sánchez

Resumen Ejecutivo

El Sector Agro Exportador Peruano está pasando por una etapa de rápido crecimiento como consecuencia de la apertura comercial que el Perú viene experimentando en las últimas décadas, así como por la variedad, diversidad y calidad de los productos que se ofrecen al mercado internacional. Para un mejor aprovechamiento de esta situación y con la intención de darle sostenibilidad al crecimiento del sector se hace necesario plantearse estrategias que permitan la obtención de ciertos objetivos futuros. En ese contexto el presente trabajo describe en forma secuencial y sistémica el desarrollo de un plan estratégico orientado hacia el cumplimiento de una visión para el sector agro exportador hacia el año 2025 (situación futura deseada), partiendo de un análisis de la situación actual del sector, su entorno externo e interno hasta obtener un diagnóstico general de la situación. Posteriormente y en base al diagnóstico, se desarrollan las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos de largo plazo que se traducirán en el cumplimiento de la visión o situación futura deseada para el año 2025.



Abstract

The Peruvian Agro Exporter Sector is going through a stage of rapid growth as a result of trade liberalization that Peru has experienced in recent decades, as well as the variety, diversity and quality of products offered on the international market. For better use of this situation and with the intention of giving sustainability to the growth of the sector it is necessary to consider strategies to obtain certain future goals. In this context, the present work describes sequentially and systemic development oriented towards achieving a vision for the agricultural export sector by 2025 (desired future situation), based on an analysis of the current situation of the sector strategic plan its external and internal environment until a general diagnosis of the situation. Subsequently, based on the diagnosis, measures to achieve long-term goals that will lead to the fulfillment of the vision or desired future situation by 2025 strategies are developed.



Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xi
Capítulo I: Situación Actual del Sector Agroexportador	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones	8
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	9
2.1 Antecedentes	9
2.2 Visión	13
2.3 Misión	14
2.4 Valores	14
2.5 Código de Ética.....	15
2.6 Conclusiones	15
Capítulo III: Evaluación Externa	17
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones	17
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	18
3.1.2 Potencial nacional.	21
3.1.3 Principios cardinales.	31
3.1.4 Influencia del análisis en el sector agro-exportador.....	33
3.2 Análisis Competitivo del Perú	34
3.2.1 Condiciones de los factores.....	34
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	36
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	37
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.	38
3.2.5 Influencia del análisis en el sector Agroexportador.....	39
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	40
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	40
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	43
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	47
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	50
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).	51
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE).....	53

3.5 El sector Agro Exportación y sus Competidores	55
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.	55
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.	56
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.	56
3.5.4 Amenaza de los entrantes.	57
3.5.5 Rivalidad de los competidores.	57
3.6 El sector de Agro Exportación y sus Referentes.....	59
3.7 Matriz Perfil Competitivo (PC) y Matriz Perfil Referencial (PR).....	59
3.8 Conclusiones	62
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	65
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	65
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	65
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	71
4.1.3 Operaciones y logística – infraestructura (O).	74
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	79
4.1.5 Recursos humanos (H).....	82
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).	83
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).	84
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	90
4.3 Conclusiones	91
Capítulo V: Intereses del Sector y Objetivos de Largo Plazo.....	93
5.1 Intereses del Sector Agroexportador Peruano.....	93
5.2 Potencial del Sector Agroexportador del Perú.....	94
5.3 Principios Cardinales de la Organización	95
5.4 Matriz de Intereses del Sector u Organización (MIO).....	98
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	100
5.6 Conclusiones	102
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	104
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	105
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	108
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	110
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	111

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	113
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	114
6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)	117
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	117
6.9 Matriz Ética (ME)	118
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.	118
6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	121
6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	121
6.13 Conclusiones	124
Capítulo VII: Implementación Estratégica	125
7.1 Objetivos de Corto Plazo	125
7.2 Recursos asignados a los Objetivos Corto Plazo	130
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	132
7.4 Estructura de la Organización	135
7.5 Medio Ambiente y Ecología-Responsabilidad Social	138
7.6 Recursos Humanos y Motivación	139
7.7 Gestión del Cambio.....	140
7.8 Conclusiones	140
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	142
8.1 Perspectivas de Control.....	142
8.1.1 Interna	142
8.1.2 Procesos	143
8.1.3 Clientes.....	143
8.1.4 Financiera.....	143
8.2 Tablero de Control Integrado.....	144
8.3 Conclusiones	146
Capítulo IX: Competitividad de la Organización.....	147
9.1 Análisis Competitivo del Sector Agroexportador	147
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Organización.....	149
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del sector Agro Exportador.....	153
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres ...	154

9.5 Conclusiones	154
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	155
10.1 Plan Estratégico Integral	155
10.2 Conclusiones Finales.....	155
10.3 Recomendaciones.....	158
10.4 Futuro de la Organización.....	161



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Principales Productos Exportados: 2013- 2014</i>	02
Tabla 2. <i>Exportación hacia Principales Países de Destino: Mayo 2014 – 2015</i>	03
Tabla 3. <i>Evolución de las Agro Exportaciones: 1998 – 2014</i>	04
Tabla 4. <i>Exportaciones a Mayo 2014 - 2015</i>	06
Tabla 5. <i>Exportaciones por Principales Acuerdos Comerciales Mayo 2015</i>	07
Tabla 6. <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	20
Tabla 7. <i>Población que Accede a Internet</i>	24
Tabla 8. <i>Superficie Agrícola bajo Riego por Tipo</i>	25
Tabla 9. <i>Producto Bruto Interno en Millones de Nuevos Soles</i>	28
Tabla 10. <i>Producto Bruto Interno por Actividad Económica 2000-2013</i>	28
Tabla 11. <i>Superficie de Principales Cultivos</i>	37
Tabla 12. <i>Productos no Tradicionales Exportados con Mayor Crecimiento</i>	45
Tabla 13. <i>Producto Bruto Interno (Variaciones porcentuales anuales)</i>	46
Tabla 14. <i>Perú: PEA Ocupada según Ramas de Actividad y Tamaño de Empresa 2009- 2013</i>	49
Tabla 15. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) del Sector Agro Exportador del Perú</i>	54
Tabla 16. <i>Ranking América Económica</i>	59
Tabla 17. <i>Matriz Perfil Competitivo (PC)</i>	60
Tabla 18. <i>Matriz Perfil Referencial (PR)</i>	61
Tabla 19. <i>Ranking Mundial de los Principales Productos de Exportación Peruanos Año 2013</i>	74
Tabla 20. <i>Calendario de Productos para la Agro Exportación en el Perú</i>	76
Tabla 21. <i>Nivel Educativo de Productores según Región Natural</i>	83

Tabla 22. <i>Hogares con Acceso a Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's)</i>	84
Tabla 23. <i>Canon Minero Generado y Distribuido. Años 1996-2015</i>	87
Tabla 24. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) del Sector Agro Exportador del Perú</i>	90
Tabla 25. <i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i>	99
Tabla 26. <i>Matriz FODA para el Sector Agro Exportador del Perú</i>	107
Tabla 27. <i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)</i>	109
Tabla 28. <i>Tabla de Trabajo para la Elaboración de la Matriz BCG</i>	112
Tabla 29. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE) del Sector Agro Exportador</i>	115
Tabla 30. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) del Sector Agro Exportador del Perú</i>	116
Tabla 31. <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	119
Tabla 32. <i>Matriz de Ética (ME)</i>	120
Tabla 33. <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i>	122
Tabla 34. <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	123
Tabla 35. <i>Proyección del Incremento de las Áreas Disponibles para Agro Exportación</i> ...	126
Tabla 36. <i>Proyección del Incremento de la Tasa de Crecimiento Anual de Sector Agro Exportador</i>	126
Tabla 37. <i>Ferias y Misiones Comerciales - Subsector Agro No Tradicional</i>	127
Tabla 38. <i>Proyección del Incremento de Presupuesto del INIA</i>	129
Tabla 39. <i>Recursos Asignados a Cada Objetivo de Corto Plazo</i>	133
Tabla 40. <i>Políticas y Estrategias Retenidas para el Sector Agroexportador Peruano</i>	134
Tabla 41. <i>Tablero de Control Balanceado del Sector Agro Exportador del Perú</i>	145

Tabla 42. <i>Ranking Global de competitividad para países latino americanos 2014 - 2015</i>	149
Tabla 43. <i>Índice de la Competitividad Global</i>	150
Tabla 44. <i>Plan Estratégico Integral</i>	159
Tabla 45. <i>Situación Presente y los Objetivos de Largo Plazo Alcanzados</i>	163
Tabla 46. <i>Futuro de Beneficios Proporcionados por la Organización al Entorno</i>	164
Tabla 47. <i>Futuros Beneficios Alcanzados por la Organización en el Intorno</i>	164



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i> Porcentaje de las exportaciones tradicionales y no tradicionales a julio del 2015.....	04
<i>Figura 2.</i> Exportación tradicional y no tradicional en millones de USD por país de destino, julio 2015.	05
<i>Figura 3.</i> Pirámide de población estimada por grupos de edad 2015.	22
<i>Figura 4.</i> Evolución de la población total del Perú 1940 – 1915	22
<i>Figura 5.</i> Evolución del índice de crecimiento de la población del Perú 1940 – 1915	23
<i>Figura 6.</i> Evolución de la población por área de residencia	23
<i>Figura 7.</i> Nivel educativo de los productores	29
<i>Figura 8.</i> Exportaciones agropecuarias no tradicionales	44
<i>Figura 9.</i> Incidencia de pobreza total en %.	48
<i>Figura 10.</i> Exportaciones de uvas por países, 2014	58
<i>Figura 11.</i> Exportaciones de café por países, 2014	58
<i>Figura 12.</i> Organigrama del Ministerio de Agricultura y Riego	67
<i>Figura 13.</i> Organigrama de la Presidencia del Consejo de Ministros.....	68
<i>Figura 14.</i> Exportaciones Agrarias, 2012-2016	71
<i>Figura 15.</i> Evolución del Financiamiento a las Exportaciones.....	80
<i>Figura 16.</i> Tecnologías liberadas por producto (1991-2013)	85
<i>Figura 17.</i> Tecnologías liberadas por regiones (1991-2013)	86
<i>Figura 18.</i> Presupuesto de inversiones ejecutado con recursos del canon 2013.....	89
<i>Figura 19.</i> Presupuesto de inversiones de las municipalidades y el Gobierno Regional de Ancash. 2012 – 2014.....	89
<i>Figura 20.</i> Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	110

<i>Figura 21.</i> Matriz del Boston Consulting Group (MBCG) del sector agro exportador.....	111
<i>Figura 22.</i> Matriz interna externa (MIE) del sector agro exportador	113
<i>Figura 23.</i> Matriz gran estrategia (MGE) del sector agro exportador.....	114
<i>Figura 24.</i> Estructura organizacional propuesta para el sector agroexportador peruano ...	136
<i>Figura 25.</i> Estructura organizacional propuesta para el sector agroexportador peruano ...	138



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 1 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

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.

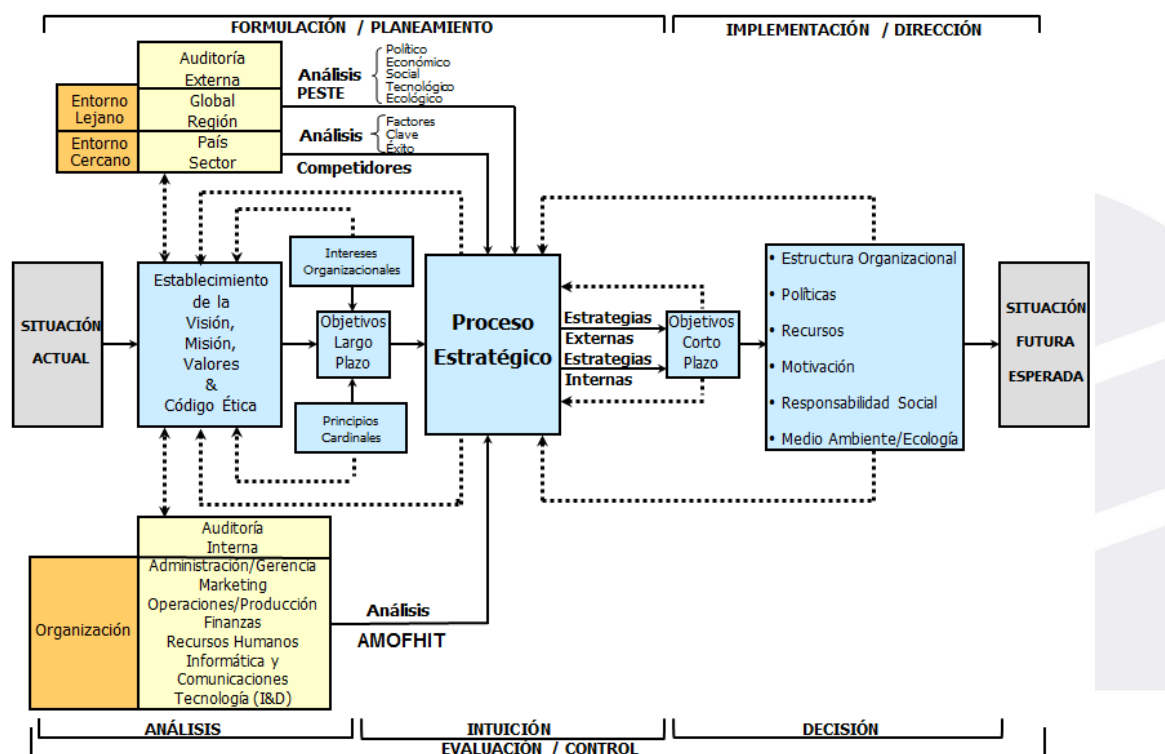


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2013, 2a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

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

(Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

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

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

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas

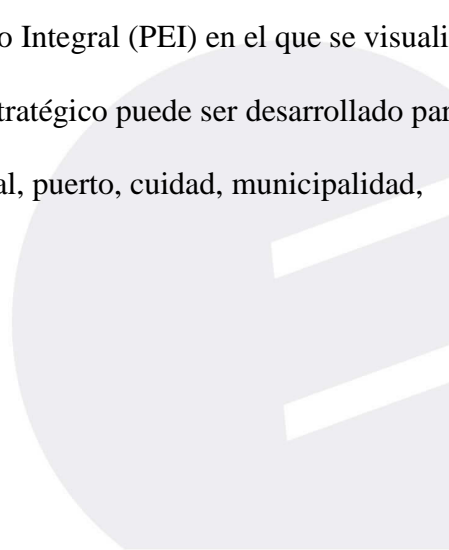
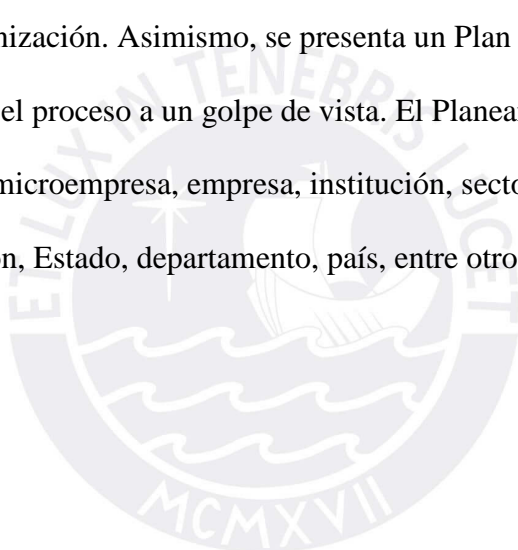
que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar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

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

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el

desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

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



Capítulo I: Situación Actual del Sector Agroexportador

1.1 Situación General

En los últimos años el sector agroexportador peruano ha crecido de forma sostenible, llegando a niveles de crecimiento del orden de 18% a 20% anual, lo que representó ingresos anuales superiores a los US\$5,500 millones de USD, estas cifras concuerdan con información de la Agencia Peruana de Noticias (2015) que indica que el sector creció 20% en el año 2014 y superó los US\$5,300 millones de USD en exportaciones. Ha sido importante para el sector el incremento del presupuesto ministerial ejecutado, que llegó a 1,900 millones de soles en el 2014, cifra que representa un presupuesto tres veces superior al de diez años atrás.

El Perú es líder mundial en exportación de café y banano orgánico. También exporta espárragos, mangos, uvas, alcachofas, paltas y páprika; además es el tercer país más grande en Sud América y cuenta con 7.6 millones de hectáreas con potencial agrícola. En la Tabla 1 se muestra los montos en millones de dólares de los principales productos de exportación peruanos y en la Tabla 2, se aprecian los más importantes productos exportados por países de destino.

Los principales problemas que enfrenta el sector agroexportador son la deficiente infraestructura vial y de riego, las fluctuaciones del tipo de cambio monetario (que en ocasiones pueden ser favorables), la alta fragmentación de la tierra y serios problemas de competitividad y productividad, donde solo un 12% de las áreas disponibles para riego en el Perú se encuentran tecnificadas, empleando adecuadas prácticas agrícolas, que no dañan el medio ambiente. No obstante de los problemas, el Perú posee ventajas como son: climas favorables, disponibilidad de agua para regadío, bajo costo de energía y contar con productos de alta calidad que le permitirán competir en mercados exigentes y lograr mayores crecimientos en las exportaciones, hasta convertirse en una potencia agro exportadora.

Tabla 1

Principales Productos Exportados: 2013 – 2014 (millones de US dólares de 2002)

Producto	2013	2014	Var. %
Tradicionales			
Cobre	2,202.10	2,143.40	(2.70)
Oro	1,775.30	1,375.10	(22.50)
Derivados del Petróleo	1,003.80	1,014.30	1.00
Zinc	485.90	500.70	3.00
Harina de Pescado	492.50	489.50	(0.60)
Plomo	386.40	342.30	(11.40)
Gas Natural	411.30	241.70	(41.20)
Café	284.60	234.50	(17.60)
Petróleo Crudo	149.00	139.80	(6.10)
No Tradicionales			
Uvas	264.90	379.50	43.30
Espárragos	352.60	336.20	(7.30)
Calamar, Pota y jibás	239.60	299.20	24.90
Polos de Algodón	199.20	190.70	(4.20)
Fosfato de calcio Natural	205.50	178.30	13.20
Pastas	107.70	172.90	60.50
Mangos y mangostanes	138.40	151.60	9.50
Placas de polímero de propileno	111.00	146.90	32.30
Camisas de punto de algodón	107.80	114.10	5.80
Baldosas de Cerámica Barnizada o esmaltadas	78.70	79.50	1.00
Zinc sin alear	73.40	77.60	5.80

Nota. Tomado de “Informe Técnico n07 exportaciones e importaciones julio 2015”. Instituto Nacional de Estadística. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n07_exportaciones-e-importaciones-may2015.pdf

A partir de información del artículo de Ketty Vásquez (2015) publicado en la revista Moneda del BCRP, se ha construido la Tabla 3, en donde se presenta la variación de las exportaciones agrícolas para el sector tradicional y no tradicional, observándose importantes incrementos del volumen de las exportaciones entre el año 1998 y el 2014, siendo la exportación agrícola no tradicional la de mayor impacto en el país, con un crecimiento del 22.5% .

Tabla 2

Exportación hacia Principales Países de Destino: Mayo 2014 - 2015 (millones de US dólares de 2002)

País y Producto	2014	2015	Var %
EE.UU			
Oro	456.00	191.70	(58.00)
Espárragos	186.00	158.10	(15.00)
Gasolina	275.20	235.70	(14.40)
Petróleo Crudo	71.30	85.60	20.10
Paltas Frescas o Secas	58.60	72.20	23.10
Espárragos	22.20	69.30	211.70
China			
Cobre	966.20	1,049.90	6.50
Harina de Pescado	309.70	253.70	(18.10)
Plomo	256.40	201.50	(21.40)
Hierro	64.80	114.90	77.30
Zinc	59.00	101.00	71.20
Jibás y Calamares	40.80	56.10	37.60
Suiza			
Oro	443.50	434.70	(2.00)
Canadá			
Oro	25.10	49.70	97.80
Oro	10.40	17.30	67.10
Plomo	-	16.50	-
Mandarinas frescas o secas (inc. Tangerina y satsuma)	10.20	16.20	59.60
Colombia			
Gasolina sin plomo	657.20	641.90	(2.30)
Placas de Polímeros de propileno			
Alambre de cobre refinado con sección transversal >6mm	83.80	73.90	(11.80)
Chile			
Baldosas de cerámica barnizada o esmaltada	49.40	42.20	(14.60)
Baldosas de cerámica barnizada o esmaltada	33.70	40.90	21.30
Harina de pescado	34.50	30.00	(13.20)
Molibdeno	456.00	191.70	(58.00)

Nota. Tomado de “Informe Técnico n07 exportaciones e importaciones julio 2015”. Instituto Nacional de Estadística. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n07_exportaciones-e-importaciones-may2015.pdf

Tabla 3

Evolución de las Agro Exportaciones: 1998 – 2014 (millones de US dólares)

(Millones US\$)	2014	2013	1998	Var%	
				2014/2013	2014/1998
Exportaciones agrícolas	5,048.00	4,219.00	625.00	19.60	707.70
Tradicionales	843.00	785.00	323.00	7.40	161.00
No Tradicionales	4,205.00	3,424.00	302.00	22.50	1,292.40

Nota. Tomado de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Revista Moneda del BCRP. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-161/moneda-161-04.pdf>

Lamentablemente como se aprecia en la Tabla 2, para el año 2015 se viene reportando cifras negativas de crecimiento de las exportaciones tradicionales, principalmente por la disminución del precio de los minerales. Analizando la Tabla 4 se observa que las exportaciones entre el periodo de enero a mayo del 2015 representaron 12,596 millones de dólares, lo que significó que el sector se contrajo en 19% respecto al mismo periodo del año anterior, siendo las exportaciones tradicionales las que se vieron afectas con una disminución del 24% y las no tradicionales fueron afectadas en un 8%, respecto al mismo periodo del año anterior.

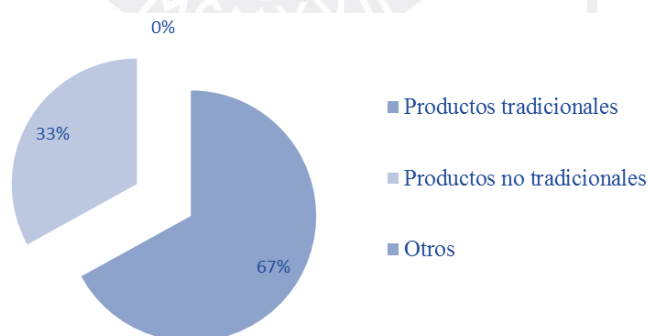


Figura 1. Porcentaje de las exportaciones tradicionales y no tradicionales a julio del 2015. Tomado de “Informe Técnico n07 exportaciones e importaciones julio 2015”. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n07_exportaciones-e-importaciones-may2015.pdf

Según información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (Figura 1) la composición de la exportación durante el mes de Julio del 2015 de un total de 2,603.6 millones de dólares FOB, el 67% proviene de productos tradicionales de los cuales solo el 3.07% pertenecen a productos Agrícolas y un 33% pertenece a productos no tradicionales.

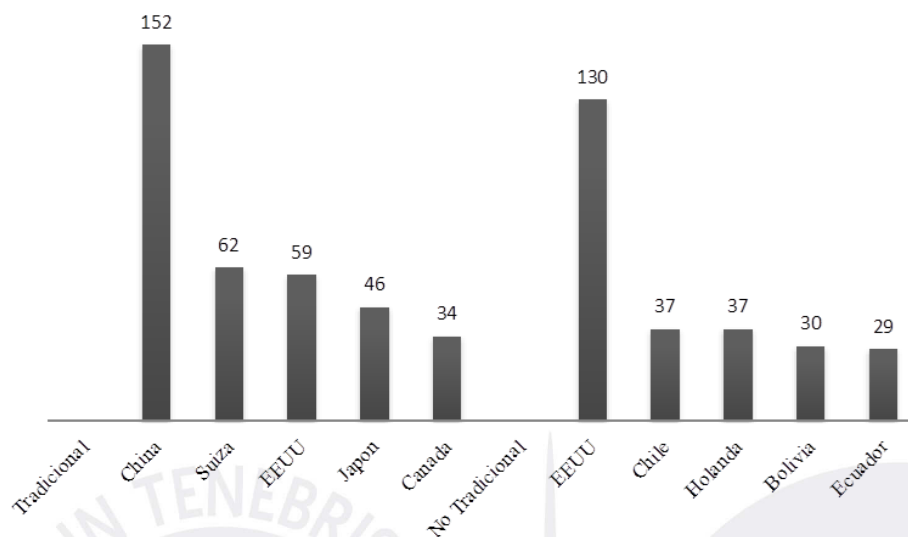


Figura 2. Exportación tradicional y no tradicional en millones de USD por país de destino, julio 2015. Tomado de “Informe Técnico n07 exportaciones e importaciones julio 2015”. Instituto Nacional de Estadística e informática. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n07_exportaciones-e-importaciones-may2015.pdf

De la Tabla 4 se destaca que entre enero y mayo del 2015 las exportaciones de productos tradicionales como café y algodón tuvieron incrementos del 30%, mientras que el azúcar y la chancaca experimentaron incrementos del 70% respecto al mismo periodo enero-mayo pero del 2014. Respecto a los productos no tradicionales, en el sector agropecuario entre enero y mayo del 2015 se obtuvo un 3.6% de crecimiento respecto al mismo periodo del 2014. Por otra parte es importante destacar para el análisis posterior, que según la Tabla 5, los acuerdos realizados con China, UE, EU, EFTA, CAN, Canadá y Mercosur representan casi el 80% del valor exportado por el Perú.

Tabla 4

Exportación a Mayo 2014 - 2015 (US\$ Millones)

SECTOR	may-14	may-15	Var 15/14	Ene-May 14	Ene-May 15	Var 15/14
TRADICIONAL	2,109.60	1,629.70	-22.7%	10,889.10	8,314.00	-23.6%
Minero	1,611.30	1,287.60	-20.7%	7,830.70	6,820.60	-12.9%
Cobre	730.20	539.60	-26.1%	3,540.00	2,834.60	-1909.0%
Oro	452.70	396.10	-12.5%	2,185.00	2,208.80	1.1%
Plomo	114.90	160.60	39.8%	522.60	663.00	26.8%
Zinc	108.20	119.20	10.2%	603.30	623.80	3.4%
Hierro	75.60	23.40	-69.0%	358.90	165.30	54.0%
Estaño	43.20	15.40	-64.2%	251.30	145.40	42.1%
Plata Refinada	41.00	5.50	-86.6%	214.90	50.30	76.6%
Resto	45.40	27.70	-39.1%	154.80	129.40	16.4%
Petróleo y gas natural	396.30	161.50	-59.2%	2,081.60	1,046.70	49.7%
Petróleo, Derivados	304.50	123.80	-59.3%	1,475.50	787.00	46.7%
Gas natural, derivados	55.60	16.30	-70.7%	380.60	207.30	-45.5%
Petróleo, crudo	36.30	21.50	-40.8%	225.60	52.40	76.8%
Pesquero	77.80	154.00	97.8%	846.60	357.60	57.8%
Harina de Pescado	59.50	146.40	146.0%	652.50	281.70	56.8%
Aceite de Pescado	18.30	7.60	-58.6%	194.10	75.90	60.9%
Agrícola	24.10	26.60	10.0%	1,301.10	89.10	31.5%
Café	17.70	20.10	13.9%	83.20	56.60	32.0%
Azúcar y chancaca	1.00	0.30	-75.4%	24.00	7.20	69.9%
Algodón	0.50	0.60	21.6%	1.20	1.60	32.5%
Resto	5.00	5.00	13.1%	21.60	23.60	9.3%
NO TRADICIONAL	921.10	830.60	-9.8%	4,639.70	4,281.80	-7.7%
Agropecuario	301.60	293.00	-2.9%	1,533.20	1,587.80	3.6%
Químico	124.40	117.30	-5.7%	613.00	576.10	-6.0%
Textil	160.40	106.00	-33.9%	753.60	547.00	-27.4%
Pesquero	103.90	89.40	-13.9%	547.00	483.20	-11.7%
Sidero-metalúrgico	83.80	77.60	-7.3%	430.90	386.50	-10.3%
Minería no metálica	49.80	58.90	18.2%	261.50	277.70	6.2%
Metal-mecánico	35.10	41.00	16.9%	221.80	182.80	-17.6%
Maderas y papeles	37.40	28.70	-23.1%	176.40	147.90	-16.2%
Varios (incluye joyería)	21.10	16.40	-22.5%	86.80	80.50	-7.2%
Pieles y cueros	3.70	1.80	-50.6%	15.30	11.70	-23.6%
Artesanías	-	0.30	708.5%	0.30	0.60	122.6%
Total	3,030.70	2,460.30	-18.8%	15,528.70	12,595.80	-18.9%

Nota. Tomado de “Informe de exportaciones de mayo 2015”. Oficina General de Estudios Económicos, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Recuperado de www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/.../RM_Expo_Mayo_2015.pdf

Tabla 5

Exportaciones por Principales Acuerdos Comerciales Mayo 2015

Acuerdos	Ene May 14	Ene May 15	Var 15/14	Part
Vigentes	14,457.40	11,727.70	-18.90%	93.30%
China	2,974.60	2,410.80	-19.00%	19.10%
Unión Europea	2,344.00	2,051.10	-12.50%	16.30%
Estados Unidos	2,578.90	1,876.50	-27.20%	14.90%
EFTA	1,034.00	1,139.40	10.20%	9.00%
CAN	1,107.60	971.10	-12.30%	7.70%
Canadá	1,066.00	944.50	-11.40%	7.50%
Mercosur (Ace SR)	785.50	547.70	-30.30%	4.30%
Japón	768.10	430.00	-44.00%	3.40%
chile	538.70	404.80	-24.90%	3.20%
Corea del Sur	470.40	398.70	-15.20%	3.20%
México	289.50	246.10	-15.00%	3.00%
Panamá	183.10	169.50	-7.40%	1.30%
Venezuela	218.30	77.30	-64.60%	0.60%
Tailandia	48.10	29.20	-39.20%	0.20%
Costa Rica	41.40	20.10	-51.40%	0.20%
Cuba (ace 50)	4.70	5.90	25.20%	0.00%
Singapur	4.50	4.90	8.90%	0.00%
Por entrar en				
Vigencia	27.70	34.50	24.30%	0.30%
Guatemala	27.70	34.50	24.30%	0.30%
En Negociación	173.40	126.80	-26.90%	1.00%
Transpacífico	98.60	69.30	-29.70%	0.60%
El Salvador	37.50	25.40	-32.40%	0.20%
Honduras	16.60	16.20	-2.40%	0.10%
Turquía	20.70	15.90	-23.30%	0.10%
Sin Negociar	870.10	706.90	-18.80%	5.60%
India	97.10	129.10	32.90%	1.00%
Indonesia	21.10	14.90	-29.70%	0.10%
Resto	751.90	563.00	-25.10%	4.50%
Total Exportado	15,528.70	12,595.80	-18.90%	100.00%

Nota. Tomado de “Informe de exportaciones de mayo 2015”. Oficina General de Estudios Económicos, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Recuperado de www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/.../RM_Expo_Mayo_2015.pdf

Según Vásquez (2015), ha sido importante para el sector agroexportador, la contribución de diversos proyectos de irrigación como el proyecto Olmos- Lambayeque, que permitió la inclusión de 38 mil nuevas hectáreas, así como la renovación de tierras de cultivo en la zona de Junín, Huánuco, Cajamarca y San Martín con un total de 70 mil hectáreas por renovarse entre el 2013 y el 2016.

Es importante mencionar el impacto en la reducción de la pobreza rural que ha tenido el sector agroexportador, permitiendo lograr que en la década del 2000 al 2010 la pobreza se redujera en un 15 %, mejorando las condiciones de los agricultores que apostaron por la agro exportación.

1.2 Conclusiones

El sector agroexportador peruano cuenta con un gran potencial para seguir desarrollándose. Las cifras de los últimos años muestran crecimiento a pesar de las limitaciones o deficiencias, tales como: infraestructura, capacitación y tecnología entre otras. Siendo necesario establecer planes y políticas que contribuyan al desarrollo del sector, las cuales finalmente se deberán traducir en bienestar y progreso para la población, sobre todo para las zonas rurales.

Uno de los grandes problemas del sector, es el alto grado de parcelación de la tierra, el cual se ha incrementado en la última década, generando sobrecostos debido a la imposibilidad de aplicar economías de escala, impactando en la productividad, limitando el grado de financiamiento y el poder de negociación con proveedores y clientes.

Son importantes los logros que el sector agroexportador viene obteniendo, llegando al liderazgo mundial en café y banano orgánico, así como la mejora de productos no tradicionales como son el espárrago, mango, uvas, paltas, etc. habiendo aprovechado las ventajas competitivas de clima, agua, suelos, calidad de sus productos, así como los la apertura comercial que el Perú ha desarrollado mediante la firma de distintos acuerdos comerciales. Sin embargo; el sector tiene que trabajar en desarrollar su competitividad y la institucionalidad, para poder enfrentarse en igualdad de condiciones a los diversos productores mundiales.

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

2.1 Antecedentes

A fin de construir la misión y visión del sector, se ha realizado la revisión de la información corporativa publicada de las principales empresas agroexportadoras del Perú, de las empresas azucareras que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, así como información del Ministerio de Agricultura y Riego y del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo como entes reguladores, cuyos roles son de gran importancia para el sector agroexportador.

La empresa Casa Grande S.A.A. se autodenomina según su Memoria de Directorio 2013, como una sociedad de duración indeterminada, dedicada al cultivo, transformación e industrialización de la caña de azúcar y otros productos agrícolas, así como a la comercialización de los productos y sub productos derivados de su actividad principal. Su misión es mantener el liderazgo en cada uno de los mercados en que participa, a través de la producción y comercialización de bienes, con marcas que garanticen un valor agregado para sus clientes y consumidores. Los procesos y acciones de todas las empresas de la corporación se desarrollan en un entorno que motiva a sus colaboradores, mantiene el respeto y la armonía en las comunidades donde opera, y asegura el máximo retorno de la inversión para sus accionistas. Su visión es “Ser una corporación de capitales peruanos con un portafolio diversificado de negocios, con presencia y proyección internacionales. Aspiramos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores con servicios y productos de la más alta calidad, siendo siempre su primera opción”.

La empresa Cartavio S.A.A en su Memoria de Directorio Año 2013 indica que tiene como misión ser una empresa que ofrece al mercado productos derivados de la caña de azúcar con estándares de calidad aceptados por los clientes; generando valor para los accionistas, bienestar a sus trabajadores y la comunidad. Su visión es la de ser una empresa líder del sector en productividad, calidad y costos; flexible al cambio, y consolidada

económica y financieramente. La Central Azucarera Chucarapi Pampa Blanca S. A. según su Memoria Anual 2013 tiene como misión de: “Ser una empresa que mantiene los altos niveles de calidad de producto, que nos exige el mercado; conservando el medio ambiente y contribuyendo al bienestar de sus trabajadores y la comunidad”. Su visión: “Ser líderes de la Industria Azucarera en la zona Sur del país, tomando en cuenta las nuevas tecnologías y de las expectativas de nuestros clientes”.

La empresa agroexportadora Camposol tiene como misión: “Entregar al mundo alimentos saludables con calidad garantizada, buscando el bienestar de las personas y el entorno a través de la innovación, desarrollo y cuidado en todos los detalles de sus procesos”; y considera como su visión: “Ser uno de los cinco líderes mundiales en proveer alimentos saludables a las familias del mundo”; esta información ha sido obtenida de su página web institucional (<http://www.camposol.com.pe>).

Agroexportadora Danper señaló como misión en su web institucional (<http://www.danper.com>): “Proveer a la humanidad con alimentos naturales y nutritivos producidos con los más altos estándares de calidad, eficiencia y sostenibilidad. Valoramos y potenciamos las capacidades de nuestro capital humano promoviendo así el desarrollo continuo de nuestra sociedad y generamos valor para nuestros colaboradores, clientes proveedores y accionistas”. Indica como visión: “Al 2025 ser la empresa agroindustrial peruana líder en competitividad, sostenibilidad e innovación”.

La empresa cafetalera Altomayo SAC tiene como misión: “ofrecer productos naturales para momentos excepcionales” y como visión: “brindamos experiencias de clase mundial reconocidas por nuestro enfoque en lo natural y saludable, basándonos en los valores de nuestra gente; apoyados por tecnología que garantiza la armonía con el medio ambiente; logrando rentabilidad y bienestar en la sociedad” según lo indicado en su página web institucional (<http://www.cafealtomayo.com.pe>). Las visiones de las distintas empresas

agroexportadoras están orientadas a proveer productos agrícolas de alta calidad, garantizando el respeto por el medio ambiente, valorando el capital humano, buscando rentabilidad para los accionistas, incluso algunas empresas tienen visiones ambiciosas como la de ser líderes mundiales en el rublo.

Uno de los actores principales que interactúa con el sector agroexportador es el Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri) que es el ente rector de la Política Nacional Agraria. La información de la misión, visión y valores del Minagri han sido obtenidas de su página web institucional, (<http://minagri.gob.pe>) detallándose a continuación: la misión del Ministerio de Agricultura y Riego del Perú es la de “Conducir la Política Nacional Agraria, aplicable en todos los niveles de gobierno, generando bienes y servicios de excelencia a los sectores productivos agrarios, con énfasis en la familia campesina y el pequeño productor, promoviendo, en un ambiente sostenible, el crecimiento y desarrollo competitivo con equidad social e identidad cultural”. Su visión: “lograr un sector agrario competitivo, sostenible e inclusivo, con organizaciones eficientes, eficaces y transparentes en su gestión, basadas en un uso intensivo de tecnologías de información, operadas por equipos humanos de alta calificación y rendimiento; en el marco de un desarrollo agrario descentralizado, participativo y concertado, garantizando la soberanía alimentaria y contribuyendo a mejorar el nivel y calidad de vida de la población peruana”, como se observa la misión del Minagri involucra al sector agricultura en su conjunto.

Los valores que considera el Ministerio de Agricultura y Riego del Perú para su sector son los siguientes:

- Integridad: Cualidades personales de honestidad, sinceridad y ausencia de influencias corruptivas; para el cumplimiento de las leyes, normas, reglamentos nacionales y locales.

- Imparcialidad: referida a la aplicación, en forma congruente y uniforme, de las normas y políticas establecidas a fin de asegurar un ambiente de trabajo libre de decisiones arbitrarias, favoritismos; y brindar un trato equitativo a los miembros, usuarios y demás partes involucradas en el desarrollo del Sector Agrario.
- Tolerancia: Se refiere a la disposición para entender y respetar diferentes culturas, personas y puntos de vista diferentes.
- Cooperación: Este valor es expresado en los diversos tipos de alianzas público-privadas y formas asociativas, en los planos sectorial de cadenas productivas y territorios con el fin de lograr economías de escala y sinergias en el sector agrario peruano, como respuesta a los desafíos que nos da el mundo globalizado.
- Innovación: requerida para lograr la competitividad del sector agrario, mediante un proceso de permanente innovación enfocado a reducir costos de producción, incrementar la productividad, mejorar la rentabilidad, obtener calidad y desarrollar productos con valor agregado.
- Interculturalidad: Respeto, valoración y mutuo aprendizaje de la diversidad cultural de nuestro país.
- Honestidad: Actuar con honestidad significa generar confianza y transparencia, expresa conciencia de las cosas para la auténtica vida comunitaria.

Otra de las instituciones que interactúa con el sector agroexportador es el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, su página web institucional (<http://ww2.mincetur.gob.pe>) indica como misión: “somos el órgano rector del sector Comercio Exterior y Turismo que define, dirige, ejecuta, coordina y supervisa la política del sector. Tenemos la responsabilidad en materia de las negociaciones comerciales internacionales, así como de la promoción, orientación y regulación del comercio exterior, el turismo y la artesanía, para lograr el desarrollo sostenible del Sector”. Su visión es: “Perú, país exportador de una oferta de bienes

y servicios con valor agregado, competitiva, diversificada y consolidada en los mercados internacionales; reconocido internacionalmente como destino turístico sostenible; donde el Comercio Exterior y el Turismo contribuyen a la inclusión social y a mejorar los niveles de vida de la población”.

Habiendo realizado el análisis de información de las principales empresas agroexportadoras y de los ministerios de Agricultura y Riego y Comercio Exterior y Turismo, se ha delineado la misión, visión, valores, código de ética del sector agroexportador considerando la perspectiva del sector privado y el sector estatal. Debido a lo complejo del sector será necesario el esfuerzo coordinado de instituciones públicas y privadas. La participación del sector público se orienta a la construcción de infraestructura, como son los sistemas viales, represas, sistemas de riego, etc.; así como las normativas que definen las reglas de juego para la inversión en el sector y el desarrollo de mercados internacionales mediante la firma de acuerdos comerciales. La inversión privada ha tenido una participación importante en el desarrollo del sector agroexportador peruano, a pesar de la importante brecha en infraestructura, siendo importante su participación como generador de trabajo en zonas rurales.

2.2 Visión

Convertir al Perú en el 2025 en un líder agroexportador de productos no tradicionales, reconocido por la calidad de sus productos, mediante el aprovechamiento eficiente de sus recursos y condiciones naturales; el uso de tecnologías modernas de producción; y la capacitación intensiva de sus trabajadores. La posición de liderazgo contribuirá al incremento y generación de empleo, bienestar y calidad de vida para la población involucrada y al mayor crecimiento económico del país.

2.3 Misión

Producir productos de alta calidad, que cumplan con los exigentes estándares internacionales, para satisfacer las necesidades de los mercados globales. Esta producción implica el aprovechamiento de las condiciones y recursos naturales del país, así como; de los conocimientos y capacidades desarrolladas; también requiere la implementación de tecnología y capacitación intensiva a los trabajadores, dentro de un ambiente de respeto y cuidado del medio ambiente y de las relaciones sociales con las poblaciones involucradas. El cumplimiento de esta misión devendrá en la obtención de mayores beneficios para los empresarios, inversionistas y en la mejora de la calidad de vida de los trabajadores del sector.

2.4 Valores

Calidad, en la ejecución de cada uno de los procesos con la finalidad de que los productos cumplan con altos estándares que permitan el reconocimiento en mercados nacionales e internacionales.

Responsabilidad, en el cumplimiento de los compromisos asumidos con todos los *stakeholders* del negocio.

Excelencia en el cumplimiento de objetivos, actuando con profesionalismo y bajo las más altas exigencias del mercado.

Lealtad, con cada uno de los colaboradores, fidelizándolos, educándolos, tecnificándolos y comprometiéndolos e imprimando en ellos el sentido de pertenencia hacia la empresa.

Honestidad, para actuar con rectitud y orientación moral, cumpliendo las responsabilidades asignadas, y haciendo uso adecuado de los recursos asignados.

Compromiso con el medio ambiente, mediante la aplicación de buenas prácticas agrícolas que garantizan la sostenibilidad ambiental.

Compromiso con la comunidad, actuando de manera responsable para lograr el bienestar social de las poblaciones aledañas a las zonas productivas.

2.5 Código de Ética

Fomentar el respeto en todas nuestras relaciones internas o externas, respeto por nuestros clientes, proveedores, trabajadores o población en general.

Cuidado del medioambiente y los recursos naturales, buscando la eficiencia en cada una de nuestras operaciones.

Promover la integridad, honradez y ética en cada una de nuestras acciones porque creemos que es la única forma de alcanzar nuestros objetivos.

Buscar crear valor compartido en cada una de nuestras operaciones, consideramos que los beneficios que generamos tienen que llegar en alguna medida a las poblaciones consideradas como zonas de influencia de nuestros negocios u operaciones.

2.6 Conclusiones

La visión y misión del sector agroexportador peruano, ha sido formulada considerando los intereses de una gran número de actores debido a lo complejo de la estructura del sector. Por tal motivo se ha considerado la visión y misión de las principales empresas agroexportadoras y de los organismos gubernamentales que interactúan con el sector como son el Minagri y el Mincetur.

Debido a la complejidad de la organización del sector agroexportador, en el cual convergen intereses de organizaciones privadas y organismos gubernamentales como el Ministerio de Agricultura, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, el Ministerio de la Producción y Ministerio del Ambiente, entre otros, se hace necesario que la implementación del plan estratégico sea desarrollada por un organismo gubernamental que tenga capacidad de articular los distintos intereses y sectores, tal como la Presidencia del Consejo de Ministros.

Del análisis de las distintas visiones y misiones, tanto del sector público como privado, se pueden concluir que todas están alineadas a lograr el desarrollo del sector, mediante el incremento de la productividad que va a significar la mejora de las condiciones de los trabajadores, lo cual es de suma importancia para el país, puesto que la agricultura es la principal fuente de trabajo, en áreas rurales. Otro factor común que comparten los diversos actores del sector, se refiere a la calidad de productos y procesos, bajo el entendido y convencimiento de que este atributo permitirá diferenciar los productos peruanos en el exterior para lograr las preferencias del mercado y el ansiado crecimiento comercial.



Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa abarca el análisis del entorno global, enfocado a su impacto al sector bajo análisis. La metodología para el análisis del sector agroexportador del Perú, considera el análisis tridimensional de Hartmann (D'Alessio, 2013) que está basado en los intereses nacionales, el potencial nacional y los principios cardinales; también se desarrollará el análisis de la competitividad nacional basado en el modelo de Porter (1980) y el análisis PESTE, que es una herramienta que permite evaluar el sector desde una perspectiva multivariada incluyendo aspectos políticos, legales, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.

A partir del análisis de la información obtenida en los pasos previos, se podrán identificar las oportunidades y amenazas del sector, las cuales serán sistematizadas en la matriz de evaluación de factores externos (MEFE). El análisis externo también considera herramientas de benchmarking o comparación con los sectores exportadores de países competidores y referentes del sector agroexportador de nivel mundial; el análisis será sistematizado utilizando la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de Perfil Referencial (MPR).

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

Según D'Alessio (2013) la relación entre las naciones debe de ser evaluada, considerando los intereses nacionales, los factores del potencial nacional y los principios cardinales. Para el sector agroexportador el enfoque toma especial relevancia debido a que el Perú se encuentra en un esquema de apertura económica, compitiendo en mercados globales por el ingreso de sus productos, así como por el desarrollo de inversiones y transferencia de tecnología.

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

El análisis de los intereses nacionales de Perú se ha realizado utilizando información del plan Bicentenario (2011), desarrollado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). El Plan Bicentenario es un plan de largo plazo que contiene las políticas nacionales con una proyección hacia el año 2021. Los criterios empleados en el plan están alineados con la Declaración Universal de los Derechos Humanos, el desarrollo basado en libertad y en las Políticas de Estado del Acuerdo Nacional que suscribieron las fuerzas políticas y sociales el año 2002. El análisis del Plan Bicentenario es importante porque representa un marco general que define el planeamiento estratégico para los diferentes sectores productivos del país.

El plan Bicentenario define seis ejes estratégicos:

1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas.
2. Oportunidades y acceso a los servicios.
3. Estado y gobernabilidad.
4. Economía, competitividad y empleo.
5. Desarrollo regional e infraestructura.
6. Recursos naturales y ambiente.

En el Eje estratégico 1, se considera relacionar el desarrollo con el respeto a los derechos fundamentales y dignidad de las personas, enfocándose al derecho a la vida, al nombre y a la identidad, así como al fortalecimiento de la administración de justicia y a la reducción de las diferencias sociales mediante la erradicación de la extrema pobreza.

El Eje estratégico 2, está centrado en permitir el acceso equitativo a servicios fundamentales de calidad, como son la educación, el agua y el saneamiento, la salud, la electricidad, vivienda, telecomunicaciones y seguridad. Este eje prioriza entre otros temas:

elevant los niveles educativos, erradicando el analfabetismo y en materia de seguridad alimentaria, erradicar el déficit calórico de la población.

En el Eje estratégico 3, se ha considerado trabajar en la eficiencia y envergadura del sector público, continuando con los procesos de descentralización y concentración del poder, fortaleciendo la capacidad y calidad de los servicios públicos.

El Eje estratégico 4, está enfocado a sustentar una política económica estable que permita el crecimiento económico sostenible, siendo el objetivo del eje estratégico la reducción del subempleo, la mejora de la competitividad y la base tributaria, fomentando la inversión privada y pública.

El Eje estratégico 5, se define para disminuir las brechas de infraestructura entre Lima y regiones, así como entre regiones; plantea el desarrollo de la oferta energética, red vial, puertos, canales de riego, entre otros.

El Eje estratégico 6, corresponde a la componente de recursos naturales y medio ambiente, en donde se le da importancia a la utilización de los recursos naturales para el sostenimiento de la economía peruana pero también se reclama su correcta gestión y la del medio ambiente.

La agro exportación es una actividad fundamental para la economía peruana y está asociada al uso intensivo de recursos hídricos y suelo, interactuando principalmente sobre los ejes 4, 5 y 6 del Plan Bicentenario. Durante los últimos años la política económica del Perú ha fomentado el crecimiento económico en base a la inversión pública y privada favoreciendo el desarrollo de actividades generadoras de empleos dignos, lo cual ha permitido que el subempleo bajara de 50% a 46% de la PEA, el desempleo se redujera del 6% al 4 % de la PEA (Ceplan, 2011); no obstante, la productividad per cápita no ha mejorado y en la actualidad el 68% de la PEA trabaja en empresas de no más de cinco trabajadores con condiciones deficientes al promedio.

Si bien la dinámica de las exportaciones se ha incrementado, el mayor peso se debe a las exportaciones de minerales. El sector agroexportador se ha visto favorecido por el aumento de las exportaciones de productos no tradicionales tales como los espárragos, uvas, mangos, paltas, cacao, quinua, entre otros; y en menor medida las exportaciones tradicionales tales como el azúcar. Cabe precisar que las exportaciones tradicionales representan el 19% de las exportaciones totales; mientras que las exportaciones no tradicionales el 81% según Promperú (2013). En base a los ejes estratégicos y sus objetivos mencionados, se ha analizado el nivel de intensidad de interés con relación a otros países según Tabla 6.

Tabla 6

Matriz de Intereses Nacionales (MIN).

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas			EE.UU. España	
2. Oportunidades y acceso a los servicios			Chile España EE.UU.	
3. Estado y gobernabilidad		Chile	Brasil Colombia Bolivia Ecuador	
4. Economía, competitividad y empleo		China EE.UU.	Brasil	(Chile)
5. Desarrollo regional e infraestructura			Bolivia Brasil Chile	
6. Recursos naturales y ambiente		China EE.UU.	Corea Brasil Japón	(Chile)

Nota. Los intereses opuestos se encuentran señalados entre paréntesis. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson.

3.1.2 Potencial nacional.

El Perú desde la década de los noventa ha venido experimentando un crecimiento sostenible, alcanzando las tasas más altas de crecimiento en Sudamérica producto de las reformas de tipo estructural que se implementaron en el sector económico y del boom de las exportaciones. Sin lugar a dudas existe potencial para continuar con el desarrollo del país y se hace necesario el análisis de las distintas dimensiones de ese potencial nacional para llegar a conocer las oportunidades y amenazas asociadas al logro de los intereses nacionales, y su impacto sobre el sector agroexportador.

Dominio demográfico. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la población del Perú es del orden de 31 millones, con una tasa de crecimiento de 1.5% promedio anual, lo que significa que el Perú cuenta con una creciente cantidad de recursos humanos. De otra parte el desarrollo económico ha permitido la conformación de una clase media con potencial de consumo interno en términos de corto y largo plazo y ha permitido también la disminución de la pobreza; pese a tener actualmente un crecimiento del PBI de solo 3%, el mismo es superior a la tasa de crecimiento de la población y permite la generación de riqueza en el país. La tasa de crecimiento estable se convierte en una fortaleza porque implica una latente mano de obra para diversos sectores; sin embargo, aún es necesario mejorar la participación del estado en orientar el desarrollo de sectores económicos sobre todo los relacionados a la agricultura e industria.

Según cifras del INEI en el año 2012 el 57.1% de los habitantes del Perú se concentraban en los departamentos de Lima, Piura, La Libertad, Cajamarca, Puno y Junín. La densidad poblacional promedio es de 23.4 hab./km². Las mujeres representan el 49.9% de la población y los hombres el 50.1%, observándose un incremento del porcentaje de la población femenina para edades superiores a los 44 años.

Grupo de Edad

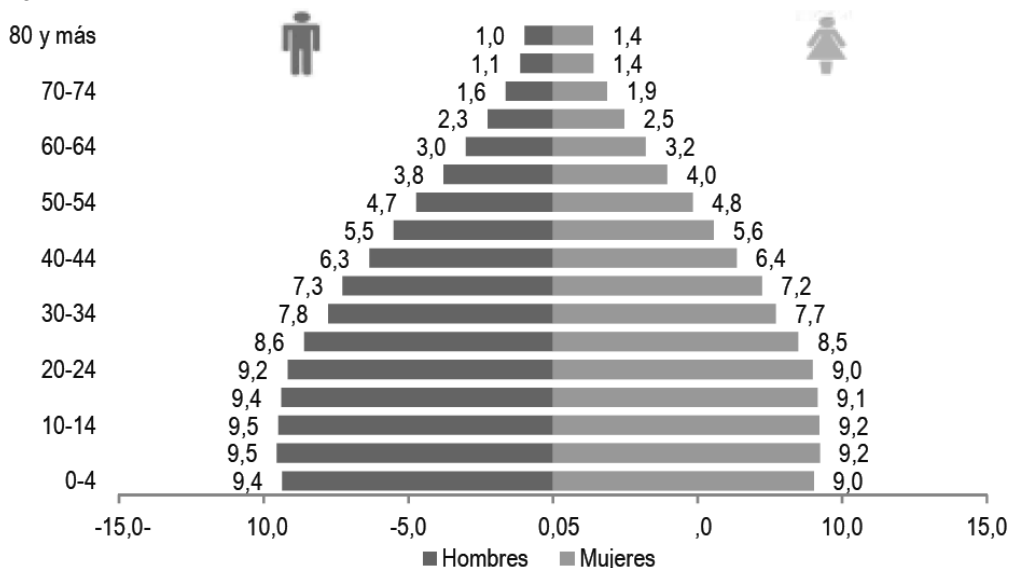


Figura 3. Pirámide de población estimada por grupos de edad 2015. Tomado de “Perú: Síntesis Estadística 2015”. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/publicaciones-digitales/libro.pdf>

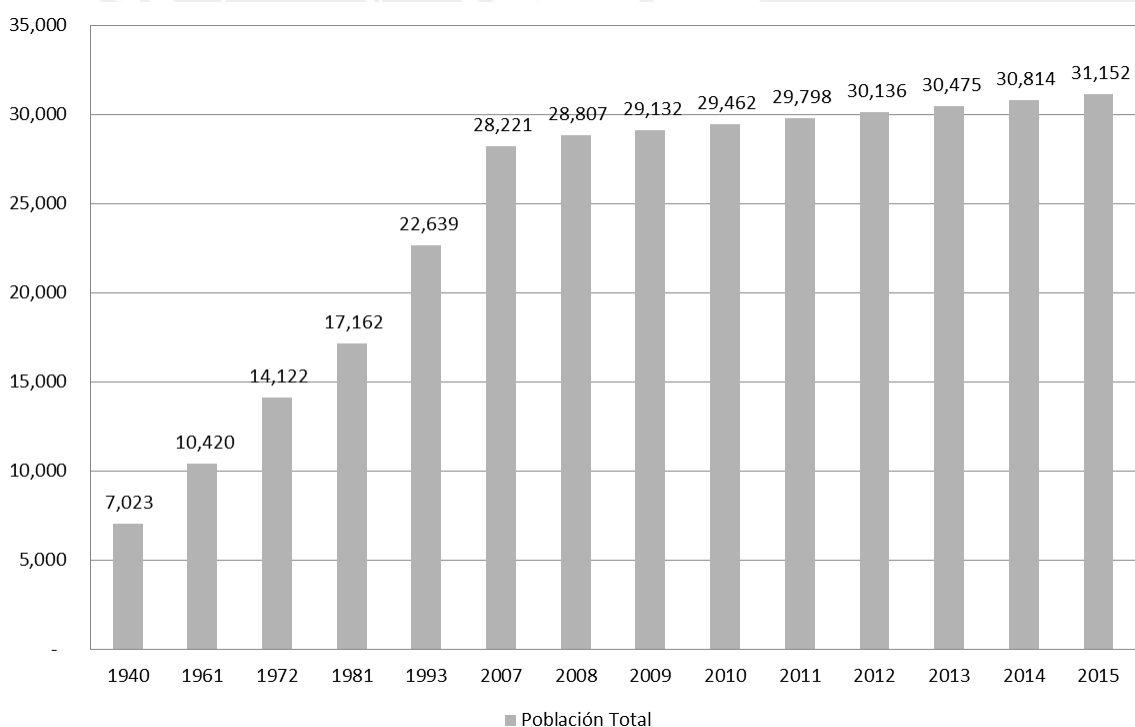


Figura 4. Evolución de la población total del Perú 1940 – 2015 (miles). Tomado de “Perú: Síntesis Estadística 2015”. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/publicaciones-digitales/libro.pdf>

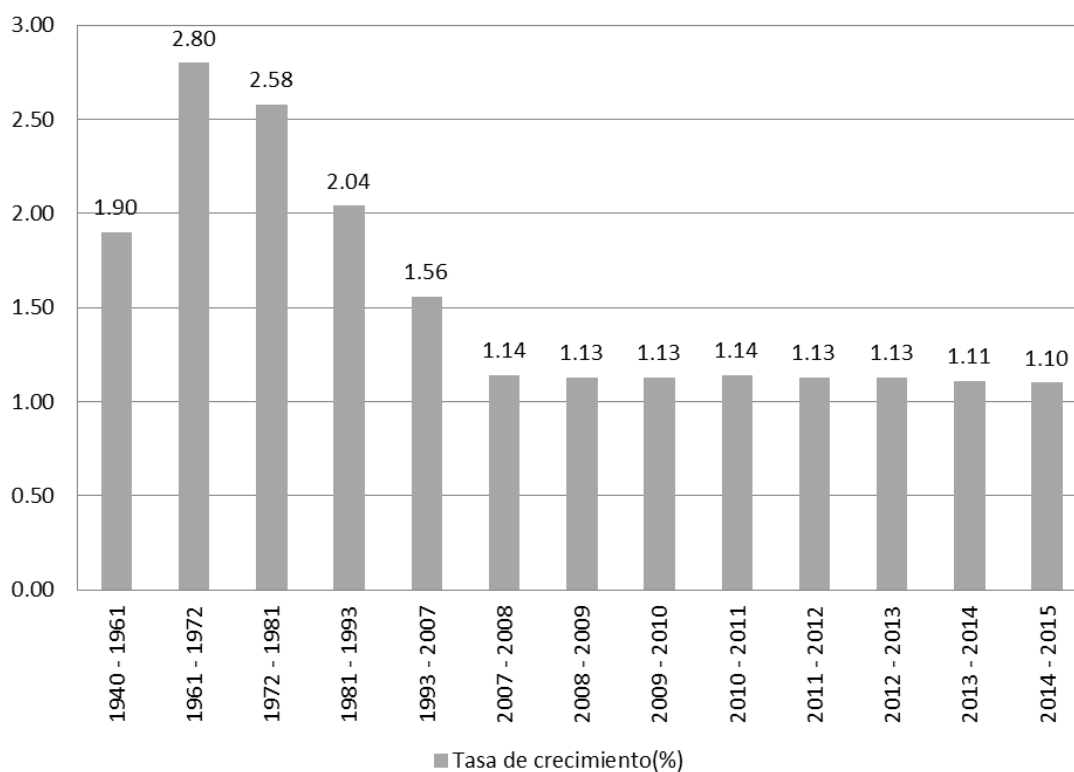


Figura 5. Evolución del índice de crecimiento de la población del Perú 1940 – 2015 (%). Tomado de “Perú: Síntesis Estadística 2015”. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/publicaciones-digitales/libro.pdf>

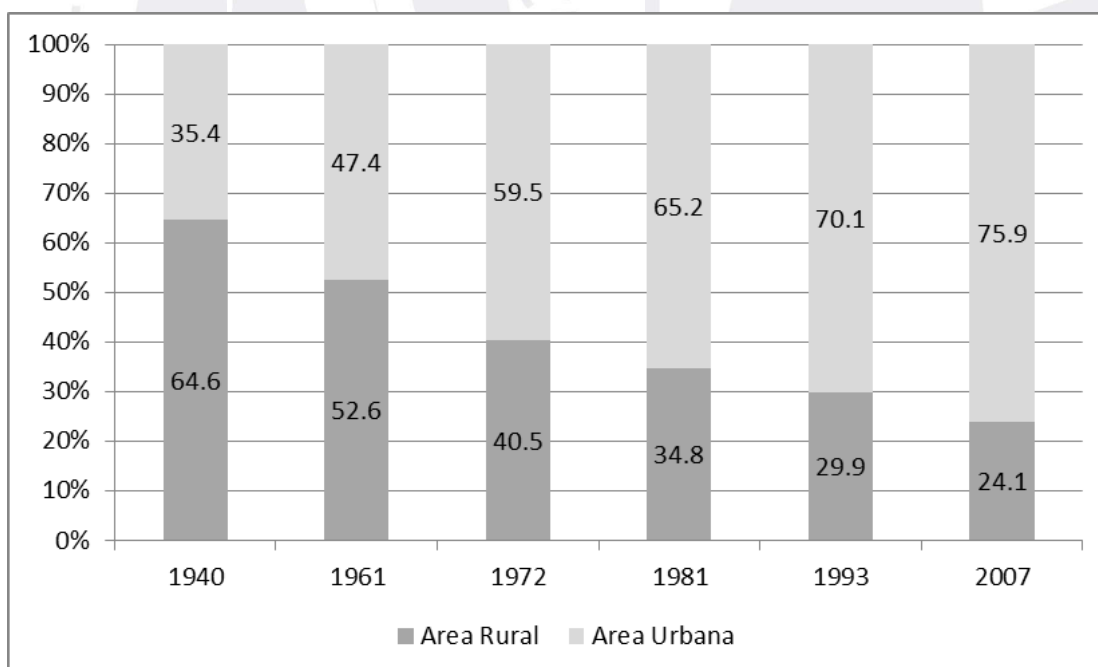


Figura 6. Evolución de la población por área de residencia Tomado de “Perú: Síntesis Estadística 2015”. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/publicaciones-digitales/libro.pdf>

De la Figura 5 se observa que la tasa de crecimiento poblacional se mantiene prácticamente constante desde el año 2007, con una pequeña tendencia decreciente, aunque se asegura que la población joven y en edad de trabajar seguirá siendo la más numerosa. Este aspecto se deberá tener en consideración sobre todo para el desarrollo de actividades intensivas en el uso de mano de obra como la agro exportación.

Un tema importante de análisis en la actualidad y que contribuirá a la competitividad del país está relacionado con la accesibilidad de la población a las tecnologías de información e internet. La accesibilidad a tecnologías de la información representa un indicador de mejora del país puesto que permitirá una sociedad más integrada y con mayor acceso a la información y conocimientos. Existe aún un deficiente acceso a las redes de internet tanto en nivel primario como en el superior no universitario según lo indicado en la Tabla 7.

Tabla 7

Población que Accede a Internet, población de 6 y más años de edad que hace uso de internet, según nivel educativo y ámbito geográfico, 2009-2013, (Porcentaje respecto del total de la población usuaria de 6 y más años de edad de cada nivel educativo).

Nivel educativo/Ámbito Geográfico	2009	2010	2011	2012	2013
Nacional					
Total	100	100	100	100	100
Primaria	15.6	15.3	15.7	15.3	15.6
Secundaria	40.5	40.7	40.1	39.5	39.6
Sup. no universitaria	17	17.3	17.7	17	17
Sup. Universitaria	26.9	26.7	26.5	28.2	27.8

Nota. Tomado de "Reportes Estadísticos 1940-2007 Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI". Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/publicaciones-digitales>

Dominio geográfico. El Perú cuenta con una superficie de 1'285,215.60 km², compuesto por una región costeña de 136,232.85 km², una región andina de 404,842.91 km², una región amazónica de 754,139.84km²; también cuenta con 991,194.97 km² de mar con gran potencial hidrobiológico. La geografía del país presenta un fuerte potencial y diversidad biológica, no obstante todavía existe un pobre desarrollo interno con limitaciones en los sistemas de comunicación, sobre todo vial, que aminoran la productividad en las tres regiones. Un ejemplo lo representa la región selva, que cuenta con gran disponibilidad de tierras con capacidad agrícola y de recursos hídricos pero tiene serios problemas de conectividad con los mercados internacionales.

Tabla 8

Superficie Agrícola bajo Riego por Tipo, Según Región Natural (Hectáreas)

Región Natural	Total	%	Gravedad	Aspersión	Goteo	Exudación
Total	1,808,303	100.0%	1,590,546	86,874	127,200	3,683
Costa	939,293	51.9%	797,664	15,675	123,536	2,418
Sierra	771,246	42.7%	705,594	62,253	2,716	683
Selva	97,764	5.4%	87,288	8,946	948	582

Nota. Tomado de "Resultados Definitivos. IV Censo Nacional Agropecuario 2012, Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI". Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/publicaciones-digitales>

Según lo indicado en la Tabla 8, el Perú dispone de 1'808,302 hectáreas de superficie agrícola bajo riego, de las cuales 51.9 % (939 293 hectáreas) se encuentran en la costa, 42.7 % (771,246 hectáreas) se encuentran la sierra y un 5.4 % (97,764 hectáreas) en la selva; un

tema importante a considerar y mejorar está relacionado a las áreas bajo riego tecnificado que solamente representa un 12% (217,757 hectáreas) mientras que el riego por gravedad (1'590,545 ha) representa un 85%, la brecha a cubrir y la capacidad por desarrollar es bastante amplia todavía. Cabe mencionar también que de las tierras tecnificadas el 65% se encuentran en la costa, el 30% en la sierra y solo un 5% en la selva.

Dominio económico. El Perú desde la década de los ochenta ha pasado por una transición económica impresionante, de tener niveles de inflación mensual del orden de 48% ha logrado niveles del orden de 3% anual en el año 2014. La hiperinflación de los años ochenta generó la desconfianza generalizada de la moneda nacional y la búsqueda de respaldo en una moneda extranjera como el dólar; el país se dolarizó y el manejo cuestionado del Banco Central de Reserva de la época generó desconfianza en la comunidad internacional, restringiéndoles los créditos internacionales. Actualmente el Perú tiene uno de los niveles de inflación más bajos de Sudamérica y cuenta con sólidos indicadores macroeconómicos, como son: un nivel de deuda pública del orden de 19.2% por debajo de Colombia, México, Argentina y Brasil; así como reservas internacionales del orden de un tercio del PBI. Se debe mencionar también que el manejo responsable de la política económica le ha permitido al país obtener niveles de inversión refrendados por calificadoras internacionales.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, el sector agrícola se ubica en el quinto puesto de importancia en el aporte al producto bruto interno del Perú, en la Tabla 9 y 10 se muestra el producto bruto interno del Perú por sectores económicos en millones de soles y en porcentaje, respectivamente. Se puede observar también que entre el 2000 y 2013 el agro ha generado mayores ingresos a la economía peruana, sin embargo su impacto porcentual ha disminuido principalmente por el fortalecimiento de otros sectores como el sector servicios y minería. Cabe mencionar que ha sido importante para el sector

agroexportador peruano la firma de acuerdos comerciales y tratados de libre comercio con diversos países del mundo, lo cual le ha permitido la apertura de mercados internacionales; dentro de los principales acuerdos comerciales se encuentran los desarrollados con la organización mundial del comercio, la Comunidad Andina, el Mercosur, La APEC, La Unión Europea y países como Estados Unidos, México, Chile, Japón entre otros.

La disponibilidad de recursos provenientes del canon, regalías y fondos mineros representa una importante oportunidad de ingresos de fondos al estado que podrían ser utilizadas para el desarrollo de infraestructura de riego que potencie el sector agroexportador; casos importantes son los de Yanacocha con la construcción de reservorios; SouthernPeru con la implementación del plan de desarrollo de Candarave que considera el desarrollo de un estudio de recursos hídricos para la cuenca Locumba, a partir del cual se priorizarán el desarrollo de proyectos de mejora de la infraestructura hídrica; Cerro Verde con la construcción de la Presa Pillones que aumenta la disponibilidad de recurso hídrico de la cuenca del Chili Regulado, entre otros muchos proyectos.

Dominio tecnológico- científico. Según la evaluación realizada en el documento “Competitividad De La Agricultura Peruana y Las Contribuciones al Programa de Competitividad Agrícola: Un Enfoque de Growth Diagnosis” elaborado por Geoffrey Cannock para la IDB en el 2011 se observó que la limitante para el crecimiento y la productividad de la agricultura tenía una importante componente de tipo tecnológico, esto repercutiría en los agricultores impactando en los costos y mejora de calidad de sus productos, es decir en la productividad. De la Figura 7 se observa que el nivel educativo de los productores es deficitario, aproximadamente un 67% solo tiene educación primaria o inferior. El nivel educativo superior es de solo un 7.2%, si bien es cierto que en el sector agroexportador se concentra los mayores niveles educativos, se requiere un gran esfuerzo para llevar educación al sector agrícola en su conjunto.

Tabla 9

Producto Bruto Interno en Millones de Nuevos Soles

Valores a precios constantes de 2007

Años	Producto Bruto Interno	Agricultura	Pesca	Extracción de Petróleo y Minerales	Manufactura	Electricidad y Agua	Construcción	Comercio	Servicio Gubernamental	Otros servicios
2000	222,207	15,496	1,710	29,440	34,792	3,750	10,169	22,173	11,109	93,568
2010P/	382,380	21,766	1,891	50,714	59,255	6,501	23,993	40,420	18,843	158,997
2011P/	407,052	22,658	2,892	51,043	64,330	6,994	24,848	44,034	19,678	170,575
2012P/	431,273	23,991	1,960	52,473	65,265	7,401	28,779	47,218	20,803	183,383
2013E/	456,103	24,329	2,315	55,026	69,002	7,811	31,392	49,995	21,889	194,344

Nota. Tomado de “Instituto Nacional de Estadística e informática INEI. Reportes Estadísticos 2007”

Tabla 10

Producto Bruto Interno por Actividad Económica 2000-2013

Perú: Producto Bruto Interno según Actividad Económica, Estructura Porcentual

Años	Producto Bruto Interno	Agricultura	Pesca	Extracción de Petróleo y Minerales	Manufactura	Electricidad y Agua	Construcción	Comercio	Servicio Gubernamental	Otros servicios
2000	100	7	1	13	16	2	5	10	5	42
2010P/	100	6	1	13	16	2	6	11	5	42
2011P/	100	6	1	13	16	2	6	11	5	42
2012P/	100	6	1	13	16	2	7	11	5	43
2013E/	100	5	1	13	16	2	7	11	5	43

Nota. Tomado de “Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. Reportes Estadísticos 2007”

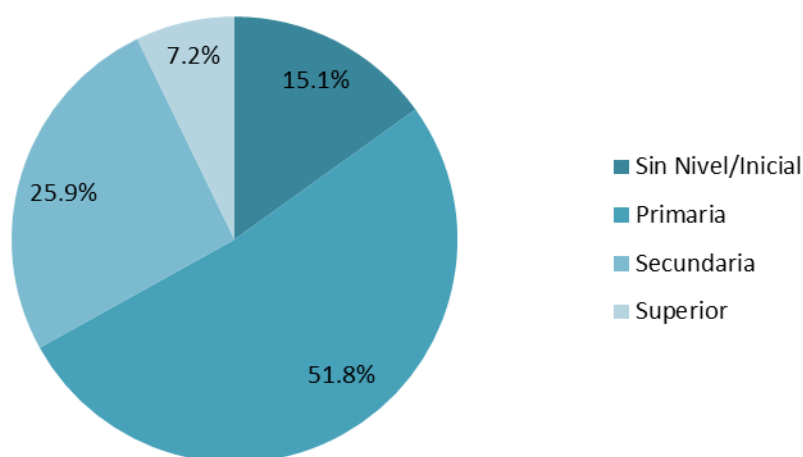


Figura 7. Nivel educativo de los productores
Tomado de "Resultados Definitivos. IV Censo Nacional Agropecuario 2012, Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI". Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/publicaciones-digitales>

El Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) es el ente rector de la innovación agraria del país, tiene la misión de propiciar la innovación tecnológica en el sector agrario, a fin de incrementar la productividad y competitividad mediante la investigación, transferencia tecnológica y asistencia técnica.

Dominio histórico, psicológico, sociológico. La estructura de la sociedad peruana se conserva piramidal y conservadora. La clase media se encuentra diluida con un amplio espectro de estratos bajos mientras que los estratos altos están más vinculados con el mercado internacional; los estratos bajos son los que generan movimiento económico interno, en esta categoría aparecen negocios familiares menos estructurados u organizados.

El sector agrario peruano tiene una tradición ancestral que data desde el desarrollo de culturas prehispánicas y la cultura Inca. Hasta la década del sesenta, la agricultura peruana estaba basada principalmente en la concentración de grandes haciendas, luego bajo el proceso de reforma agraria ordenado por el gobierno militar entre los años 1969 y 1976, el sector sufrió un proceso de parcelación y minifundio, que generó serios problemas de productividad

que recién se ha comenzado a cambiar tras los cambios políticos y económicos estructurales implementados en la década del noventa.

Organizacional- administrativo. El estado peruano actualmente es de corte democrático y ha expuesto un plan de desarrollo para el gobierno en curso 2011-2016 llamado “Lineamientos generales de política económico y social para un gobierno de concertación nacional”. De otra parte, en el año 2011 se presentó el plan Bicentenario (Ceplan, 2011) cuya finalidad fue plantear las acciones a tomar en diversos rubros como: industria, comunicación, tecnología, gobernabilidad y agro con miras hacia el 2021. Estos documentos sirven de base para establecer las políticas y objetivos de estado con respecto a sus actividades económicas y sociales.

Respecto al sector agricultura, el estado a través del Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri) conduce la política agraria nacional, desarrollando diversos programas de desarrollo del sector agroexportador, como sierra exportadora o mi riego. Otra institución rectora es la Autoridad Nacional del Agua (ANA), responsable de elaborar y ejecutar la estrategia y el plan nacional de recursos hídricos, habiendo avanzado el Perú en normativa de gestión del agua, con la publicación de la ley de recursos hídricos y su reglamento. El agua de riego se distribuye por intermedio de juntas de usuarios distritales que organizaciones civiles que gestionan el riego dentro las áreas de cultivo, lamentablemente muchas juntas en el Perú tiene un bajo nivel de recaudación y no disponen de recursos económicos para la gestión técnica de sus asociados.

Dominio militar. La estructura organizacional del estado y la presencia de las fuerzas armadas permiten el desarrollo con seguridad a nivel nacional, mitigando cualquier riesgo de terrorismo que pretenda desestabilizar el país o incluso realizando acciones en contra del narcotráfico en regiones inhóspitas del país. Sin embargo, en algunas zonas andinas la presencia militar es poco apreciada o genera desconfianza producto de algunos abusos

ocurridos durante la lucha contra la violencia y el terrorismo que se vivió en el país en décadas pasadas.

Según el Plan Bicentenario el estado debe de garantizar la plena operatividad de las Fuerzas Armadas orientadas a la disuasión, defensa y prevención de conflictos, así como el soporte al mantenimiento de la paz interna y su proyección internacional en estrecha coordinación con los niveles diplomáticos.

3.1.3 Principios cardinales.

El análisis de los principios cardinales conducirá a la obtención de las oportunidades y amenazas del sector agroexportador del Perú.

Influencia de terceras partes. El Perú viene implementando una política de apertura comercial sostenida en el tiempo que le ha permitido el desarrollo de diversos tratados bilaterales; actualmente el Perú maneja treinta y dos tratados bilaterales con países de diversos continentes, los más recientes se han firmado con Canadá, Colombia, Chile y Singapur. Así mismo el Perú ha firmado acuerdos comerciales con el Mercosur; la APEC (Cooperación Económica del Asia Pacífico); Tailandia, Chile, USA; México, China, y con la Unión Europea. Estos acuerdos y tratados reconocen el valor e inclusión del Perú dentro del mercado internacional, pero también responden a estrategias geopolíticas, que obligan al país a lograr medidas diplomáticas para sobreponerse ante cualquier amenaza que incite una desestabilización del país producto de algún incidente diplomático.

La firma de diversos acuerdos bilaterales ha permitido el incremento del intercambio comercial para el Perú, por ejemplo antes que entrara en vigencia el ACE 58, en el año 2005, el intercambio comercial entre el MERCOSUR y el Perú ascendió a los US\$ 2 179 millones. A fines del 2011 el intercambio comercial alcanzó la cifra de US\$ 5 873 millones, representando un incremento de 169%. En los últimos 10 años el incremento de los acuerdos bilaterales y de libre comercio puede haber sido un factor relevante para el incremento del

PBI, como lo muestra la Tabla 10. Los esfuerzos del Perú en facilitar el establecimiento de negocios ha permitido que el país sea posicionado en el segundo lugar en el ranking regional en mejoramiento de las regulaciones de negocios de Sudamérica.

Lazos pasados-presentes. El Perú a lo largo de su historia republicana tuvo diferentes conflictos bélicos con países fronterizos, el más reciente fue con Ecuador, sin embargo en la actualidad el Perú goza de buenas relaciones diplomáticas con sus países vecinos implementando incluso acuerdos bilaterales o tratados de comercio. Con Chile se logró resolver la controversia de delimitación marítima por la vía diplomática, mediante el Fallo de la corte de La Haya de enero del 2014, con lo cual el Perú tiene resuelto los límites territoriales con todos sus países vecinos.

En los últimos años el Perú ha venido realizando inversiones importantes en infraestructura a fin de lograr la integración con Brasil, generado vínculos comerciales importantes que han concretado el desarrollo del proyecto de la carretera interoceánica la cual pretende integrar ambos países comercialmente. Así mismo se está trabajando en el desarrollo de infraestructura vial para la integración con Bolivia. Actualmente se dispone de la carretera binacional, que une el puerto de Ilo con Desaguadero en la frontera con Bolivia y el proyecto de construcción de carretera Tacna - Collpa - La Paz.

Contrabalance de intereses. En este aspecto se vuelven a sumar los tratados de libre comercio y los acuerdos bilaterales con diversos países. La firma del acuerdo con países del Mercosur ACE58 establece en su contenido: “el programa de liberación comercial, régimen de origen, trato nacional, medidas antidumping y compensatorias, prácticas restrictivas a la libre competencia, aplicación y utilización de incentivos a las exportaciones, salvaguardias, solución de controversias, valoración aduanera, normas y reglamentos técnicos, medidas sanitarias y fitosanitarias, medidas especiales, promoción e intercambio de información comercial, servicios, inversiones y doble tributación, propiedad intelectual, transporte,

complementación científica y tecnológica, y administración y evaluación del acuerdo”.

Acuerdo de Complementación Económica N° 58 (2006).

Estos acuerdos generan aperturas a nuevos mercados que hace al país vulnerables a la economía global, es decir si alguna potencia económica o país con el que se llevan tratados empieza a tener una economía deficiente y se comienza a paralizar las exportaciones de productos nativos se debe buscar otro país con el cual se tengan acuerdos similares y esté fuera del radio de alcance de la mala situación económica. Cuando las importaciones y exportaciones a la Unión Europea y EEUU se fueron a menos, los TLC con los países como China y del Asia generaron nuevas fuentes de comercio.

Conservación de los enemigos. Entre los países con los que se solía tener ciertos conflictos se encuentra Chile y Ecuador, sin embargo estos países se han convertido en potenciales inversionistas del país, así mismo potenciales mercados para la exportación. La conservación de continuas relaciones con los gobiernos tanto de Chile y Ecuador ha retribuido en el ingreso de diversas cadenas y empresas las cuales han apostado por participar y generar crecimiento en el país.

De otra parte el país se ve expuesto a ingresos de inversiones “golondrinas” las cuales tienen un carácter temporal y que ante un índice de disminución de crecimiento retiran sus inversiones para llevarlo hacia otro país.

3.1.4 Influencia del análisis en el sector agro-exportador.

Las cifras positivas de exportación de alimentos y de incremento de mercados en el exterior en los últimos 10 años reflejan un buen futuro para este sector sin embargo todavía no está consolidado; hay una serie de factores que pueden truncar este desarrollo tales como: (a) Incremento del costo de la mano de obra, (b) escasez de agua, los efectos del cambio climático en los cultivos, (c) el elevado precio de los terrenos en la costa y (e) la deficiente infraestructura de riego. Esta situación puede mejorar con los años, por ejemplo con el

aumento de precio del dólar los productos agrícolas que se exportan incrementarán, por otro lado tenemos los costos de transporte de los productos hacia el puerto de salida son muy elevados, tal es el caso de los cafetaleros que han tenido que asimilar los sobrecostos de traslado de mercadería al puerto debido a carreteras en mal estado.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

El análisis de competitividad del Perú tiene como finalidad establecer las ventajas competitivas que reúne el país a través del desarrollo del análisis del modelo de competitividad de Porter los cuales integran (a) condiciones de los factores (b) condiciones de la demanda (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas (d) sectores relacionados y de apoyo (e) Influencia de análisis del sector agroexportador, con ello estableceremos dentro de un modelo de competencia la capacidad que el Perú ha desarrollado respecto al crecimiento sostenido en el largo plazo frente a un escenario globalizado.

3.2.1 Condiciones de los factores

Este acápite hace referencia a la relación de eficiencia y efectividad entre los diversos factores que puedan o no ser adversos para el país, así como los componentes internos del mismo que lo puedan inhibir o estimular hacia un país competitivo en la industria.

Michael Porter indicó en el marco de la conferencia anual de ejecutivos 2010, que pese a que el manejo macroeconómico ha sido bastante sólido impulsado por la apertura comercial del país, no todos se están beneficiando del crecimiento económico puesto que las tasas de desempleo no han disminuido, según Porter (2014) el crecimiento económico está siendo impulsado por sectores que no hacen uso intensivo de mano de obra, y para lograr un crecimiento económico sostenido es necesario mejorar la competitividad de los sectores productivos.

El sector agrícola es una componente importante para el crecimiento económico del país y sobre todo tiene relación con la disminución de la pobreza en los sectores rurales.

Según información del plan estratégico sectorial multianual del Ministerio de Agricultura, aproximadamente un tercio de la población vive en zonas rurales y el 50% de sus ingresos provienen de actividades agrícolas.

Lamentablemente el sector agrícola es uno de los que tienen la menor competitividad y productividad debido a problemas de tipo estructural, como son el bajo nivel educativo en el sector, el limitado avance en investigación y uso de tecnología, la inadecuada gestión en el uso del agua, alta fragmentación de la propiedad y escasa asociatividad y falta de competencias de gestión empresarial.

El Perú presenta los siguientes componentes:

1. Asimétricamente ubicado en el globo terrestre.
2. Territorio geográficamente adverso.
3. Costa propicia para el desarrollo portuario.
4. Gran riqueza natural no explotada.
5. Cultura agrícola de carácter ancestral.

Adicionalmente existe ventajas comparativas en clima, biodiversidad y disponibilidad de recursos hídricos, elementos que permiten la producción en contra estación con el hemisferio norte. Y pese a que aún es insuficiente la infraestructura vial, el gobierno de forma sistemática viene realizando importantes inversiones en infraestructura de integración, como son las carreteras interoceánicas, puertos y aeropuertos.

Dos de los elemento más importantes que definen las características climáticas del Perú son: la presencia de un mar de aguas frías en latitudes tropicales que baña nuestras costas y que generan unan estabilidad climática y ausencia de precipitaciones en toda la franja costera y La Cordillera de los Andes que representa un importante obstáculo a la circulación general generando importantes variaciones climáticas altitudinales, biodiversidad,

pero sin embargo define una geografía adversa que impide el traslado eficiente de productos y que complica la integración de la selva peruana.

3.2.2 Condiciones de la demanda.

El Perú tiene mecanismos que regulan las actividades comerciales para evitar monopolios u oligopolios, sin embargo al ser una nación productora de insumos primarios se ve afectada a los requerimientos y estándares del comercio internacional. En la actualidad los tratados y acuerdos han permitido incrementar el nivel de exportaciones con los países que se han generado acuerdos. Por ejemplo, el acuerdo con el Mercosur permitió que el intercambio comercial con el Perú que en el año 2005 que era del orden de a US\$2,179 millones, se incremente a US\$5,873 millones luego de 6 años. No obstante de los tratados y acuerdos se debe tener en consideración el grado y exigencias que imponen los mercados internacionales para el ingreso de productos; se requiere de una serie de certificaciones de calidad y sanitarias que aseguren la calidad de las exportaciones.

Según información del sistema integrado de información de comercio exterior del 2013, el café peruano tiene como principales países de destino a Alemania con un 35%, Estados Unidos 22% y Bélgica 10%. Los espárragos se destinan en un 62 % a Estado Unidos, 12% al Reino Unido y 11% a los Países Bajos. El cacao se destina en un 23% a los Países Bajos, 17% a Alemania y 16% a Bélgica. Las uvas frescas se destinan en un 22% a Estados Unidos, 18% a los Países Bajos y 10% a China. Los mangos frescas se destinan en un 38% a los Países Bajos, 31% a Estados Unidos y 9% a Reino Unido, concluyéndose que gran parte la demanda de los productos de agro exportación se encuentra en Estados Unidos y en la Unión Europea.

Tabla 11

Superficie de Principales Cultivos (Hectáreas)

Cultivos	Miles	Cultivos	Miles
Café	425.40	Palto	65.70
Papa	367.70	Avena Forrajera	54.90
Maíz amarillo duro	261.60	Haba grano verde	51.30
Maíz amiláceo	240.80	Cebada grano	45.40
Arroz	177.60	Vid	43.80
Plátano	145.70	Espárrago	39.60
Cacao	144.20	Mango	39.00
Caña de Azúcar	141.30	Palma aceitera	26.70
Yuca	94.60	Naranja	22.50
Maíz Choclo	66.00	Manzano	22.40

Nota. Tomado de "Resultados Definitivos. IV Censo Nacional Agropecuario 2012, Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI". Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/publicaciones-digitales>

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.

En el Perú el mayor de sus problemas es la informalidad, si bien la SUNAT como ente regulador ha logrado entre el 2000 y 2006 reducir la evasión de impuestos de 50,2% a 35%, artículos como el expuesto en El Comercio en Enero del 2014 indicaban que el 65% de las empresas son informales y tienen menos de 5 trabajadores lo que genera muchas microempresas con poca innovación y poco potencial de crecimiento. Las empresas grandes de las pequeñas tienen una brecha salarial de 60% su nivel de inversión es de menos de US\$0.06 por cada mil dólares de ingreso en lo que refiere a I+D.

La estructura del país en cuanto a tributación se rige por un ente regulador como es la superintendencia de Administración Tributaria (SUNAT), organismo técnico especializado

adscrito al ministerio de Economía y Finanzas. La SUNAT tiene la función principal de administrar los tributos del gobierno. Es sin embargo una necesidad para el Perú ampliar la base tributaria y combatir la evasión de impuestos. Para el 2007 los principales contribuyentes suman un 0.4% mientras que los medianos y pequeños el 99.6% lo que nos indica que aún falta mucho por desarrollar en política tributaria.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.

El Estado Peruano tiene una agenda de acuerdos establecidos con una variedad de países, así mismo trata de impulsar la industria interna, sin embargo existe una deficiencia educativa en el país. La creación de los centros de innovación tecnológica (CITE) como entes de desarrollo de innovación tecnológica son incipientes con muy poco alcance y poco promovidos por el gobierno, solo se invierte un 0.17% del PBI en investigación, lo cual representa un valor por debajo de los países de la región.

Debido a las características propias del sector agroexportador, el cual requiere del uso intensivo de suelos y recursos hídricos, así como su impacto en la generación de puestos de trabajo en zonas rurales, existe una gran participación de actores estatales que regulan su actividad y fomentan su desarrollo, como por ejemplo la Autoridad Nacional del Agua, el Ministerio de Agricultura y Riego, PromPerú entre otras. Así mismo existen instituciones como el Senamhi que es la encargada de realizar la toma de información hidrometeorológica necesaria para el desarrollo de balances de agua y la disponibilidad hídrica. Los proyectos especiales pertenecientes al Minagri, también son fuentes importantes de información y recursos. El Inia que es el ente rector del desarrollo del programa de innovación agraria a nivel nacional. Así mismo asociaciones privadas como las juntas de usuarios que son las responsables de operar y realizar el mantenimiento a la infraestructura de riego.

3.2.5 Influencia del análisis en el sector Agroexportador

En el análisis realizado se ha incluido información procedente de diversas instituciones del estado que tienen injerencia en el sector agroexportador, así mismo se ha considerado el análisis de información generada por el sector privado a fin de tener un panorama completo del estado del sector agroexportador.

En cuanto a las condiciones de la demanda existe una creciente demanda de productos no tradicionales, por tanto también la necesidad de movilizarlos hacia las zonas portuarias o hacia las zonas de procesamiento, nuevamente el problema de accesibilidad interior y la falta de clúster portuarios dificulta la posibilidad de abastecer esta demanda. Otro elemento importante que frena el desarrollo del sector agroexportador es la limitada capacidad del estado y de instituciones privadas en invertir en investigación y desarrollo tecnológico. Así mismo el sector agrícola representa uno de los sectores en los cuales existe una mayor aversión hacia la formalización lo cual limita el desarrollo de muchas organizaciones a competir en mercados globales.

Uno de los principales problemas del sector agrícola, es la gran cantidad de agricultores que no tienen la capacidad para realizar agricultura de exportación, debido a la falta de competencias técnicas, limitados recursos financieros y una extrema atomización de la tierra que no permite aplicar una economía de escala al proceso agrícola limitando la productividad. El gran reto para el país es elevar el grado de tecnificación del sector agrario que actualmente se encuentra en solo 12%.

Es importante para el sector agroexportador tener en cuenta que los principales productos de bandera peruanos, también los son para otros países de la región, es el caso del café y Colombia, el banano y Ecuador, la vid y Chile, la quinua y Bolivia, por lo que Perú debe de trabajar para mantener el liderazgo de la región.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Los factores externos que son claves se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas dando como resultado el análisis PESTE. Según D'Alessio (2013), la aplicación de la esta metodología nos permitirá explorar el entorno para formular las estrategias que debe seguir el sector agroexportador peruano.

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

El Perú en las últimas décadas viene desarrollando políticas de apertura a mercados internacionales y de fomento de la inversión pública y privada. Dichas políticas ha revertido en una importante disminución de la pobreza, según cifras del INEI (2016) en el año 2004 el 58% de los peruanos se encontraban en pobreza o pobreza extrema, mientras que en el 2012 la pobreza representa un 25.8%. La agricultura es la principal actividad que da trabajo a la población de las zonas rurales. Según información del banco mundial existe una importante reducción de la pobreza a nivel mundial, impulsada por el desarrollo de las economías en Asia y Sudamérica. La disminución de la pobreza está relacionada con el incremento de la demanda de alimentos, de igual forma en países desarrollados el desarrollo de un público consumidor informado se ha incrementado la demanda de productos orgánicos.

Con respecto a las estrategias desarrolladas por el gobierno peruano podemos mencionar que está basada en una economía abierta al mundo y competitiva en su oferta exportable. Estas estrategias han sido exitosas y ha permitido consolidar al comercio exterior como un instrumento de desarrollo económico y reducción de la pobreza en el Perú. La combinación de una agresiva apertura a las negociaciones comerciales internacionales, con la implementación de una gestión macroeconómica conservadora han permitido afrontar y reducir la vulnerabilidad de la economía peruana ante la crisis financiera internacional. La apertura comercial, expresada en la firma de diferentes acuerdos comerciales suscritos por el

Perú han permitido incrementar el universo de productos exportados y el número de empresas exportadoras, sobre todo en el rubro de productos no tradicionales. Asimismo, estos acuerdos comerciales, obligan a las empresas a seguir estándares internacionales, lo cual ha permitido el logro de mejoras en los procesos de gestión y logística. Es política de estado continuar con la negociación y suscripción de nuevos acuerdos comerciales.

Como resultado de los esfuerzos del Perú en temas de integración a mercados globales, promoción de la marca Perú y de imagen de país atractivo a las inversiones, actualmente se encuentran vigentes 40 acuerdos:

- 29 Acuerdos Bilaterales de Promoción y Protección Recíproca de Inversiones (APPRI): Alemania, Argentina, Australia, Bolivia, China, Colombia, Corea, Cuba, Dinamarca, Ecuador, El Salvador, España, Finlandia, Francia, Italia, Japón, Malasia, Noruega, Países Bajos, Paraguay, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumania, Suecia, Suiza, Tailandia, Unión Económica Bélgica – Luxemburgo y Venezuela.
- 11 Tratados de Libre Comercio (TLC) que incluyen un capítulo de inversión (Costa Rica, Panamá, México, Estados Unidos, EFTA, Canadá, Chile, China, Corea del Sur, Singapur y la Unión Europea).

Los acuerdos que se encuentran relacionados directamente con el sector agroexportador son los siguientes:

El acuerdo comercial con la Unión Europea (UE), que forma parte de la estrategia comercial orientada a ampliar y desarrollar la oferta exportable del Perú; dicho tratado entró en vigencia el 1 de marzo de 2013. Siendo la UE uno de los principales destinos de las exportaciones peruanas, con una participación de 15.9% en 2012. Europa representa un importante mercado debido a la población que representa aproximadamente 490 millones de habitantes, con niveles de ingreso per cápita entre los más altos del mundo. La entrada en vigencia del TLC Perú - UE, ha permitido lograr la eliminación de aproximadamente un

99.3% de los aranceles de las exportaciones del Perú, las mismas que benefician el 95% de líneas arancelarias en productos agrícolas. Los principales productos de interés de exportación al bloque europeo son las paltas espárragos, café, frutos del género capsicum (v.g.: páprika y ajíes), alcachofas, entre otros, siendo los principales países de destino, Alemania, Países Bajos, Reino Unido y Bélgica.

El 31 de mayo de 2011 se suscribió el acuerdo de asociación económica entre el Perú y Japón, el que entró en vigencia el 1 de marzo de 2012. El acuerdo de asociación económica (AAE) Perú – Japón permite un acceso preferencial a un mercado consolidado a nivel internacional, bajo este acuerdo, productos peruanos como café, espárragos, sachá inchi, pota, aceite de pescado, maíz morado, maíz gigante del Cusco, pez espada, entre otros; y minerales como el cobre, plomo, zinc; ingresan al mercado japonés con acceso preferencial.

El tratado de libre Comercio Perú – Singapur y Perú fue suscrito el 29 de mayo de 2008, entrando en vigencia el 1 de agosto de 2009; Singapur es un destino importante para las exportaciones peruanas no tradicionales. De acuerdo con información del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, los principales productos exportados a Singapur que ya se están beneficiando de este acuerdo son: cacao, uvas, confecciones textiles, espárragos, moluscos y otros productos marinos.

Los factores de éxito relacionado con esta componente son:

O1: Incremento de la demanda mundial de alimentos.

O2: Negociación y suscripción de acuerdos comerciales para ampliar y desarrollar la oferta.

A2: Competidores extranjeros con apoyo estatal, subvenciones y con mejor respuesta a requerimientos del mercado

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).

El dinamismo de la economía peruana ha venido decayendo en los últimos años, debido principalmente a la desaceleración de economía China y la disminución de los precios de las materias primas, sin embargo el estado viene conservando las políticas macroeconómicas claves que han servido de base para impulsar nuestro crecimiento durante los últimos 15 años. El crecimiento continuo por una década ha permitido el desarrollo del sector interno, el cual es cada vez más dinámico y pujante, y los sólidos fundamentos macro que sostienen nuestra economía han logrado aportar al desarrollo, progreso y bienestar de la sociedad. Sin embargo, se esperaba que las medidas de política monetaria tomadas por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) a finales del año 2013 (reducción de la tasa de interés de referencia y tasas de encaje), así como un mejor desempeño del sector minero y una recuperación en las exportaciones, impulsen nuevamente la economía. Pese a que la economía peruana no ha dejado de crecer, existen elementos externos que viene disminuyendo la proyección de la tasa de crecimiento del PBI. Estos elementos entre otros son: La crisis financiera del 2008, la disminución de los precios de los minerales y *commodities*, la desaceleración de la economía China, la disminución de inversiones externas, entre otros.

Según información del Banco Central de Reserva del Perú, las exportaciones peruanas del 2013 ascendieron a US\$ 41 872 millones, monto que representó una contracción de 9,7% en comparación con el año anterior. Según estructura de las exportaciones, el 74% del total exportado correspondió a productos tradicionales, mientras que las exportaciones no tradicionales representaron el 25% del total y el restante 1% es explicado por el rubro otros. En 2013 las exportaciones tradicionales sumaron US\$ 30 652 millones, lo que representó una contracción de 12,0% si se le compara con el año anterior. Cabe señalar la enorme dependencia de los minerales en la estructura de las exportaciones peruanas, ya que el sector

minero explicó el 74% de las exportaciones tradicionales. Las agro exportaciones Peruanas significan para Sudamérica el 17% del total de agro exportaciones, para Centroamérica representa el 5.3%, para la UE representa el 34.4% de los productos agroexportador, para el Asia e. 5.4% y para el NAFTA el 34.1%, según información del departamento de Agro y Agroindustrias de Promperu. Al revisar la lista de principales productos exportados, el cobre (US\$ 9 813 millones) y oro (US\$ 8 061 millones), destacan en los primeros lugares durante el 2013; sin embargo, ambos productos presentaron contracciones en sus valores exportados: oro (-16,9%) y cobre (-8,6%).

El sector agroexportador fue uno de los que más creció en el año 2014 , casi un 23% superando los US\$4.205 millones en exportaciones según estadísticas del Banco Central de Reserva a continuación en la Figura 7 se puede apreciar la evolución de dicho sector desde el año 2005 al 2014.

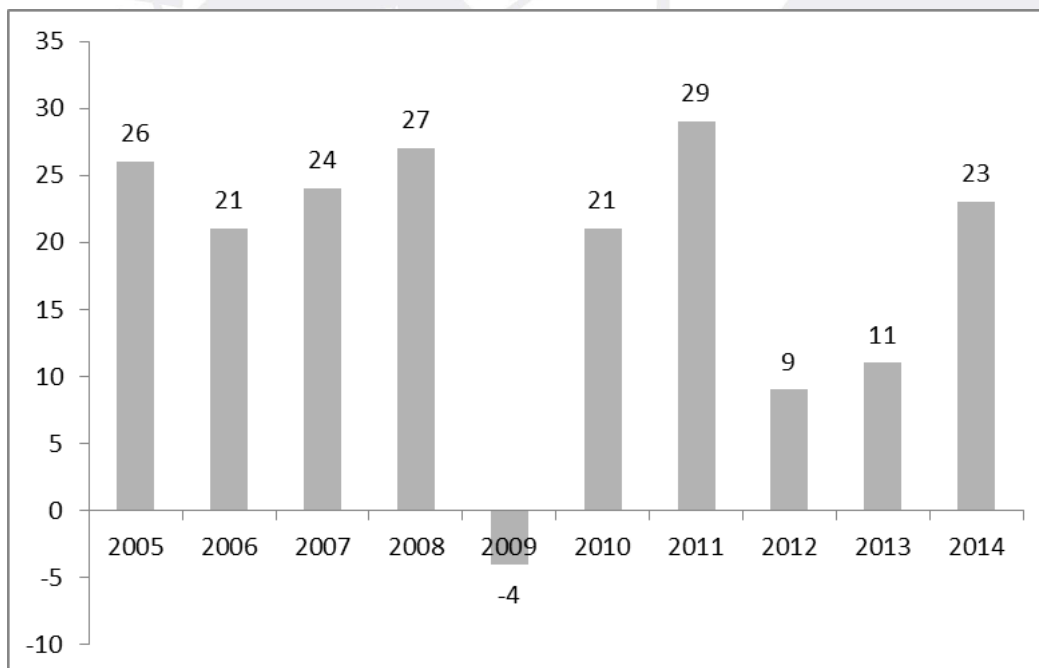


Figura 8. Exportaciones agropecuarias no tradicionales (Var %).

Adaptado de la Gerencia de Información y Análisis Económico - Subgerencia de Estadísticas Macroeconómicas. Banco Central de Reserva. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>

Los productos con mayor demanda fueron las paltas (66%), uvas (40%), cacao (83%) y quinua (148%). Ante ello, se estima para fines del año 2015 una recuperación de 3% en la situación económica de EE.UU, que irá acompañada de una reducción de las tasas de interés que incentivará aún más la inversión para reforzar la economía peruana.

La ejecución de una política económica responsable ha permitido al Perú disponer de recursos económicos para realizar inversiones en infraestructura vial y de sistema hídricos, así mismo se disponen recursos procedentes de la modalidad de obras por impuestos en coordinación con el sector minero.

Los factores de éxito relacionado con esta componente son:

O3: Inversión en red vial e infraestructura hídrica.

O5: Programas de desarrollo productivo agrario por parte del estado.

O7: Disponibilidad de recursos económicos provenientes del canon y regalías mineras

Tabla 12

Productos no Tradicionales Exportados con Mayor Crecimiento

	US\$		Var %
	2013	2014	
Quinua	79.00	196.00	148%
Cacao	83.00	152.00	83%
	185.00	307.00	66%
Uvas Frescas	450.00	632.00	40%
Banano Orgánico	89.00	119.00	34%
Colas de Langostinos	82.00	110.00	34%
Alimentos para Camarones	109.00	141.00	29%
Pota (congelada o en conserva)	399.00	506.00	27%

Nota. Tomado de “Memoria 2011,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2014. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>

Los principales destinos de exportación de estos productos fueron Estados Unidos y Canadá en el caso de la quinua y la palta fresca; Holanda y Bélgica, en caso del cacao; y Hong Kong, China y Estados Unidos, en caso de las uvas.

Según estadísticas del Banco Central de Reserva del Perú (2014), el Producto Bruto Interno (PBI) ha venido decreciendo de forma sistemática, mientras que para el 2013 el PBI creció un 5.8% para el 2014 el crecimiento fue de solo fue de 2.4%; para ese mismo año el sector agropecuario creció solo un 1.4 %, en la Tabla 13 se muestra las variaciones porcentuales del PBI para los diversos sectores económicos.

Tabla 13

Producto Bruto Interno (Variaciones Porcentuales Anuales)

Sectores económicos	2013	2014
Agropecuaria	1.60	1.40
Pesca	24.10	-27.90
Minería e hidrocarburos	4.90	-0.80
Manufactura	5.00	-3.30
Electricidad y agua	5.50	4.90
Construcción	8.90	1.70
Comercio	5.90	4.40
Servicios	6.10	4.90
PBI Global	5.80	2.40

Nota. Tomado de “Gerencia de Información y Análisis Económico - Subgerencia de Estadísticas Macroeconómicas. Instituto Nacional de Estadísticas e Informática - Ministerio de Agricultura y Riego, Energía Minas y de la Producción”

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).

La población del Perú en el 2013 fue de 30.9 millones de los cuales alrededor de 10.5 millones reside en Lima (incluyendo a la población de la Provincia Constitucional del Callao). La fuerza laboral nacional (PEA total) fue de 16.1 millones de personas.

Recientemente, la Organización de las Naciones Unidas ha afirmado que el Perú cuenta con todas las condiciones necesarias para cumplir con su meta de reducción de pobreza al 20% de la población en el año 2016, en la Figura 8 se muestra la variación histórica del índice de la pobreza.

El sector agroexportador genera ingresos superiores a los US\$5.000 millones al año; en vista de este dinamismo el gobierno peruano promueve la formación de centros de innovación tecnológica denominados CITE, por ejemplo uno de ellos estará enfocado a la agro-exportación del pisco donde se impulsará la producción vitivinícola generando más empleo en la región. Prácticamente no existe información estadística continua sobre el empleo agroexportador de manera representativa. En base a las Encuesta de Hogares, el INEI (2013) reporta (Tabla 14) que el 26% de la PEA ocupada del país trabajaba en actividades agrícolas, pesqueras y mineras. Entre 2009 y 2013, aunque el nivel de la PEA ocupada nacional creció, la ocupada en actividades agrícolas, pesqueras y mineras prácticamente se mantuvo. Por tamaño de empresa, el 71% de la PEA del país trabajaba en microempresas, pero entre 2009 y 2013 el empleo creció diferenciadamente a tasas bajas entre las microempresas (alrededor de 1% anual) y a tasas significativamente altas entre las más grandes (casi 7% por año).

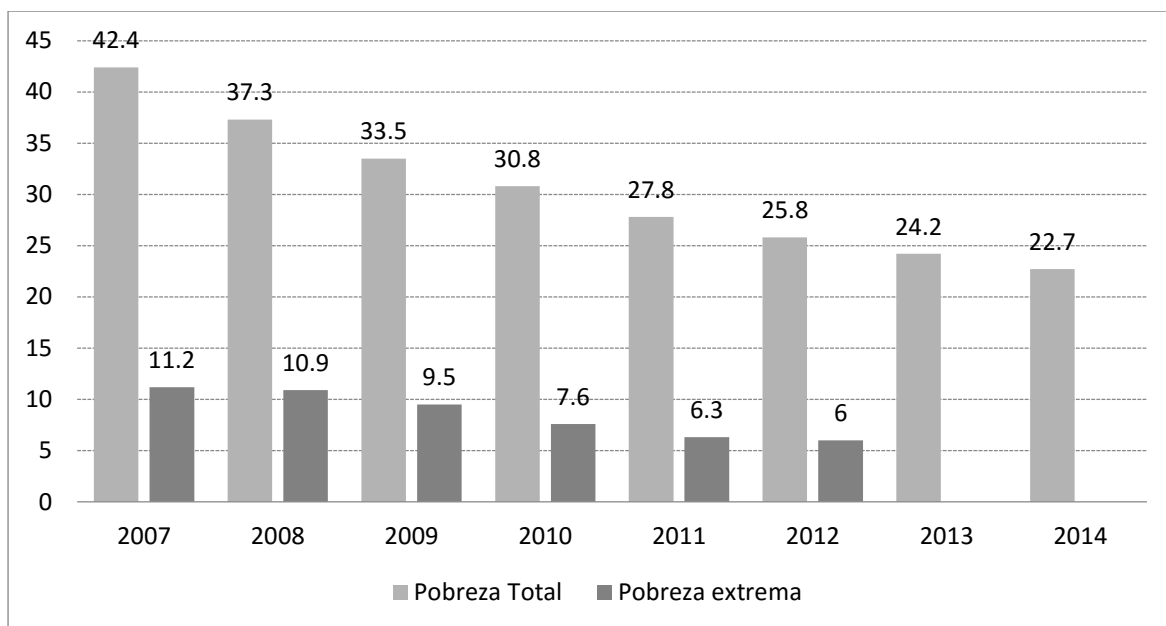


Figura 9. Incidencia de pobreza total en %.
Tomado de INEI, Apoyo (estimados 2013 y 2014)

Por su naturaleza la agroindustria es una actividad intensiva en mano de obra, importante para el empleo en áreas rurales, por lo que la expansión de la agro-exportación estará asociada a la expansión de la demanda laboral en las áreas rurales. En la medida que las tierras sean altamente productivas, y la producción sea organizada para ser realizada de manera continua, la demanda laboral también será sostenida. Y esa ha sido la tendencia reciente entre los productores de espárragos y de uvas, cuya creciente demanda internacional ha estimulado a los empresarios a invertir en proyectos de corto y de largo plazo para expandir su frontera agrícola. Recientemente, la producción de ambos productos se realiza prácticamente a lo largo de todo el año, en especial en los valles de La Libertad e Ica, gracias a innovaciones implementadas. J. León (2006). Es importante para el trabajo rural, mejorar la competitividad del sector agroexportador, puesto que actualmente, es limitada la cantidad de trabajadores estables en el sector, por el contrario se requiere una gran cantidad de personal eventual, asociado a las campañas de cosecha o siembra de cultivos.

Tabla 14

Perú: PEA Ocupada Según Ramas de Actividad y Tamaño de Empresa 2009-2013 (en miles)

Ramas de actividad	2009	2010	2011	2012	2013	Var % 2013- 2012
Total	14,757.68	15,089.87	15,307.33	15,541.48	15,683.62	0.91%
Agricultura, Pesca y Minería	4,115.36	4,042.33	4,142.66	4,038.90	4,047.90	0.22%
Manufactura	1,604.50	1,640.75	1,548.16	1,626.49	1,590.16	-2.23%
Construcción	738.24	842.11	866.15	917.58	974.66	6.22%
Comercio	2,542.00	2,648.30	2,789.42	2,938.76	3,009.28	2.40%
Transportes y Comunicaciones	1,110.70	1,130.44	1,226.02	1,190.34	1,205.08	1.24%
Otros servicio	4,646.87	4,785.95	4,734.92	4,829.40	4,856.54	0.56%
Tamaño de empresa						
De 1-10 trabajadores	10,808.96	11,087.47	11,102.99	11,023.36	11,119.31	0.87%
De 11-50 trabajadores	1,128.99	1,121.54	1,100.05	1,177.54	1,229.60	4.42%
51 y más	2,662.86	2,691.53	2,871.36	3,065.04	3,137.59	2.37%

Nota. Comprende intervención Financiera, Actividad Inmobiliaria, Empresariales y de alquiler, Enseñanza, Actividades de Servicios sociales y de Salud. Tomado de Compendio Estadístico INEI 2013.

Sin embargo para la mayoría de los cultivos, existe una temporalidad en la producción muy marcada que no ha podido ser revertida, repercutiendo en la demanda por mano de obra que trabaja en el campo, que también es temporal. Con la agro exportación, no solo el número de trabajadores directos aumenta, sino que existe un impacto en el mercado de trabajo local. El incremento ocurre tanto en el empleo directo como indirecto, en las actividades asociadas o complementarias a la agro exportación.

En el sector agroexportador el número de trabajadores adecuadamente capacitados es limitado. La formación laboral que imparten la mayoría de universidades, institutos, técnicos y colegios no se ajusta en calidad y cantidad a las necesidades de los exportadores, así mismo la penetración de tecnologías de información es muy deficitaria en el sector rural.

Los factores de éxito relacionados a esta componente son:

A4: Existencia de conflictos sociales

A5: Incremento de actividades ilegales (Minería ilegal, narcotráfico, tala ilegal)

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).

Altieri & Nicholls (2000) indican que debido a la heterogeneidad de los ecosistemas naturales, agrícolas y climáticos, así como las características de la población rural, es muy complicado aplicar un tipo único de intervención tecnológica para el desarrollo del sector. Así mismo los cambios tecnológicos han beneficiado principalmente a la producción de bienes agrícolas de exportación, los cuales se producen en grandes extensiones. Altieri & Nicholls también señalaron que la agricultura alternativa brinda elementos productivos que minimizan el impacto en el medio ambiente, algunas de estas técnicas son la rotación de cultivos para el control de malezas; el control integrado de plagas que permite minimizar el uso de plaguicidas, técnicas para el control de la erosión y pérdida de suelo.

El uso de la biotecnología como desarrollo revolucionario para la mejora de la productividad agrícola con respeto al medio ambiente viene siendo un tema muy controversial, debido a que la experiencia práctica viene demostrando que el desarrollo tecnológico ha estado orientado principalmente a la maximización de las ganancias de grandes corporaciones agrícolas. Según Alicia Bárcena et al (2004), los impresionantes avances tecnológicos logrados en el campo de la ingeniería genética han permitido que el hombre esté en la capacidad de manipular la estructura misma del ADN, logrando crear organismos que no existían en la naturaleza, conocidos en el rublo agrícola como transgénicos, los cuales tiene características que les brinda interés productivo y económico, que sin embargo representan un posible peligro para el medio ambiente y la salud.

Sin embargo, según Portugal & Sandoval (2002), el éxito de la agricultura depende de la aplicación de los avances tecnológicos asociados al manejo de la fertilidad el suelo, la

gestión de plagas, el desarrollo de los sistemas de riego, la mecanización de las actividades productivas y el uso de técnicas de mejoramiento genético. El proceso productivo de la agroexportación involucra la ejecución de diversas actividades, muchas de las cuales deben de ser realizadas por empresas especializadas, como son los servicios de acopio y selección de la producción, el diseño de los fertilizantes según requerimientos específicos de los cultivos, parte de los fungicidas, herbicidas e insecticidas locales pero con altos estándares de sanidad exigidos por el mercado externo, servicios locales de fumigación, control fitosanitario y biotecnología que permiten mejoras genéticas de semillas y variedades, equipos de riego tecnificado (por mangas, goteo, aspersión) requeridos sobre todo en las grandes extensiones de cultivo, cuyas exigencias de agua estarán asociadas a la naturaleza de sus cultivos, y servicios de crédito local y de asistencia técnica, provistos por instituciones públicas y privadas, que fortalecen también los vínculos productivos de la agroindustria.

Para el Perú es importante el apoyo de instituciones del estado encargadas de la mejora tecnológica del sector agrario como son el Instituto Nacional de Innovación Agraria (Inia), la participación de las universidades e instituciones como el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología (Senamhi) en la predicción de eventos climáticos extremos que pueden generar cuantiosas pérdidas al sector agroexportador.

Los factores de éxito relacionados a esta componente son:

O4: Apoyo de la cooperación internacional

O6: Creciente innovación tecnológica y científica agraria

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).

El Perú tiene como uno de sus principales objetivos estratégicos el poder lograr un equilibrio sostenible entre los impactos causados por el desarrollo económico y el conservar la valiosa diversidad en un entorno ambiental y cultural complejo. En este sentido, el ministerio del ambiente (MINAM), ha definido la política nacional del ambiente, a través de

la cual ha determinado, como una de sus principales iniciativas, el plan nacional de acción ambiental (PLANAA). Dicho Plan ha sido estructurado de manera que sus esfuerzos estén orientados según lo dispuesto por los distintos acuerdos ambientales internacionales más importantes, como la declaración de Rio de Janeiro y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo (UNCED). Así, el PLANAA ha organizado sus actividades en torno a siete metas priorizadas: Agua, Residuos sólidos, Aire, Bosques y Cambio Climático, Diversidad biológica, Minería y Energía y Gobernanza Ambiental.

Se debe resaltar que el Perú posee ventajas comparativas excepcionales para el desarrollo de productos amigables con el ambiente, frente a otros países del mundo. Cuenta con 84 zonas de vida del planeta tierra, es el 5to país en mega-diversidad en el mundo, es la reserva genética del futuro y puede transformar estos recursos en riqueza (Benavente, 2012). Asimismo, el país tiene una oportunidad única y el escenario mundial se vuelve favorable para el desarrollo de los agro-eco negocios.

Por su ubicación geográfica, el Perú puede ofrecer productos en contra estación y durante todo el año. Asimismo, sus particulares condiciones climáticas, determinadas por la Cordillera de los Andes, sus múltiples pisos ecológicos y las corrientes oceánicas, permiten la obtención de cosechas que se distinguen por sus extraordinarias cualidades organolépticas.

Según información de la página web oficial del Ministerio del Ambiente el Perú es el tercer país más vulnerable al cambio climático después de Bangladesh y Honduras, esta vulnerabilidad climática significa el grado de susceptibilidad de un territorio, que varía según su exposición, sensibilidad y capacidad adaptativa al cambio climático. Los efectos del cambio climático serán especialmente significativos en América Latina y el Caribe, por la variabilidad y los extremos climáticos de la región. Dentro de ella, el Perú es uno de los países más afectados, debido a la repercusión de fenómenos hidro-meteorológicos relacionados con la intensificación del Fenómeno de El Niño. A su vez, nuestro país cuenta

con una valiosísima riqueza ecológica y mega diversidad climática (tiene 27 de los 32 climas del mundo); por ello, cualquier daño al medioambiente en el Perú perjudica el equilibrio ecológico del planeta. El MINAM pronostica que el Perú además sufrirá los siguientes efectos negativos generados por el cambio climático:

- La pérdida del 22% de la superficie de los glaciares en los próximos 30 años, lo que representa el 71% de los glaciares tropicales del mundo.
- Pérdida de cultivos vulnerables al cambio climático como el maíz, la papa y el arroz, que forman parte de la canasta básica familiar peruana.
- Disminución importante de la disponibilidad de recursos hídricos.
- Impacto del incremento de temperaturas sobre la intensificación de los incendios forestales y la expansión de plagas.
- Modificación de la distribución de especies ante la presencia de modificaciones del clima.

Los factores de éxito relacionados a esta componente son:

Los factores de éxito relacionados a esta componente son:

A1: Degradación del medio ambiente y los recursos naturales.

A3: Presencia de plagas y enfermedades.

A6: Vulnerabilidad del Perú al cambio climático y a la ocurrencia de eventos climáticos extremos (Inundaciones y sequías).

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

En la Matriz EFE se han identificado siete oportunidades y seis amenazas, de acuerdo a lo que se muestra en la Tabla 15, estos factores han sido resultado del análisis de las variables Política, Económica, Social, Tecnológica y Ecológica que engloban al sector.

La matriz MEFE ha obtenido 13 factores de éxito, a partir de las siete oportunidades y seis amenazas identificadas. El valor obtenido de la matriz MEFE es de 2.62, indica que se

encuentra en el promedio lo cual indica que el sector está aprovechando de forma adecuada a las oportunidades del entorno pero que falta darle mayor énfasis y desarrollo para lograr un sector agro exportador de nivel mundial.

Tabla 15

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) del Sector Agro Exportador del Perú.

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
O1: Incremento de la demanda mundial de alimentos	0.12	4	0.48
O2: Negociación y suscripción de acuerdos comerciales para ampliar y desarrollar la demanda.	0.10	4	0.40
O3: Inversión en red vial e infraestructura hídrica	0.09	3	0.27
O4: Apoyo de la cooperación internacional	0.08	2	0.16
O5: Programa de desarrollo productivo agrario por parte del gobierno	0.06	2	0.12
O6: Creciente innovación tecnológica y científica agraria	0.06	2	0.12
O7: Disponibilidad de recursos económicos provenientes del canon y regalías mineras	0.03	2	0.06
Subtotal	0.54		1.61
Amenazas			
A1: Degradación del medio ambiente y los recursos naturales	0.12	2	0.24
A2: Competidores extranjeros con apoyo estatal y con mejor respuesta a requerimientos del mercado	0.09	3	0.27
A3: Presencia de plagas y enfermedades	0.07	2	0.14
A4: Existencia de conflictos sociales	0.06	3	0.18
A5: Incremento de actividades ilegales (Minería ilegal, narcotráfico, tala ilegal)	0.06	2	0.12
A6: Vulnerabilidad del Perú al cambio climático y a la ocurrencia de eventos climáticos extremos (Inundaciones y sequías)	0.06	1	0.06
Subtotal	0.46		1.01
Total	1		2.62

Nota. Valor 4: Responde muy bien, 3: Responde bien; 2: Responde promedio; 1: Responde mal.
Elaborado en base a "Planeamiento Estratégico Razonado" por D'Alessio, F. 2014, 1ra Edición p. 42, Pearson

Por el lado de las amenazas, falta una respuesta adecuada a las mismas. Son ocho los factores determinantes de éxito con valores de 1 y 2, lo cual indica una baja respuesta a las oportunidades y a las amenazas del entorno. El análisis de los factores externos que tiene relevancia sobre el sector agroexportador ha sido realizado utilizando información del análisis PESTE, sin embargo también ha sido importante la revisión de información generada por organizaciones gubernamentales competentes sobre el sector agroexportador, como son: El Plan Estratégico Sectorial Multianual de Agricultura 2007 – 2011, El Plan Estratégico Nacional Exportador: PENX 2025 y el Plan Bicentenario.

3.5 El sector Agro Exportación y sus Competidores

El sector de agro exportación ha tomado relevancia y está en crecimiento, con procesos de tecnificación en marcha, y muchos productos nativos y orgánicos que han cobrado vigencia e importancia a nivel mundial. Si bien existen barreras que puedan limitar la exportación, existe una demanda importante de productos muy selectos. A continuación se desarrolla el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter con el objetivo de obtener una fotografía del mercado y la posición del Perú frente a la región y el resto del mundo.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.

Según Ortiz (2014) los principales proveedores del sector agroexportador son: productores de cartón, empresas de transporte, empresas de cadena de frío, envasadoras, empresas proveedoras de sistemas de riego, viveros, productores de semillas y productores de agroquímicos.

Si bien existió contracciones y variaciones en las exportaciones de productos no tradicionales entre el año 2010 y 2013 esto se revirtió con el crecimiento del sector de aproximadamente 23% al año entre el 2013 al 2014 y ha incentivado a que los proveedores realicen inversiones para ampliar sus capacidades de atención o servicio para intentar cubrir la creciente demanda. No obstante de las inversiones que vienen realizando los proveedores,

la agricultura nacional requiere o se vale de importaciones de insumos para lograr satisfacer su demanda lo cual definitivamente le quita poder de negociación a los proveedores; los obliga a competir a nivel global. El sector importa fertilizantes y sistemas de riego, también compra semillas y sobre todo bienes de capital como maquinarias agrícolas.

FCE1: Demanda creciente de alimentos

3.5.2 Poder de negociación de los compradores.

Según información de Comercio Exterior Agrario (2014) los principales mercados de destino son Estados Unidos (USD 235 millones), Holanda (USD 75 millones), Hong Kong (USD 49 millones), China (USD 49 millones), Bélgica (USD 31 millones), Canadá (USD 30 millones), Italia (USD 28 millones) y Ecuador (USD 27 millones). El Perú participa de la oferta preferencial de los compradores más exigentes del mundo debido a la diversidad de alimentos que produce producto de sus múltiples climas y condiciones naturales. Existe mucho interés de compra por parte de grandes cadenas de supermercados y del sector gastronómico mundial. El poder de negociación de los compradores disminuye puesto que no encuentran una oferta tan variada y de calidad como la peruana, lo cual puede permitir al sector adaptar estrategias de diferenciación.

FCE2: Participación en mercados de la Unión Europea y Estados Unidos.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos.

No existen productos sustitutos a los productos de agro exportación, la industrialización de los alimentos requiere como materia prima de productos agrícolas, la tendencia mundial hacia los productos naturales y la comida sana reduce en gran medida la amenaza de sustitución por productos industriales.

FCE6: Tecnificación de procesos productivos

3.5.4 Amenaza de los entrantes.

En la región existen países que aún no explotan su potencial agroexportador pero que podrían hacerlo una vez que logren tratados de comercio con países como Estados Unidos, China o la Unión Europea; la amenaza está latente porque además países como Ecuador, Bolivia y Colombia incluso poseen diversidad también y condiciones climáticas favorables para el desarrollo de su agricultura.

FCE3: Disponibilidad de suelos agrícolas.

FEC4: Disponibilidad de recursos hídricos.

FEC7: Clima favorable para la agricultura.

3.5.5 Rivalidad de los competidores.

Uno de los principales competidores de la región es Chile, sin embargo el sector agroexportador chileno está siendo desplazado por algunos productos peruanos como los espárragos, debido a las mejoras en el sector agroexportador peruano, con la incorporación de nuevas áreas bajo riego y la mejora del nivel de tecnificación. El Perú comparte mucho de sus productos agrícolas de bandera con países vecinos de la región, con los cuales debe de también competir por su posición en mercados internacionales.

Otros países competidores de la región son Colombia con el café, siendo el café uno de los principales producto de exportación del Perú. Con el Ecuador se compite con bananos, siendo el Perú líder en la exportación de bananos orgánicos. Recientemente el Perú ha desplazado a Bolivia en el ranking de exportación de quinua. La calidad y variedad de los productos peruanos, además de la constante innovación de sus productos está desplazando a sus competidores, por lo que el Perú está encaminando a convertirse en uno de los líderes mundiales agroexportadores.

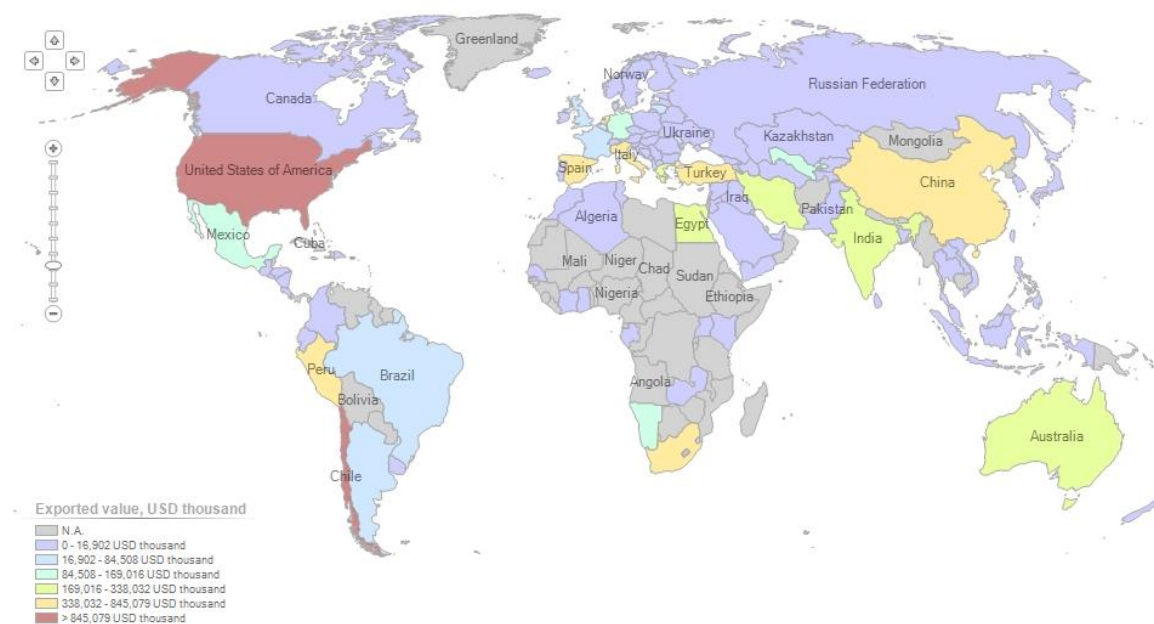


Figura 10. Exportaciones de uvas por países, 2014

Tomado de “ITC calculations based on UN COMTRADE statistics” Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProduct_Map.aspx

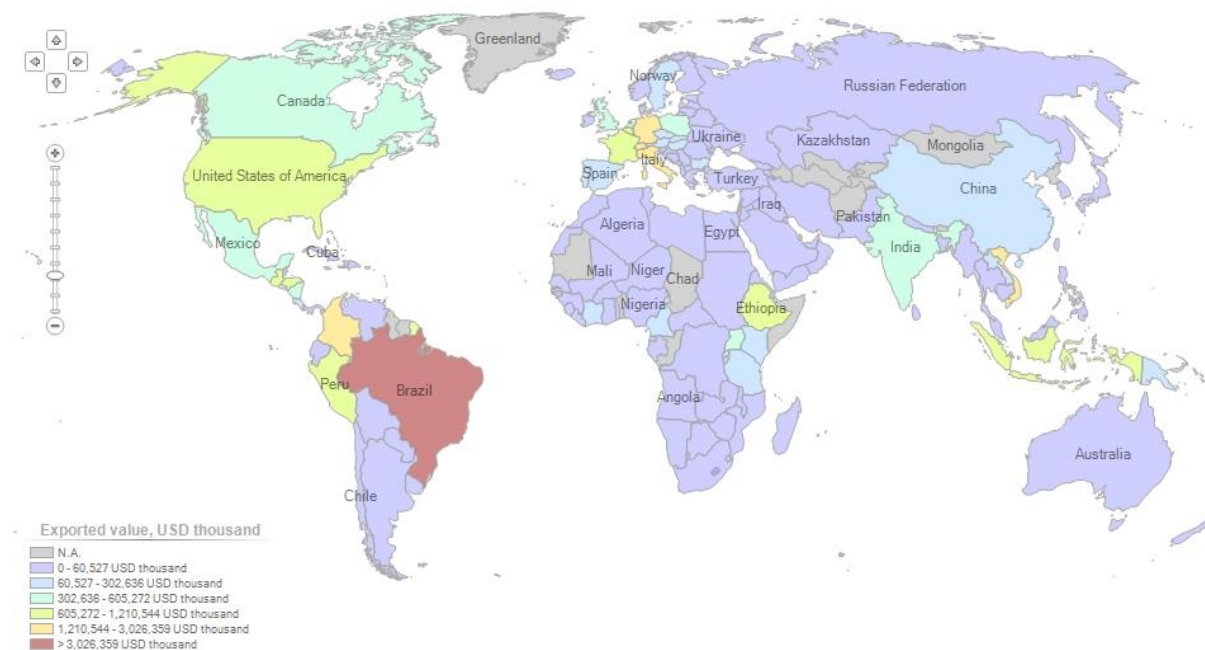


Figura 11. Exportaciones de café por países, 2014

Tomado de “ITC calculations based on UN COMTRADE statistics” Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProduct_Map.aspx

3.6 El sector de Agro Exportación y sus Referentes

El sector está cubierto por seis mercados importantes, España, Estados Unidos, Países Bajos, Alemania y Francia los cuales representan alrededor del 80% del total de países interesados en productos frescos, congelados y conservas.

Según información del Plan Nacional Estratégico del Perú, Estados Unidos es el principal país exportador con un 13.8% del comercio mundial de productos agrícolas, el segundo país en importancia es Francia con un 7.5%, seguido de los Países Bajos con un 6.7% y Alemania con un 5.7%.

Las principales empresas nacionales agro exportadoras se muestran en la siguiente

Tabla:

Tabla 16

Ranking América Económica

SUBRK 2013	Empresa	Ventas 2013 MM UUS\$	Var. Ventas %	Utilidad Neta 2013	Vari. Utilidad %
1	Corporación azucarera del Perú	456.30	-20.40	-33.10	-33.10
2	Contilatin del Perú	372.10	34.80	n.d -	
3	Cargill Américas Perú	261.20	-1.70	n.d -	
4	Camposol	231.20	26.30	31.50	31.50
5	Molinos & Cia	189.50	-9.50	n.d -	
6	Palmas del Espinos	187.00	-12.00	39.70	39.70
7	Corporación Misti	176.90	-3.90	n.d -	
8	Chimú Agropecuaria	174.10	18.40	n.d -	
9	Romero Trading	153.20	-2.80	n.d -	
10	Perales Huanca runo	145.70	-43.60	n.d -	

Nota. Tomado de “estudio realizado por América económica para empresas exportadoras peruanas durante el año 2013”. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-peru-2014/ranking-500/las-mayores-empresas-del-peru/agroindustria/>

3.7 Matriz Perfil Competitivo (PC) y Matriz Perfil Referencial (PR)

Esta Matriz de Perfil Competitivo se vale de los factores clave de éxito detectados para poder determinar cómo es que el sector agroexportador pueda tener éxito en una

Tabla 17

Matriz Perfil Competitivo (PC)

Factores Clave de Éxito(FCE)	Perú			Chile		Argentina	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Demanda creciente de alimentos	0.13	2	0.26	3	0.39	3	0.39
2 Participación en mercados de la Unión Europea y Estados Unidos	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45
3 Disponibilidad de suelos agrícolas	0.13	2	0.26	2	0.26	4	0.52
4 Disponibilidad de recursos hídricos	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.4
5 Acuerdos comerciales con la Unión Europea y Estados Unidos	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.3
6 Tecnificación de procesos productivos	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36
7 Clima favorable para la agricultura	0.12	3	0.36	2	0.24	4	0.36
8 Rol de estado en el establecimiento del marco institucional y legal	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20
	1.00		2.10	2.50		2.98	

Nota. 4 Fortaleza mayor, 3 Fortaleza Menor, 2 Debilidad menor, 1 Debilidad mayor.

Tomado de “El Proceso Estratégico Razonado: Aspectos conceptuales y aplicados,” por F. A. D’Alessio, 2014, 1ra. ed., p 48. Lima, Perú: Pearson

Tabla 18

Matriz Perfil Referencial (PR)

Factores Clave de Éxito(FCE)	Perú			Estados Unidos		Australia	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Demanda creciente de alimentos	0.13	2	0.26	4	0.52	4	0.52
2 Participación en mercados de la Unión Europea y Estados Unidos	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60
3 Disponibilidad de suelos agrícolas	0.13	2	0.26	4	0.52	4	0.52
4 Disponibilidad de recursos hídricos	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
5 Acuerdos comerciales con la Unión Europea y Estados Unidos	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60
6 Tecnificación de procesos productivos	0.12	1	0.12	4	0.48	3	0.36
7 Clima favorable para la agricultura	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
8 Rol de estado en el establecimiento del marco institucional y legal	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
	1.00		2.10		3.90		3.68

Nota. 4 Fortaleza mayor, 3 Fortaleza Menor, 2 Debilidad menor, 1 Debilidad mayor.

Tomado de “El Proceso Estratégico Razonado: Aspectos conceptuales y aplicados,” por F. A. D’Alessio, 2014, 1ra. ed., p 48. Lima, Perú: Pearson

industria en particular comparándola con países de la misma latitud y región, en este caso se han considerado a dos países referentes de la región como son Chile y Argentina. Para el caso de la matriz perfil referencia se compara el sector con referentes de nivel mundial, en el presente análisis se ha comparado a dos de los principales países productores agrícolas del mundo como son Estados Unidos y Australia.

3.8 Conclusiones

El análisis externo se ha realizado desde una visión multisectorial, considerando componentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos, y ecológicos los cuales son participes dentro de la estructura de la cadena de valor del sector. Para la determinación de las oportunidades y amenazas del sector agroexportador peruano se ha considerado información generada por instituciones privadas, así como los planes estratégicos desarrollados por las instituciones gubernamentales competentes, las cuales tienen un peso fundamental en el sector.

Dentro de las oportunidades del sector agroexportador peruano se han identificado al incremento de la demanda mundial de alimentos, impulsada por la mejora económica y los avances en la disminución de la pobreza a nivel global. También se ha comprobado la importancia para el sector el desarrollo de diversos acuerdos comerciales firmados por el Perú que han permitido ampliar la demanda.

El desarrollo económico peruano ha permitido disponer de recursos para la inversión en infraestructura vial y de gestión de recursos hídricos, como son las presas, reservorios y sistemas de conducción de agua. Si bien es cierto que la brecha en infraestructura aún es grande, ha sido importante lo avanzado. Así mismo, representa una importante oportunidad de desarrollo conjunto, el uso de recursos económicos provenientes del canon y regalías mineras. Dentro de las principales amenazas del sector se encuentra la degradación del medio ambiente y los recursos naturales por impacto antrópico traducido en el incremento de

actividades ilegales que degradan el medio ambiente. Así mismo la vulnerabilidad del Perú a los efectos del cambio climático y la ocurrencia de fenómenos climáticos extremos como son las sequías e inundaciones.

La gestión de riesgos en el sector agro agroexportador es un tema que requiere de mucho trabajo, en el Perú no se dispone de adecuada información meteorológica para la construcción de sistemas de alerta temprana ante la ocurrencia de eventos climáticos extremos, como son la sequías o las inundaciones, son recientes los esfuerzos del Senamhi para poner a disposición del sector información climática relevante. Así mismo, la gestión integrada de recursos hídricos en las cuencas es muy limitada, pese a los esfuerzos de la Autoridad Nacional del Agua por establecer concejos para la gestión del agua en las cuencas, existe mucha incertidumbre para la determinación de la disponibilidad hídrica y las demandas de agua del sector agrícola. La gestión moderna del agro requiere de herramientas de soporte a la decisión, modelos matemáticos que simulen la disponibilidad hídrica y los usos del agua en la cuenca, así como información histórica relevante para el sector.

De la evaluación externa se concluye que pese al avance realizado en el sector agroexportador peruano, aun es necesario realizar muchas tareas para llegar al nivel de los referentes mundiales: En el Perú la información climática es limitada, costosa y poco accesible. No existe niveles adecuados de investigación científica aplicada al agro, el grado de tecnificación del agro es muy limitada, por lo cual la productividad es muy baja.

Como parte del análisis externo se ha identificado que es necesario mejorar los impactos de sector sobre el medio ambiente, mediante la implementación de buenas prácticas agrícolas relacionadas con el control del uso de fertilizantes y plaguicidas, el uso eficiente de los recursos hídricos, la protección del suelo y el control de la erosión.

Debido a la globalización de los mercados, una amenaza importante la representa la existencia de competidores extranjeros que cuentan con subvenciones estatales así como la

producción de países de la región con los cuales compartimos la producción de nuestros principales productos de bandera.

El sector agro exportador peruano debe ampliar su capacidad productiva, mejorar la eficiencia en el uso del agua y tecnificarse para ser competitivo en los mercados internacionales. Así mismo, es necesario trabajar en la formalización de los pequeños productores, a fin de que puedan obtener acceso al sistema financiero, promoviendo la asociación de los pequeños productores para desarrollar economías de escala y un mayor poder de negociación con proveedores.



Capítulo IV: Evaluación Interna

El objetivo de la evaluación interna es la determinación de las fortalezas y debilidades del sector. La evaluación interna requiere la aplicación de un desarrollo metodológico que considere el uso del análisis AMOFHIT y la matriz de evaluación de factores internos MEFI. Según D'Alessio (2013) el análisis interno permitirá encontrar las fortalezas y debilidades del sector, para desarrollar estrategias que permitan neutralizar las debilidades y potenciar las fortalezas, a fin de lograr la diferenciación con los competidores.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna se centra en la búsqueda, evaluación, rediseño de objetivos y estrategias que permitan capitalizar las fortalezas, mejorar las debilidades y transformarlas en fortalezas; o minimizar su impacto al interior de una organización. A partir de la metodología AMOFHIT, se evalúan los factores relacionados con la administración y gerencia: (A), el marketing (M), las operaciones y logística (O), las finanzas (F), los recursos humanos (H), los sistemas de información (I) y la tecnología (T), permitiendo contar con el diagnóstico integral del sector agro exportador peruano.

4.1.1 Administración y gerencia (A).

Las tareas de administración y gerencia son claves en el desarrollo y sostenibilidad de un sector económico, porque permiten definir el rumbo y las estrategias que impactarán en el futuro de la organización. Según Matute et al (2008) en el sector agro exportador peruano la cadena productiva es compleja y agrupa a diversos agentes económicos, como son: productores agropecuarios, agricultores, productores agroindustriales, intermediarios, comerciantes mayoristas y minoristas, exportadores, compradores internacionales, consumidores locales y externos. También es importante la participación del gobierno peruano en la cadena productiva, a través de diferentes instituciones gubernamentales, teniendo un papel activo de promotor, articulador y facilitador de la inversión y el desarrollo.

Las principales instituciones gubernamentales que tienen relación directa con el sector agroexportador peruano son: El Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri) que es el organismo encargado de conducir la Política Agraria Nacional; según la página institucional del Minagri (<http://www.minagri.gob.pe>), tiene la política de promover el desarrollo de las familias campesinas, mediante programas que permitan incrementar la competitividad del sector, ampliar la tecnificación de los cultivos, fomentar el acceso a mercados, mejorando la calidad de vida de las familias campesinas.

Dentro del organigrama del Minagri se encuentran importantes organismos públicos adscritos al sector que tienen competencia, influencia o definen los lineamientos bajo los cuales se desarrolla el sector agro exportador, dichos organismos son: La Autoridad Nacional del Agua, (<http://www.ana.gob.pe/>) organismo adscrito al Minagri que se encarga de administrar los recursos hídricos a nivel nacional; siendo la encargada de asignar las licencias, permisos y autorizaciones de agua, y definiendo las retribuciones económicas correspondientes. El Senasa es el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (<http://www.senasa.gob.pe/senasa/>) que tiene la misión de controlar la producción orgánica, garantizando la inocuidad alimentaria, para lo cual realiza planes de control de plagas, control de sanidad animal y del uso de insumos agropecuarios como fertilizantes, semillas y plaguicidas. El Instituto Nacional de Innovación Agraria (<http://www.inia.gob.pe/>) es el organismo encargado de ejecutar planes de investigación, innovación con la respectiva transferencia tecnológica orientada a la inclusión social de pequeños y medianos productores. Sierra exportadora (<http://www.sierraexportadora.gob.pe>) busca promover y desarrollar la producción de la región andina, fomentando el desarrollo de emprendimientos y la innovación productiva.

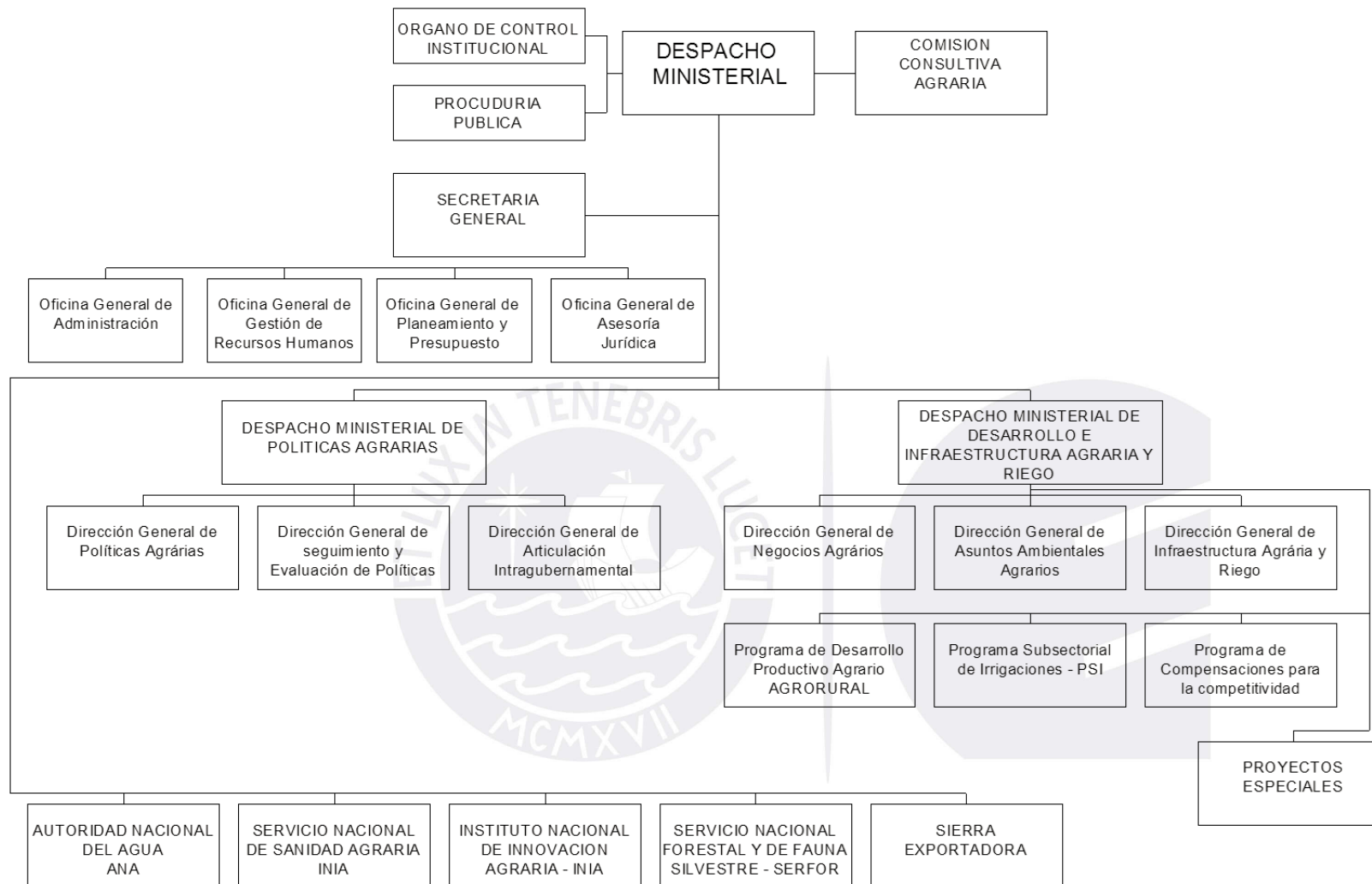


Figura 12. Organigrama del Ministerio de Agricultura y Riego, Adaptado del Ministerio de Agricultura y Riego.
<http://minagri.gob.pe/portal/nosotros/organizacion/organigrama-minagri>

ORGANIGRAMA SECTORIAL DE LA PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS

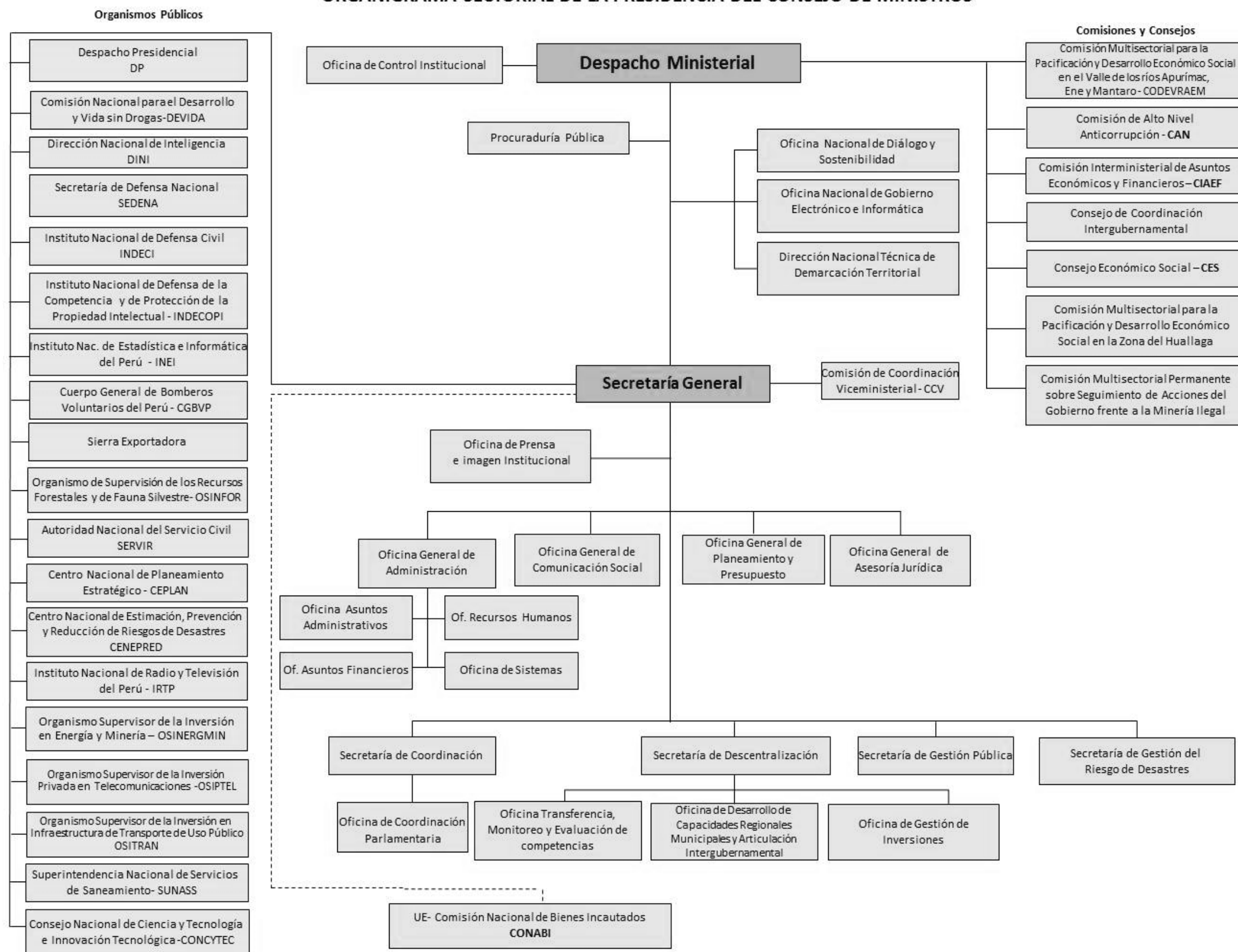


Figura 13. Organigrama de la Presidencia del Consejo de Ministros Tomado de <http://www.pcm.gob.pe/organigrama-sectorial/>

Tanto el Minagri como sus organismos públicos adscritos están relacionados con el desarrollo del sector agrario en su conjunto, incluso algunas instituciones como la Autoridad Nacional del Agua tiene competencia sobre el uso del agua de los distintos sectores productivos. Los programas del gobierno se han enfocado en aumentar la productividad de los sectores con menos oportunidades, considerando que el sector agrario concentra a poblaciones rurales con los mayores niveles de pobreza y falta de servicios básicos.

El trabajo de la Presidencia del Consejo de Ministros ha sido de suma importancia en la promoción de proyectos de inversión privada y en el manejo de conflictos sociales, según su web institucional, la Presidencia del Consejo de Ministros, tiene la misión de “promover coordinar y articular políticas nacionales con entidades del estado, la sociedad civil y el sector privado, de manera participativa, transparente y concertada, ejerciendo rectoría sobre procesos de modernización y descentralización, gobernanza e inclusión social y económica” (www.pcm.gob.pe). Por lo cual representa al organismo gubernamental que puede articular el desarrollo del sector agro exportador.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) que tiene a su cargo definir, dirigir, ejecutar, coordinar y supervisar la política de comercio exterior y de turismo. De acuerdo con la ley 27790: “Ley de organización y funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo”, El Mincetur tiene la responsabilidad en materia de la promoción de las exportaciones y de las negociaciones comerciales internacionales, en coordinación con los Ministerios de Relaciones Exteriores y de Economía y Finanzas y los demás sectores del Gobierno en el ámbito de sus respectivas competencias. Asimismo, el Mincetur está encargado de regular el Comercio Exterior y dirigir las negociaciones comerciales internacionales del Estado, así como la formulación del Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX).

El Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) tiene como objetivo contribuir con el incremento y diversificación de la oferta exportable, logrando la inserción competitiva del Perú en mercados internacionales, lo cual está alineado con las políticas de estado que prioriza al sector exportador como motor de desarrollo de la economía peruana. Es importante recalcar que la elaboración del PENX considera el desarrollo de cuatro componentes: Planes Operativos Sectoriales de Exportación, Plan Maestro de Facilitación de Comercio Exterior, Planes Estratégicos Regionales de Exportación y el Plan de Cultura Exportadora.

El Plan Estratégico Nacional Exportador del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015), considera cuatro pilares fundamentales para cumplir el reto de mejorar las condiciones del país: El desarrollo de una oferta exportable, competitiva, diversificada y sostenible; la diversificación de mercados e internacionalización de las empresas; la mejora de los procesos administrativos que faciliten el comercio exterior y la generación de capacidades. Los programas que maneja el gobierno peruano para fomentar la agro exportación se enfocan al mejoramiento de la gestión empresarial para la agro exportación e internacionalización a través del coaching gerencial, generación de capacidades innovadoras, emprendedoras y la gestión estratégica orientada a la internacionalización.

Del análisis de la componente de Administración se han detectado las siguientes fortalezas y debilidades:

F5: Políticas de Estado que priorizan la agro exportación y desarrollo del Plan Estratégico Nacional Exportador con el objetivo de incrementar, diversificar la oferta exportable y una inserción competitiva en los mercados internacionales.

D9: Falta de coordinación entre el gobierno y el sector privado para investigación y desarrollo de tecnologías en proyectos de exportación que sean competitivos

4.1.2 Marketing y ventas (M).

El sector agro exportador peruano ha experimentado un importante crecimiento en los últimos años, desarrollo que ha estado impulsado principalmente por la iniciativa del sector privado que han sabido aprovechar las ventajas competitivas del país, observándose un mayor posicionamiento de productos agrarios peruanos en mercados externos. Según el boletín estadístico de Comercio Exterior Agrario de Enero del 2006, entre el 2012 y el 2016 las exportaciones crecieron en un 9.6% en masa neta y en 6 % en valor FOB.

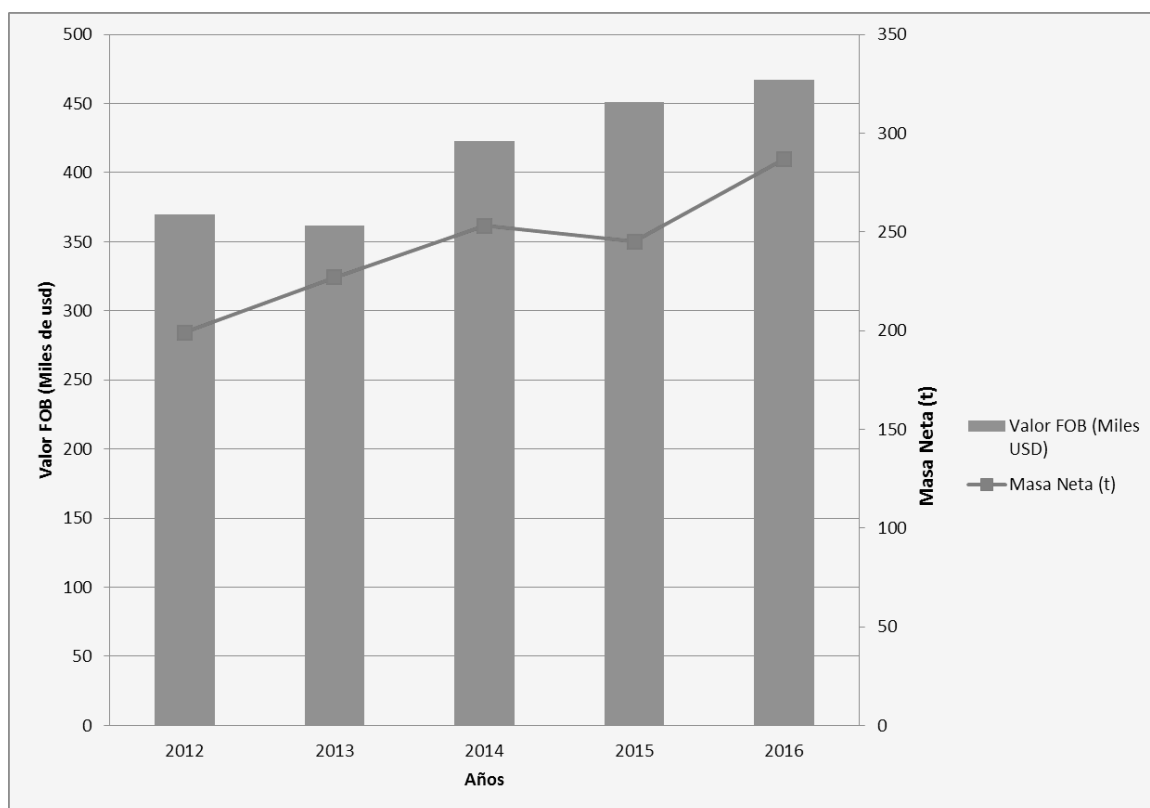


Figura 14. Exportaciones Agrarias 2012 – 2016 Tomado de boletín estadístico de Comercio Exterior Agrario de Enero del 2016 Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=publicaciones/boletin-estadistico-de-comercio-exterior-agrario>.

Ha sido importante para el posicionamiento del Perú en mercados internacionales el trabajo de Promperu en el desarrollo de la Marca Perú. En una competencia global, con países que compiten por posicionar sus productos y atraer inversiones, contar con una marca del país brinda ventajas competitivas. La Marca País tiene el objetivo de proteger la reputación de un país agregando potenciando los productos en el extranjero.

En la década de los noventa los espárragos y el mango eran los únicos productos que se exportaban; sin embargo actualmente existe una gran variedad de productos no tradicionales como la quinua, el café, la palta, la uva de mesa, el cacao, cebollas frescas, naranjas frescas, mandarinas frescas, ajos frescos, sandías frescas, los cuales tienen mucho potencial y tienen una alta demanda. A continuación se describe las estrategias de marketing de cada uno:

- Quinua: Durante el 2014 se desarrolló una intensa promoción comercial tanto en el exterior como a nivel nacional para lograr que este grano andino se exporte con el mayor valor agregado posible y respetando las condiciones de acceso exigidas por los países de destino final.
- Café: La Cámara Peruana de Café y Cacao, CPC, (2014) estableció la estrategia de marketing del café peruano enfocada principalmente en el mercado de cafés sostenibles, donde el consumidor espera que su compra signifique un efecto sustentable en los sectores productores, las empresas exportadoras de café utilizan las buenas prácticas agrícolas, cuidan el medio ambiente, cumpliendo con las certificaciones internacionales correspondientes a este producto y se enfocan en el impacto social directo porque la producción y exportación del café permite a las familias productoras mejorar su nivel de vida. Recientemente el café peruano ha sido reconocido como uno de los mejores cafés del mundo en prestigiosos concursos internacionales.
- Cacao: En este caso el producto se promociona como uno de los mejores cacaos del mundo por su alta calidad, mejor aroma, mejor desarrollo del grano y trazabilidad, así como la certificación orgánica y comercio justo que representa un 95% de la producción nacional, todos estos factores han ayudado a posicionar y vender la imagen del cacao peruano.

- **Palta:** En el caso de este producto se realizan campañas de marketing hace cinco años en los países de Alemania, Francia e Inglaterra con una inversión de US\$ 1 millón anuales, según la Asociación de Productores y Exportadores de Palta Hass (2014). El principal país de destino es Estados Unidos, cuando ingresaron a dicho mercado se negoció con los exportadores peruanos devolver el 85% de lo recaudado por las ventas del productos, el atributo que le buscaban era resaltar a la Palta Hass por su valor nutricional.
- **Uva de mesa:** En el caso de este producto la promoción y el marketing se realiza en las ferias de alimentos frescos donde el gremio de exportadores participa y también algunas misiones comerciales de empresarios donde lo que se busca es resaltar la calidad de la uva peruana, las ferias más importantes donde participaron fueron la feria *Fruit Logística* (Alemania), *Asia Fruit Logística* (Hong Kong), *World Foods Moscú* (Rusia) y la feria *PMA Fresh Summit* (Estados Unidos). Al igual que otros productos también hacen publicidad en revista especializadas del sector.

A partir del análisis previo se han identificado las siguientes fortalezas y debilidades del sector agro exportador, las cuales están asociadas a la calidad de los productos agrícolas y los problemas de comercialización y logísticos.

F1: Existencia de productos nativos peruanos con potencial y con gran aceptación en los mercados internacionales.

D5: Desorden en la comercialización y ausencia de una red de mercados mayoristas.

El Perú en los últimos años ha sabido posicionar sus productos de agro exportación, logrando alcanzar el primer puesto en el ranking mundial de productos de exportación para los espárragos y la banana orgánica, y logrando posiciones muy importantes para la uva de mesa, las paltas y los mangos. A continuación se muestra la posición a nivel mundial de los principales productos peruanos de agro exportación.

Tabla 19

Ranking Mundial de los Principales Productos de Exportación Peruanos Año 2013

Producto	Ranking Mundial
Uva de mesa	5
Espárragos	1
Paltas	4
Mangos	6
Cítricos	17
Banana orgánica	1
Arándanos	34

Nota. Tomado de "Un sector agroexportador dinámico e innovador" realizado por la Asociación de Gremios de Productores Agrarios del Perú AGAP 2013

4.1.3 Operaciones y logística – infraestructura (O).

Los últimos años han sido de consolidación del sector agroexportador peruano, en el 2014 las exportaciones de productos agropecuarios no tradicionales superaron los cuatro mil millones de dólares, Mincetur (2015). Sin embargo, diversos problemas estructurales del sector agrario, como son el nivel de atomización de las tierras, la gestión del agua, la pobre disponibilidad e información, entre otros frenan de forma importante a la productividad.

El sector agro exportador peruano se ha visto afectado por la existencia de una brecha importante de infraestructura: desde sistemas de transporte, presas, sistemas de distribución de agua, riego tecnificado, etc. originando riesgos en los sistemas productivos y logísticos, altos costos y baja productividad. Así mismo, la deficiente capacidad de gestión de los productores, la inexistencia de cadenas productivas adecuadas, la escasez de proveedores locales de calidad limita la competitividad del sector en los mercados globales.

Por el lado del gobierno, las políticas exportadoras se encuentra en proceso de desarrollo, operando de forma aislada, con un carácter cortoplacista y variable, poco

enfocadas en la competitividad. Según información del plan estratégico nacional exportador PENX 2025, el Perú tiene una posición privilegiada en las costas del Pacífico Sur, lo que le facilita geopolíticamente para convertirse en el *hub* logístico de la región. Sin embargo, la cordillera de los Andes que genera una geografía accidentada, así como los caudalosos ríos de la vertiente del Atlántico originan que no exista una buena conectividad entre las distintas regiones del país, representando serios problemas logísticos. Por otro lado, el Perú a través del desarrollo de la actividad portuaria del Callao, puede convertirse en el *hub* logístico regional de la dorsal del Pacífico, con una salida estratégica a los destinos de la costa oeste de Estados Unidos y Asia, así con capacidad para atender la carga internacional de los países de la región.

Sin embargo, para lograr dicho posicionamiento, es mandatorio continuar trabajando en la mejora de la infraestructura logística, así como en los sistemas de transporte internos y fortalecer los corredores interoceánicos que nos conecten con los países vecinos, por lo que se requiere de políticas que integren la infraestructura logística y propiciando el desarrollo de la oferta de servicios logísticos de calidad.

D2: Déficit en infraestructura de transporte, baja calidad del servicio y altos costos.

D7: Inexistencia de cadenas productivas y escasez de proveedores locales de calidad para la industria de la agro exportación limita su competitividad en los mercados globales.

F3: Ubicación geográfica estratégica para la exportación de mercancía, sobre todo hacia los países asiáticos.

La extrema variación altitudinal que existen entre las regiones de la costa, sierra y selva, genera en el Perú una variabilidad climática extrema la cual favorece a la diversidad de flora y fauna, brindando ventajas competitivas al Perú respecto a otros países de la región. En el Perú se encuentran 84 de 108 climas que existen en el mundo; lo cual le permite al país

contar con una alta diversidad biológica y la capacidad de poder cultivar en una gran parte del año, incluso a contra estación.

F4: Disponibilidad de recursos hídricos y de infraestructura de riego en la zona norte y suroeste

Según la Asociación de Gremios de Productores Agrarios del Perú AGAP (2014) el calendario de productos de agro exportación es muy diverso, como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 20

Calendario de Productos para la Agro Exportación en el Perú.

	Ene	Feb	Mar	Abr	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Alcachofas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Arándanos	X	X	X				X	X	X	X	X
Cacao	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Café			X	X	X	X	X	X			
Cebolla	X					X	X	X	X	X	X
Cítricos		X	X	X	X	X	X	X			
Espárragos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Granada		X	X	X	X	X					
Mangos	X	X	X								X
Paltas		X	X	X	X	X	X	X			
Paprika	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Pimientos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Uvas	X	X	X						X	X	X

Nota. Tomado de Obstáculos para la agro exportación. Asociación de Gremios de Productores Agrarios del Perú AGAP 2014

Entre los factores que más afectan la rentabilidad de los productos para agro exportación es la alta fragmentación de la tierra en el país. El minifundio impide generar economías de escala en los cultivos para abaratar costos e incrementar la productividad. Como alternativa, sólo queda la asociatividad de los pequeños productores en clústeres o cadenas productivas lo cual es difícil dada la falta de confianza debido a la idiosincrasia del país. Si a ello se agrega el bajo nivel educativo del agricultor promedio, el problema se complica aún más. Hay instituciones privadas, como MINKA, que han desarrollado metodologías para generar confianza entre productores y lograr conformar cadenas productivas, pero ello toma mucho tiempo y esfuerzo. Es por ello que muchos de los fondos concursables y compensaciones agrícolas actuales del Minagri tienen como incentivo la conformación de asociaciones productivas para lograr obtener ayuda estatal. Brenes & Condo (2001).

Según información de la Sociedad de Comercio Exterior de Perú, COMEX (2013) el nivel de fragmentación de las tierras se ha incrementado, pasando de un 3.2 parcelas por unidad agropecuaria, en el censo 1993 a 2.2 parcelas en el censo del 2012. Así mismo, para el 2012 se ha observado que las unidades agropecuarias menores a 10 hectáreas representan el 97%; lo que significa que el minifundio continúa incrementándose generando un gran problema para la mejora de la productividad agraria.

Según información del censo nacional agropecuario del 2012, la cantidad de unidades agropecuarias que cuentan con canales revestidos de mampostería de piedra o de cemento solo representan un 30 %, 66% de las unidades agropecuarias cuenta con canales sin revestimiento y un 4% de las unidades no cuentan con sistemas de riego. La falta de sistemas de riego adecuados representa un serio problema para el sector pues impacta de forma directa en la baja eficiencia de uso de agua debido al elevado nivel de pérdidas por conducción de agua.

Según el Comex (2013), En el Perú podemos reconocer tres tipos de agricultura: (a) una agricultura moderna, con grandes inversiones en tecnificación y seguridad sanitaria de sus cosechas, de economías de escala, en la que se concentra el sector agroexportador; (b) una segunda tradicional, con un acceso limitado a la cadena de distribución de productos agrícolas, por lo que su producción tiene como destino a los acopiadores y el autoconsumo; y (c) una agricultura de subsistencia. El Minagri tiene la tarea de plantear una solución técnica adecuada al problema del minifundio, el cual impacta a miles de agricultores que pierden el acceso al crédito, disminuyendo su poder de negociación con proveedores y compradores.

D1: Extrema fragmentación de la tierra: minifundios.

De acuerdo al diagnóstico del Plan Nacional de Acción Ambiental, 2011 – 2021, existen problemas que afectan de forma grave al medio ambiente, como son la tala y quema de bosques para incluirlos a la producción agrícola, lo cual representa una cantidad importante de emisiones de CO₂ al medio ambiente, afectando la estabilidad de los taludes y el control de la erosión del suelo.

La erosión y la degradación de los suelos es un fenómeno que afecta la producción de los alimentos, y se debe a las malas técnicas agropecuarias, como son el riego por inundación en regiones de fuerte pendiente, o problemas de salinización de suelos, generados por el inadecuado drenaje, o problemas de intrusión marina debido a la sobre explotación de acuíferos costeros.

La disminución de las áreas cultivadas es consecuencia de la erosión, la desertización, el empobrecimiento de los suelos, la disminución del recurso agua, la contaminación y la urbanización.

D3: Marcado deterioro de los activos agropecuarios, urbanización de las áreas agrícolas y erosión de los suelos.

Según Daga (2014) otro de los obstáculos para la agro exportación son las plagas y enfermedades en la agricultura nacional que reducen el volumen de producción y la calidad de los productos además impiden el acceso a nuevos mercados con restricciones sanitarias y esto genera mayores costos por el uso de agroquímicos. Una de las principales es la mosca de la fruta, cuyo impacto en pérdidas anuales se acerca a los US\$ 100 millones. La mosca de la fruta ataca a la uva, mango, chirimoya, cítricos, plátanos y también se hospeda en cultivos emergentes como el pimentón, moras y algunas flores.

Por ello, el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Senasa), viene desarrollando desde hace más de 20 años un programa integral para controlar esta plaga, liberando de mosca de la fruta a las regiones de Tacna y Moquegua. Durante el 2013 se lanzó un programa de erradicación de mosca de la fruta que cubrirá 750 mil hectáreas en Lima, Áncash, Huancavelica y los valles interandinos de La Libertad, Junín, Pasco, y Ayacucho. Pero su riesgo siempre está latente, este organismo desarrolla este programa con el objetivo de controlar y erradicar esta plaga porque se necesita certificar que las frutas peruanas van libres de la mosca para que ingresen a los mercados externos.

D4: Presencia de plagas como la mosca de la fruta.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).

De acuerdo a la Organización Mundial de Comercio OMC (2014) entre el 80% y el 90% de las operaciones de comercio internacional requieren de financiamiento, lo que releva la importancia que tiene para el sector. En el caso peruano, el proceso de apertura comercial ha facilitado la incursión de las empresas en el la agro exportación; sin embargo, muchas de ellas se ven imposibilitadas de operar exitosamente y emprender la internacionalización debido al poco acceso al financiamiento durante todo el ciclo operativo que existe en el medio peruano, más aún cuando la mayoría son micro y pequeñas empresas.

En ese sentido, los principales retos que enfrenta el sector en materia de financiamiento son la informalidad de las medianas y pequeñas empresas exportadoras, lo que dificulta su acceso al sistema bancario, el desconocimiento de las empresas acerca de los mecanismos de financiamiento existentes, la limitada oferta de productos especializados para el sector respecto a adquisición o venta de maquinaria, tecnología y proyectos innovadores. Con este fin, se debe desarrollar un sistema integral y descentralizado de mecanismos especializados de financiamiento de la actividad exportadora y el establecimiento de empresas peruanas en el exterior, que sea competitivo internacionalmente y esté orientado a la ampliación y diversificación de la oferta exportable así como a la internacionalización, en particular de las PYME. El financiamiento en los últimos 4 años ha ido creciendo sin embargo en el año 2014 con respecto al año 2013 el crecimiento en promedio fue 11% comparado con el crecimiento del 20% del año 2013 vs 2012, esto demuestra que hay un estancamiento en los créditos a las exportaciones.

D8: Poco acceso a financiamiento para las micro y pequeños productores, altas tasas de interés, como se puede apreciar en la figura a continuación:

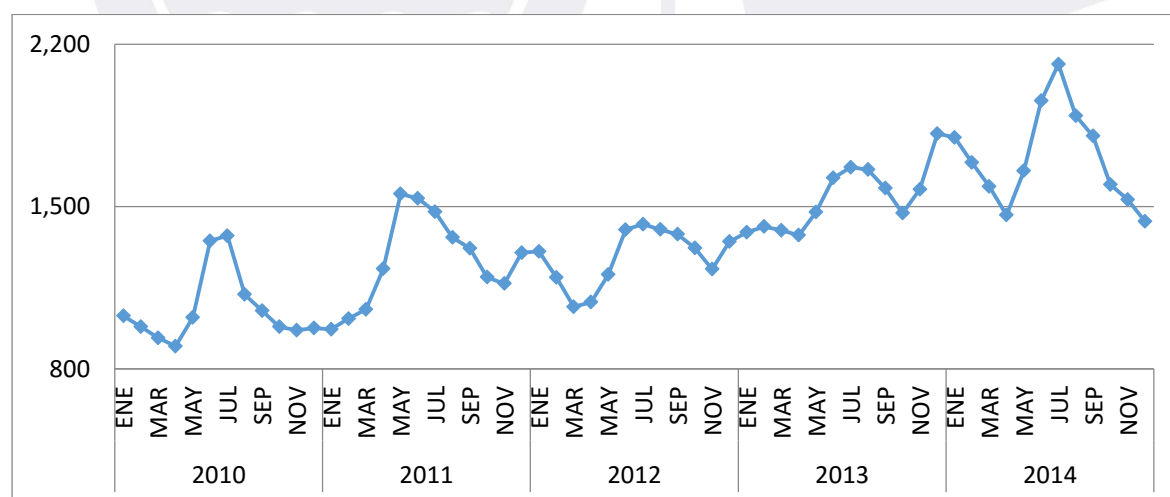


Figura 15. Evolución del Financiamiento a las Exportaciones. Tomado de Asociación de Bancos del Perú. ASBANC. BCR. Elaboración: Estudios Económicos - BWS. 2010 – 2014. [Http://www.asbanc.com.pe/Paginas/Estadistica/Estadisticas.aspx?posTabActivo=1](http://www.asbanc.com.pe/Paginas/Estadistica/Estadisticas.aspx?posTabActivo=1)

Según información del censo nacional agropecuario del 2012, el 24% de la superficie agrícola no trabajada se debe a la falta de crédito, solo uno de cada diez productores agropecuarios solicitaron un crédito, los cuales fueron atendidos en un 65.7% por instituciones financieras locales, mientras que el 34.3% por Agrobanco y otros sistemas de financiamiento. Los préstamos se utilizan principalmente para la adquisición de insumos para la producción y solo un 9% se emplea para la adquisición de herramientas y maquinaria pesada.

Según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú Comex (2014), además de las cartas de crédito, las cobranzas documentarias, los financiamientos de agro exportaciones (pre o post embarque), se han desarrollado otros productos que buscan facilitar las operaciones internacionales o mitigar el riesgo que estas conllevan, algunos de ellos apoyados por organismos multinacionales, bancos corresponsales o instituciones financieras tales como

- SEPYMEX: El Programa de Seguro de Crédito a la Exportación para la Pequeña y Mediana Empresa administra un fondo de US\$ 50 millones a través de COFIDE y está dirigido a los exportadores que requieran financiamiento en la fase pre embarque. A través de esta póliza el exportador puede garantizar, ante los bancos que han suscrito el mencionado programa, hasta el 50% del financiamiento otorgado.
- Corporación Financiera de Desarrollo - COFIDE: brinda financiamientos de exportaciones (pre y post embarque), a través de cada uno de los bancos del sistema financiero.
- ECAs (*Export Credit Agencies*): Son agencias de gobierno de países industrializados que promueven la venta de productos del respectivo país de origen y a través de las cuales los exportadores locales pueden financiar sus operaciones a mediano y largo plazo, tanto de bienes de capital como de proyectos

4.1.5 Recursos humanos (H)

Según León (2014) el desarrollo del sector agro exportación genera un aumento de puestos de trabajo directos e indirectos y una redefinición del mercado laboral ocasionando inclusive procesos migratorios hacia las regiones agroindustriales. Existe deficiencias de capacitación y asistencia técnica y de gestión para poder elevar la competitividad y rentabilidad del sector agrario y por ende del sector agro exportador. Fairlie (2008) indicó que la baja calificación aún está presente entre los productores pequeños de agroindustria como el banano por ejemplo: los trabajadores son varones adultos, con educación máxima de solo primaria (40%) o secundaria (30%).

F6: Alta disponibilidad y bajo costo de la mano de obra.

Las actividades de agro exportación requieren un uso intensivo de mano de obra y en la actualidad incluso existe un mayor número de mujeres (70%); lo cual ha generado mayor autoestima en el género además de mayor capacidad adquisitiva para la familia (Leon, 2014). También se debe tener en consideración que si bien se generan puestos de trabajos estos pueden ser de carácter estacional por lo que será de mucha importancia para el sector lograr diversificar su oferta de productos y de esta manera aprovechar una de sus grandes ventajas: la mano de obra, tan escasa o cara para otros países.

Según información del último censo agropecuario (Tabla 21), la cantidad de trabajadores permanentes es del orden de 180 mil 500 trabajadores, mientras que los trabajadores eventuales representan casi 14 millones. Por lo cual la actividad agropecuaria es de suma importancia para la economía del sector rural. Así mismo, el nivel educativo de los productores agrarios es bastante bajo, solo un 7.2% cuenta con estudios superiores, un 15.1% no tiene educación, y el 51.8% de los productores solo cuenta con educación primaria. El bajo nivel educativo de los productores afecta a la implementación de nuevas tecnologías en el sector, así mismo resulta mucho más difícil realizar cambios a cultivos rentables.

Tabla 21

Nivel Educativo de Productores Según Región Natural (Miles)

Región Natural	Nivel Educativo									
	Total	%	Sin nivel / Inicial	%	Primaria	%	Secundaria	%	Superior	%
Total	2246.8	100%	339.1	15.1%	1164.8	51.8%	581.2	25.9%	161.5	7.2%
Costa	354.3	100%	34.5	9.7%	171.4	48.4%	105.1	29.7%	43.3	12.2%
Sierra	1435.7	100%	263.1	18.3%	735.6	51.2%	342.2	23.8%	94.7	6.6%
Selva	456.8	100%	41.5	9.1%	257.8	56.4%	133.9	29.3%	23.5	5.1%

Nota. Tomado de "Resultados Definitivos. IV Censo Nacional Agropecuario 2012, Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI". Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/publicaciones-digitales>

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).

Perú aún presenta un fuerte déficit de penetración de internet en las zonas rurales, según el censo de hogares del INEI al 2014 solo un 1.2 de los hogares rurales contaba con servicio de internet, no obstante las empresa exportadoras pueden contar con este servicio en las zonas urbanas más cercanas; Al igual que el internet, la telefonía fija tiene una baja penetración en zona rurales, con solo un 2.3% de los hogares ubicados en zona rural. La telefonía móvil si cuenta con mayor penetración lo cual si facilita la comunicación en el sector, al 2014 existía una penetración del orden de 70% en el sector rural. Así mismo según información del INEI, solo un 50% cuenta con un televisor y un 78% de los hogares cuenta con una radio o equipo de sonido, con lo cual la radio es el medio principal para la difusión informativa en el sector rural.

Existen en el mercado sistemas de informáticos de última generación para el control de la producción agropecuaria, dichos sistemas son utilizados por las empresas de mayor tamaño, para el control de riego, variables meteorológicas, pero debemos recordar que el sector está conformado por una gran cantidad de empresas pequeñas que todavía no pueden invertir en sistemas.

Tabla 22

Hogares con Acceso a Tecnologías de Información y Comunicación (TICs), Porcentaje respecto al total de hogares

Ámbito Geográfico	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
HOGARES QUE ACCEDEN AL SERVICIO DE INTERNET, SEGÚN ÁMBITO GEOGRÁFICO, 2001-2014														
Área de residencia														
Urbana	0.7	1.3	2.2	3.0	5.3	7.0	9.1	11.7	14.9	17.4	21.8	26.6	28.9	30.7
Rural	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.3	0.4	0.8	0.9	1.2
HOGARES CON AL MENOS UN MIEMBRO QUE TIENE TELÉFONO CELULAR, SEGÚN ÁMBITO GEOGRÁFICO, 2001-2014														
Área de residencia														
Urbana	11.2	12.7	17.1	22.9	28.6	40.1	57.8	72.4	78.0	82.2	83.9	86.9	88.2	90.1
Rural	0.6	0.4	0.5	1.3	1.4	3.7	11.3	24.3	36.0	46.2	49.8	58.2	63.1	68.9
HOGARES QUE TIENEN TELÉFONO FIJO, SEGÚN ÁMBITO GEOGRÁFICO, 2001-2014														
Área de residencia														
Urbana	32.4	32.7	33.8	37.5	40.0	41.5	42.4	42.9	42.8	40.1	39.2	38.6	37.2	34.8
Rural	0.3	0.4	0.1	0.4	0.4	0.4	0.9	1.3	1.6	2.1	2.5	1.9	2.3	2.3
HOGARES QUE TIENEN AL MENOS UN TELEVISOR, SEGÚN ÁMBITO GEOGRÁFICO, 2001-2014														
Área de residencia														
Urbana	88.1	88.8	88.5	88.0	87.4	88.8	89.5	90.4	91.9	91.9	92.7	92.9	93.2	92.9
Rural	31.8	30.2	30.0	32.1	32.6	33.7	36.9	38.7	43.1	46.4	49.2	49.3	51.8	50.4
HOGARES QUE TIENEN AL MENOS UNA RADIO O EQUIPO DE SONIDO, SEGÚN ÁMBITO GEOGRÁFICO, 2001-2014														
Área de residencia														
Urbana	87.2	87.5	87.7	87.2	85.8	86.7	85.6	84.4	83.2	83.7	82.6	81.7	81.9	79.0
Rural	73.7	76.8	77.8	77.9	78.3	78.9	78.9	79.5	81.7	81.9	80.1	79.3	81.8	78.0

Nota. Tomado de " Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares. ". Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).

El gobierno a través del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) con el proyecto de investigación y proyección agrícola INCAGRO, se encargan de promocionar el sector de agro exportación a través de iniciativas privadas de investigación de proyectos. Además el propio Ministerio de Agricultura MINAG tiene programas de desarrollo y competitividad, así mismo existe la iniciativa de la inversión privada, por ejemplo: el algodón

híbrido, los espárragos, la páprika, la alcachofa, el pimiento piquillo, todos esos productos han sido desarrollados por el sector privado, sin embargo es necesario potenciar los esfuerzos del sector privado con los recursos del estado en labores de investigaci3n y desarrollo tecnol3gico enfocado a los requerimientos de los mercados globales. El Instituto Nacional de Innovaci3n Agraria, INIA tiene a cargo el desarrollo de la investigaci3n de los recursos gen3ticos, la transferencia tecnol3gica y el desarrollo de tecnologías de gran importancia para la agricultura nacional; esta entidad es la responsable de la producci3n de semillas de variedades comerciales, material de alto valor gen3tico y tecnología que viene contribuyendo al desarrollo de la producci3n y productividad de los principales cultivos del Perú, en la siguiente figura se muestra la cantidad de tecnologías liberadas por producto agropecuario, donde se puede observar que los productos que reciben el mayor apoyo de investigaci3n se relacionan con el logro de la seguridad alimentaria de la poblaci3n.

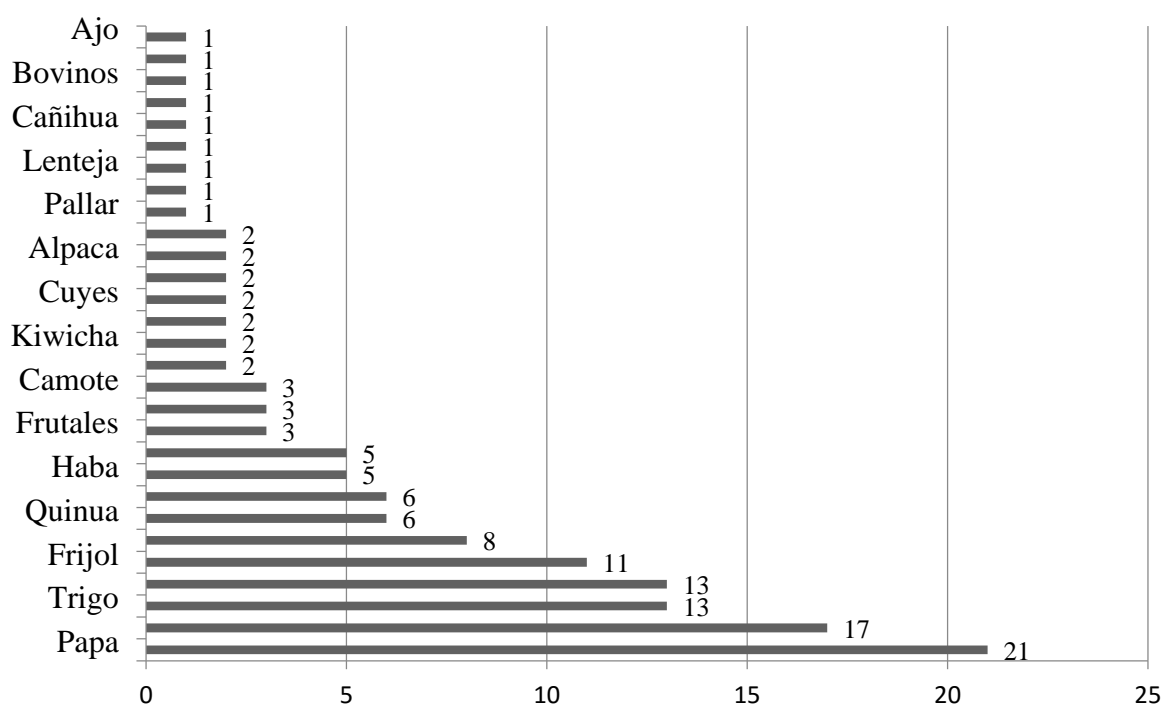


Figura 16. Tecnologías liberadas por producto (1991-2013). Adaptado de INIA Instituto Nacional de Innovaci3n Agraria. <http://www.inia.gob.pe/tecnologias/introduccion-tecnologia>

En la siguiente figura se muestra las inversiones en tecnología por regiones, en donde se observa que el Cuzco y Lima Provincias son las regiones con mayor número de tecnologías liberadas, INIA, (2013).

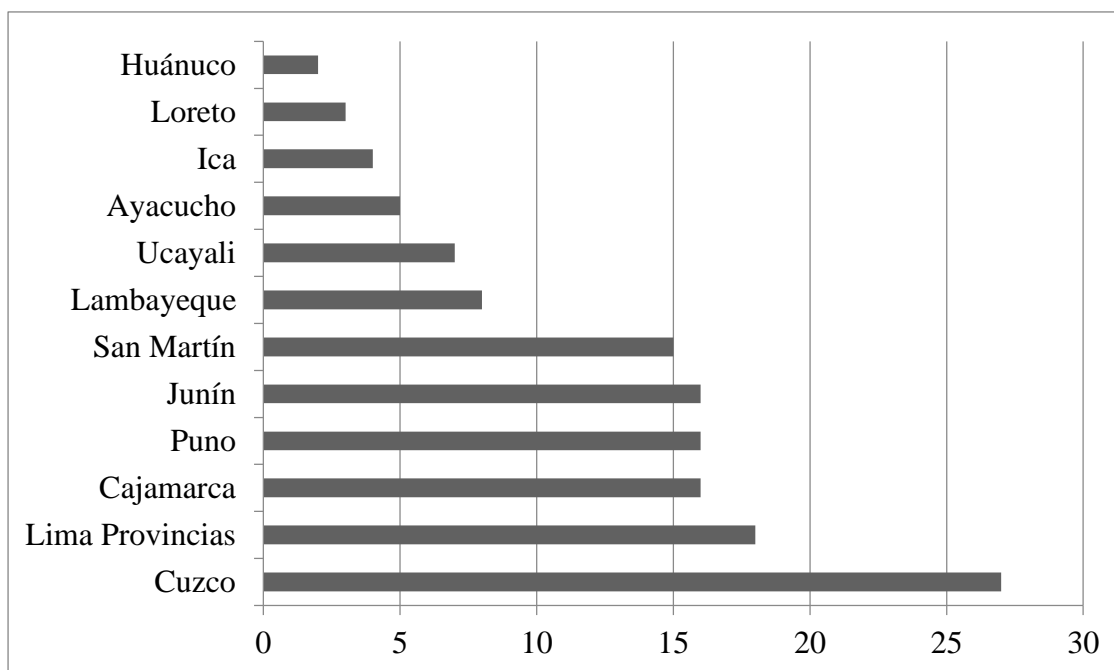


Figura 17. Tecnologías liberadas por regiones (1991-2013) . Adaptado de INIA Instituto Nacional de Innovación Agraria. <http://www.inia.gob.pe/tecnologias/introduccion-tecnologia>

La falta de inversión del sector público en investigación y desarrollo tecnológico afecta al desarrollo del sector agro exportador, así mismo no se vienen utilizando recursos como el canon minero que podrían impulsar al sector. Es preocupante el bajo aporte de las universidades en la creación de conocimiento, aun las que cuentan con recursos disponibles por transferencias del canon.

Existen seis tipos de canon en el Perú (minero, petrolero, gasífero, hidro-energético, forestal y pesquero) sin embargo el más importante y de mayor aportación es el minero debido al volumen de recursos que genera para las zonas donde se distribuye. Sobre el canon minero existe una participación efectiva y adecuada para con los Gobiernos Regionales y Locales, es así que el estado realiza la transferencia del 50% de los ingresos captados por el concepto de canon (una vez excluidos los impuestos a la renta) aplicando índices en función a la población, pobreza con factores de déficit en infraestructura o necesidades básicas hacia el

Gobierno Regional de donde se realizó la explotación de dicho recurso, sin embargo los excedentes no utilizados producto del canon transferido nunca son retornados hacia la fuente es decir el Estado. Así mismo un porcentaje importante del canon minero es distribuido a las universidades públicas para el desarrollo de investigación. En la Tabla 23 se muestra como se ha ido incrementando el canon minero entre los años 1996 al 2015.

Tabla 23

Canon Minero Generado y Distribuido. Años 1996-2015 (miles de nuevos soles)

Año	Canon Generado	Canon Distribuido
1996	172,981	15,375
1997	136,924	110,937
1998	52,684	169,428
1999	68,665	86,514
2000	90,288	55,361
2001	168,537	81,278
2002	369,606	135,933
2003	532,000	285,826
2004	1,158,500	451,289
2005	2,166,293	888,140
2006	4,254,379	1,746,379
2007	4,435,675	5,157,001
2008	3,434,452	4,435,675
2009	3,089,624	3,434,452
2010	4,157,370	3,089,624
2011	5,124,235	4,157,370
2012	3,817,165	5,124,235
2013	2,978,749	3,817,165
2014	2,260,055	2,978,749
2015	n.d.	2,260,055

Nota. Tomado del Reporte Financiero del Ministerio de Economía y Finanzas MEF. Años 1996-2015

Según la revista web *Mining Press* (2015) existen criterios específicos para la distribución del Canon Minero, los cuales actualmente son los siguientes:

- 10% del total de canon para los gobiernos locales de la municipalidad o municipalidades donde se explota el recurso natural,
- 25% del total de canon para los gobiernos locales de las municipalidades distritales y provinciales donde se explota el recurso natural,
- 40% del total de canon para los gobiernos locales del departamento o departamentos de las regiones donde se explota el recurso natural,
- 25% del total de canon para los gobiernos regionales donde se explota el recurso natural. De este porcentaje, el 20% será entregado a las universidades públicas de su circunscripción. Estos recursos serán destinados exclusivamente a la inversión en investigación científica y tecnológica que potencien el desarrollo regional.

Los recursos son direccionados a gastos de inversión pública según la disposición del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), 30% de estos son orientados hacia el desarrollo sostenible de aquellas comunidades de donde se extrajo el recurso natural, para los Gobiernos Regionales partícipes del Canon estos se utilizan para el financiamiento o cofinanciamiento en desarrollo de obras de infraestructura de impacto regional o local. El mantenimiento de los proyectos de inversión pública también se ven beneficiados con la participación del canon coberturando un máximo del 20% de este en dichos proyectos. El canon también puede ser canalizado hacia los estudios de perfiles y evaluación de estudios de pre-inversión. Para el caso de universidades públicas ubicadas en la localidad beneficiada por el canon, los recursos asignados deben ser canalizados hacia el desarrollo de investigación científica, salud y prevención de enfermedades endémicas, sanidad, biodiversidad; además de ello en el mejoramiento de la infraestructura de la universidad.

Las Regiones con mayor Canon Minero son Ancash, Moquegua en ellas existe una clara inversión del canon minero en proyectos de desarrollo regional y local para dinamizar las demás actividades económicas (Agricultura, Turismo, Construcción, Transporte, etc.), toda vez que son recursos no renovables.

Luego del análisis se define la siguiente debilidad:

D6: Escasa capacidad de gestión y limitada asistencia técnica.

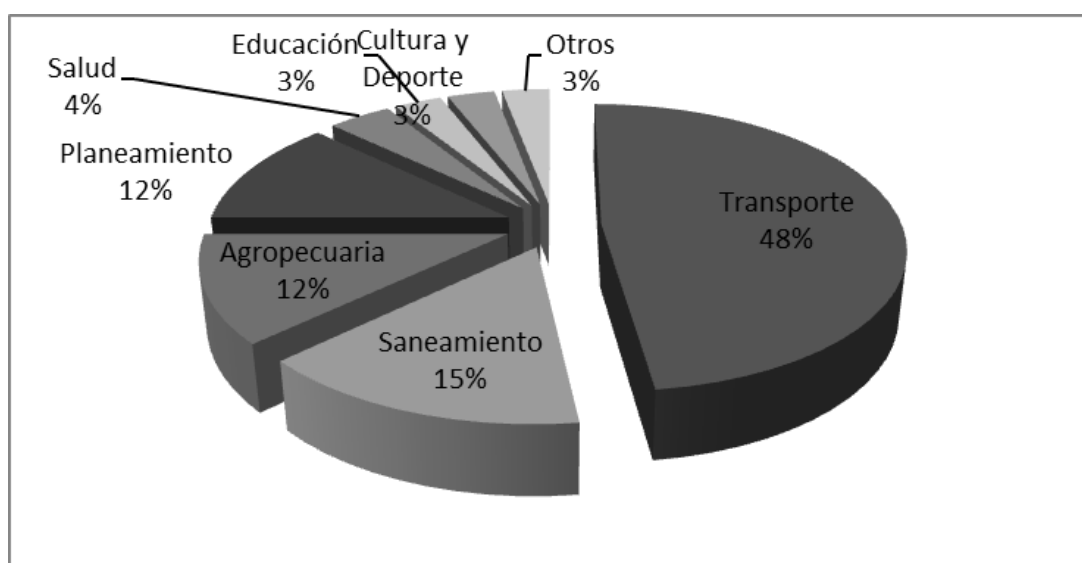


Figura 18. Presupuesto de inversiones ejecutado con recursos del canon 2013. Municipalidad Provincial Mariscal Nieto - Moquegua S/. 92.4 Millones. Adaptado de Transparencia Económica.

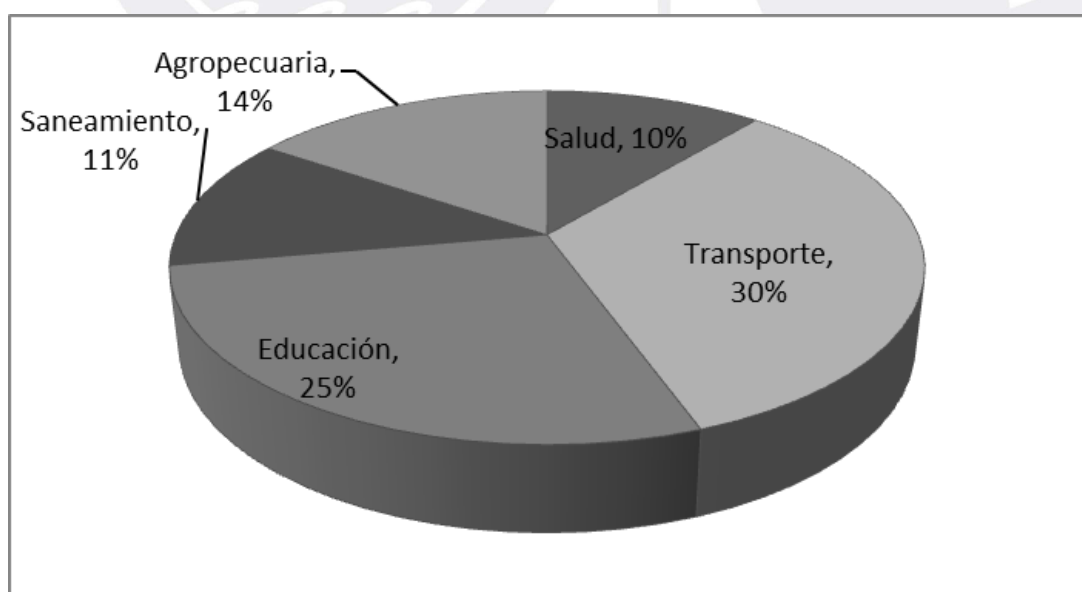


Figura 19. Presupuesto de inversiones de las municipalidades y el Gobierno Regional de Ancash. 2012 – 2014. Adaptado de Transparencia Económica

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 24

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) del Sector Agro Exportador del Perú

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
F1: Existencia de productos nativos con potencial y con gran aceptación en mercados internacionales.	0.07	4	0.28
F2: Regiones con condiciones climáticas favorables para la agricultura, en el territorio peruano existen 84 de 108 climas que existen en el mundo	0.06	4	0.24
F3: Ubicación geográfica estratégica para la exportación de mercancía, sobre todo hacia los países asiáticos.	0.05	4	0.2
F4: Disponibilidad de recursos hídricos y de infraestructura de riego en la zona norte y suroeste	0.05	4	0.2
F5: Políticas de Estado que priorizan la agro-exportación y desarrollo del Plan Estratégico Nacional Exportador con el objetivo de incrementar, diversificar la oferta exportable y una inserción competitiva en los mercados internacionales	0.03	3	0.09
F6: Alta disponibilidad y bajo costo de la mano de obra.	0.04	3	0.12
Subtotal	0.30		1.13
Debilidades			
D1: Extrema fragmentación de la tierra: minifundios.	0.19	2	0.38
D2: Déficit en infraestructura de transporte, baja calidad del servicio y altos costos.	0.09	2	0.18
D3: Mercado deterioro de los activos agropecuarios, urbanización de las áreas agrícolas y erosión de los suelos.	0.08	2	0.16
D4: Presencia de plagas como la mosca de la fruta.	0.08	2	0.16
D5: Desorden en la comercialización y ausencia de una red de mercados mayoristas.	0.10	2	0.20
D6: Escasa capacidad de gestión y limitada asistencia técnica.	0.04	1	0.04
D7: Inexistencia de cadenas productivas y baja calidad de la agro exportación limita su competitividad en los mercados globales	0.03	1	0.03
D8: Poco acceso a financiamiento para las micro y pequeños productores, altas tasas de interés.	0.03	1	0.03
D9: Falta de coordinación entre el gobierno y el sector privado para investigación y desarrollo de tecnologías en proyectos de exportación que sean competitivos	0.06	2	0.12
Subtotal	0.7		1.30
Total	1		2.43

Nota. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado" por D'Alessio, F. 2014, 1ra Edición p. 42, Pearson

4.3 Conclusiones

El análisis interno del sector agroexportador ha permitido determinar 06 fortalezas y 09 debilidades, las cuales servirán para el posterior análisis que permita determinar estrategias que neutralicen o minimicen las debilidades y potencien las fortalezas.

Uno de los problemas más importantes que enfrenta el sector es la extrema parcelación de la tierra, la cual resta productividad y limita el poder de negociación de los productores.

El Productor agrícola no ha desarrollado una cultura adecuada del uso del agua, así mismo han sido insuficientes los esfuerzos de las instituciones gubernamentales por difundir la adecuada valoración del agua. Las bajas eficiencias en el uso del agua, y mínimo impacto que representa el pago de la tarifa del agua dentro de los costos productivos agrarios lo demuestran.

Se observa esfuerzos de diferentes órganos del gobierno para definir planes estratégicos con un horizonte de mediano y largo plazo, lo cual es favorable para la gobernabilidad del sector y demuestra una estabilidad de las reglas de juego, los planes que se han desarrollado son el Plan Bicentenario, el Plan Estratégico Nacional Exportador y los Lineamiento de Política Agraria.

El sector agro exportador tiene mucho potencial de desarrollo, básicamente por la calidad de los productos peruanos que tienen muy buena aceptación y prestigio en el mundo gracias al desarrollo del mercado agroexportador y la incorporación de tecnología en los sectores; además la creciente demanda por productos agrícolas frescos gracias a las campañas publicitarias de los gobiernos y el sector privado. A esto se suma los acuerdos comerciales que se han obtenido en los últimos años y ha incrementado las opciones de ventas.

Con respecto a las debilidades del sector agro exportador entre las principales tenemos la falta de infraestructura en cuanto de transporte y logística que dificulta lograr la

competitividad que exigen los altos estándares de calidad para productos agroindustriales de exportación. Por otro lado tenemos la falta de inversión del gobierno en proyectos de investigación y desarrollo para estos productos y las diferencias de niveles de salarios en las empresas agroexportadoras genera bajo rendimiento de los trabajadores.



Capítulo V: Intereses del Sector y Objetivos de Largo Plazo

Los intereses del sector y los objetivos a largo plazo son elementos fundamentales del proceso estratégico puesto que en estos componentes del análisis se van a centrar las estrategias del sector. Para el desarrollo de los intereses sectoriales se adaptará la teoría tridimensional de las naciones de Hartmann, aplicándola al sector agroexportador peruano, teniendo como brújula la visión y misión del sector.

Los objetivos de largo plazo deberán estar alineados con los intereses del sector agroexportador peruano, estos objetivos serán los medios para poder alcanzar la visión. Para el seguimiento y cumplimiento de los objetivos de largo plazo será necesario desarrollar indicadores de cumplimiento, los cuales deberán ser sistematizados en la herramienta del tablero de control. En general se deberá tener en consideración que todos los objetivos de largo plazo tienen que ser realistas o alcanzables y posibles de ser medidos dentro del plazo que establece la visión de la organización.

5.1 Intereses del Sector Agroexportador Peruano

Los intereses del sector agroexportador peruano están enfocados en mejorar su productividad o competitividad y además en asegurar la bases legales que permitan el desarrollo de las inversiones y operaciones sin mayores riesgos que los que imponen la dinámica de los mercados. En consecuencia con lo expuesto se plantean los siguientes intereses:

- Crecimiento del sector agroexportador.
- Incremento de la frontera agrícola y la producción.
- Aumento de la competitividad del sector agroexportador.
- Generación de empleo y calidad de vida.
- Impulso de la investigación, desarrollo e innovación del sector agroexportador.
- Preservación de los recursos naturales y el medio ambiente.

5.2 Potencial del Sector Agroexportador del Perú

El sector agroexportador se constituye como un elemento vital para el crecimiento económico en el Perú; el sector agrario representa en algunos casos la única fuente de ingresos para las zonas rurales y he aquí su importancia y necesidad para lograr reducir la pobreza. Por tal motivo el estado peruano debe considerar el desarrollo del sector agroexportador como una prioridad para generar crecimiento e inclusión a través de la creación de empleos directo o indirecto.

El conocimiento de las fortalezas y debilidades del sector agroexportador serán la base para establecer los puntos a potenciar y además servirán para el planteamiento de objetivos de largo plazo posibles de alcanzar. Objetivos de largo plazo que se planteen sin tener en cuenta el potencial del sector agroexportador probablemente no serán alcanzados, puesto que cabe la posibilidad de plantear un meta elevada en algún aspecto o área muy débil o con muy poco desarrollo. Las potencialidades del sector agroexportador son las siguientes:

- Diversidad de especies y climas que permite desarrollar varios tipos de cultivo.
- Potencial para satisfacer la demanda nacional e internacional.
- Disponibilidad de áreas con potencial agrícola y disponibilidad de recursos hídricos.
- Producción en contra estación con la producción del hemisferio norte.
- Calidad de productos agrarios reconocida por los mercados internacionales, basados en sus componentes nutritivos y sabor.

Sin embargo, en el sector agrario peruano existen muchos temas por mejora tales como:

- El sector agrario produce productos con bajo valor agregado.
- Existe un bajo nivel tecnológico para la gestión del riego.
- Baja inversión en investigación agrícola.

- Baja capacidad de gestión, al no contarse con un adecuado sistema de información agrícola y comercial.
- Fragmentación de las tierras y baja capacidad de organización de los productores.

5.3 Principios Cardinales de la Organización

El conocimiento del entorno resulta fundamental para el sector agroexportador puesto que este no se encuentra aislado, sino más bien necesitan de la interacción para su existencia. El análisis de los principios cardinales es una herramienta que permitirá conocer las oportunidades y amenazas asociadas al sector agroexportador. Este conocimiento es necesario para el planteamiento de objetivos de largo plazo alcanzables, que busquen sacar provecho de las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

Influencia de terceras partes. Los destinos principales de los productos exportados corresponden a los mercados norteamericanos y europeos, por lo que problemas económicos de estos países podrían afectar el nivel de las exportaciones. De otra parte las variaciones en el tipo de cambio pueden afectar seriamente a la competitividad del sector agroexportador, si bien no influye directamente en la productividad física de los factores de producción, si podría afectar su situación financiera. Finalmente es muy importante la situación macroeconómica del país, aspectos de estabilidad como el nivel de inflación por ejemplo podrían afectar la competitividad del sector agroexportador.

Países como Argentina, Paraguay, Chile o Bolivia producen muchos de los productos que también se cultivan en Perú, y en muchos productos existen ventajas comparativas o competitivas propias de los países. Por ejemplo en el caso de la quinua, Bolivia es un productor que tiene una posición importante en la definición del precio debido a las grandes extensiones de terreno que son dedicadas al cultivo de la quinua. También se podría mencionar como ejemplo el nivel de tecnificación logrado por el sector vinícola chileno, que le ha permitido lograr una posición importante en los mercados globales.

Los eventos climáticos extremos como son las fuertes precipitaciones o sequías pueden afectar en gran medida la productividad del sector agroexportador, fuertes precipitaciones están directamente asociadas a inundaciones, daño a la infraestructura de riego, pérdida de áreas de cultivo o sedimentación de embalses entre otros problemas; por otro lado, las sequías persistentes pueden generar aún más daño que las inundaciones, porque la ausencia de recursos hídricos genera un daño sistémico al sector, afectando de forma directa a la productividad agrícola. Se debe considerar que en el Perú aún no existe el desarrollo tecnológico e institucional que permita contar con sistemas de alerta temprana para el caso de extremos climáticos.

Lazos presentes y futuros. El Perú ha desarrollado en los últimos años relaciones comerciales con diversos países del primer mundo, entre ellos Estados Unidos y varios países de Europa que implican el cumplimiento de altos estándares de sanidad. Es de suma importancia para el Perú cumplir con todos los requisitos de sanidad y calidad exigidos y en ese sentido el estado peruano está participando activamente a través del Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), quienes coordinan, controlan, y supervisan el cumplimiento de todos los requisitos sanitarios.

De otra parte, la estabilidad jurídica referida a la propiedad de las tierras ha sufrido importantes cambios en los últimos cincuenta años, la agricultura peruana pasó de ser una agricultura concentrada en grandes haciendas hacia un proceso de parcelación que terminó por atomizarla, proceso conocido en su época como reforma agraria. No obstante, nuevas reformas implementadas en las últimas décadas han permitido desarrollar mercados de tierras, promoviendo la explotación de grandes extensiones de las mismas. Es importante para la sostenibilidad del sector agroexportador contar con reglas de juego claras, es decir contar con seguridad jurídica para la tenencia de tierras de cultivo que permitan atraer a inversionistas sin mayores riesgos legales.

Contra balance de intereses. A partir de los noventa en el Perú se llevaron a cabo reformas que le permitieron desarrollar su sector agroexportador, facilitando el acceso en mejores condiciones de competitividad. Para consolidar su presencia internacional el estado peruano continúa negociando acuerdos comerciales con diversos países en distintos continentes y cuenta con dependencias estatales dedicadas a labores de negociación y promoción de los acuerdos. Es importante que se mantenga una política de apertura comercial y de integración para favorecer el sector agroexportador peruano y sacar ventaja a los competidores de los países vecinos; existen intereses comunes con los países de Sudamérica por la participación en mercados internacionales.

Conservación de los enemigos. No es recomendable ganar ni perder enemigos, se deben mantener (D'Alessio, 2014). Sudamérica es una región caracterizada principalmente por la exportación de materias primas, por lo que países como Ecuador, Colombia, Chile, Argentina, Brasil y otros, cuentan con una gran participación internacional y un desarrollo agroindustrial importante. El Perú se disputa con los países vecinos la participación de mercados internacionales para distintos productos, es el caso de la quinua, con Bolivia, del café con Colombia, de la uvas con Chile, etc.

El Perú mediante la participación del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo ha implementado diversas estrategias para facilitar el ingreso a mercados internacionales, mediante diversos acuerdos comerciales, como son: acuerdos con la Comunidad Andina compuesta por Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, el Mercosur compuesto por Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay. También se han desarrollado acuerdos multilaterales con la Organización Mundial del Comercio, o con el foro de cooperación Asia-Pacífico y diversos tratados del libre comercio implementados con Estados Unidos, Cuba, Canadá, Japón, China entre otros.

5.4 Matriz de Intereses del Sector u Organización (MIO)

El sector agroexportador además del mercado internacional requiere de la interacción con el entorno para desarrollar sus operaciones, los principales actores involucrados en su desarrollo son las organizaciones estatales como ministerios y dependencias sectoriales, que son los encargados de definir la política nacional agraria, las regulaciones del comercio internacional. Es fundamental la participación del sector privado, conformado por proveedores de insumos y servicios, gremios de productores y asociaciones de privados como las juntas de usuarios de riego.

Incluso debido a las características del proceso productivo del sector, el cual realiza un uso intensivo de suelos y agua, así como la aplicación de pesticidas y fertilizantes se hace necesaria evaluar el impacto de la actividad en el medio ambiente y en la preservación de los recursos naturales y en el desarrollo de otras actividades productivas que compartan ubicaciones geográficas similares y recursos hídricos, como es el caso de la minería.

La matriz de intereses sectoriales se desarrollará de forma análoga a la matriz de intereses nacionales, en donde convergerán los intereses del sector que deben de estar alineados con la visión y misión así como los principios cardinales. Esta matriz relaciona la forma en que los principales intereses del sector afectarán o no a las organizaciones o instituciones involucradas, es decir permitir identificar cuáles son los intereses comunes para desarrollar estrategias orientadas a obtener el mayor beneficio para las partes; y también permitirá identificar los intereses opuestos o en conflictos, con la finalidad de preparar las estrategias de solución o estrategias que generen el menor impacto para las partes. Además la matriz identificara la intensidad de los intereses, si son relevantes o no, para poder priorizar las estrategias o toma de decisiones. La matriz de los intereses del sector se presenta en la Tabla 25.

Tabla 25

Matriz de Intereses del Sector

Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférica
1. Crecimiento del sector agroexportador.	Minagri, Mincetur, MEF (+)	Proveedores de insumos y servicios, GR (+)	
2. Incremento de la frontera agrícola y la producción.	Minagri, Mincetur, MEF (+) MEM, SNMPE (-)	Proveedores de insumo y servicios, GR (+)	
3. Aumento de la competitividad del sector.	Minagri, Mincetur, MEF (+) MEM, SNMPE(-)	MTC (+)	
4. Generación de empleo y calidad de vida.	Minagri, MEF (+)		Mincetur(+)
5. Impulso de la investigación, desarrollo e innovación en el sector.		Minagri, Mincetur, MEF(+)	
6. Preservación de los recursos naturales y el medio ambiente.		Minagri, Minam, GR (+)	

Nota. Adaptado de "Los Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción" escrito por F. D'Allesio, 2012, El Enfoque Estratégico, 5, pp. 219-268.

Nota. (+) Comunes, (-) Opuestos, Minagri: Ministerio de Agricultura y Riego, Mincetur: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, MEF: Ministerio de Economía y Finanzas, MTC: Ministerio de Transportes y Comunicaciones, MEM: Ministerio de Energía y Minas, SNMP: Sociedad Nacional de Minería y Petróleo, Minam: Ministerio del Ambiente, GR: Gobiernos Regionales.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

El sector agroexportador está creciendo entre 18% y 20% anual y está generando ingresos anuales superiores a los US\$5,000, según información de Gestión (2015); estas cifras son similares con las información que brindó Agencia Peruana de Noticias (2015), que indicó que el sector creció 20% en el 2014 y superó los US\$5,300 millones en exportaciones, además también refirió que el presupuesto ministerial ejecutado por el sector ha sido de 1,900 millones de soles (tres veces más que hace diez años atrás)

Según D'Alessio (2014) “los Objetivos de Largo Plazo (OLP) representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias escogidas, que la conducen hacia la visión establecida. Son necesarios en todos los niveles de la organización: corporativo, divisional, y funcional; están asociados a áreas de resultados claves (ARC); y constituyen medidas del desempeño gerencial.”

En función a lo establecido anteriormente pasaremos a definir los Objetivos de Largo Plazo tomando algunos de los criterios también definidos por D'Álessio (2014). Es importante también establecer la jerarquía de los OLP por lo que serán indicados en orden de prioridad para su cumplimiento:

1. OLP 1, incrementar de 180 mil hectáreas a 400 mil hectáreas la cantidad de tierra agrícola disponibles para cultivo hacia el año 2025. Estas nuevas áreas agrícolas estarán disponibles producto del desarrollo de nueva infraestructura de riego implementada por el Estado mediante los grandes proyectos de irrigación y los proyectos de recuperación de tierras. Este objetivo se encuentra alineado a la visión de ser potencia mundial agroexportadora.
2. OLP 2, incrementar la tasa de crecimiento anual de los montos en dólares de agro exportación desde el 20% actual hacia un 30% en el 2025, como producto del incremento de tierras para cultivo así como por la introducción de mejoras

tecnológicas; crecimiento que permitirá la generación de bienestar para los trabajadores del sector agroexportador y del país en general. Este objetivo se encuentra alineado a la visión de ser potencia mundial agroexportadora.

3. OLP 3, incrementar de 450,000 a 1'000,000 los puestos de trabajos dedicados a la agro exportación hacia el 2025, producto del incremento de la frontera agrícola y dinamismo del sector, lo cual es importante para la mejora de la calidad de vida y reducción de la pobreza en zonas rurales, este objetivo está relacionado con la visión de generación de empleo, bienestar y calidad de vida.
4. OLP 4, incrementar la eficiencia promedio del uso de agua de un 30% hacia un 50%, mediante la utilización de tecnologías de riego más eficientes que los sistemas por inundación; este incremento de eficiencia permitirá optimizar costos de consumo de agua, permitiendo disponer de agua para la ampliación de la frontera agrícola, además de incrementar la productividad y competitividad del sector. Este objetivo está alineado a la visión de aprovechamiento eficiente de los recursos y condiciones naturales.
5. OLP 5, incrementar de 193 a 400 millones de soles el presupuesto en investigación, desarrollo e innovación hacia el 2025 del Instituto Nacional de Innovación Agraria, este incremento permitirá elevar la productividad del sector, este objetivo está alineado a la visión del uso de tecnologías modernas de producción y gestión y la capacitación de los trabajadores.
6. OLP 6, reducir el porcentaje de trabajadores agrarios pobres en el sector de 30% a 5% hacia el 2025, mediante el incremento progresivo de los salarios y la generación de empleos formales; esta reducción permitirá mejorar el bienestar y calidad de vida de los trabajadores.

5.6 Conclusiones

Los objetivos de largo plazo asociados a la mejora del sector agroexportador están alineados a una política de estado, que busca la mejora del sector agrario debido a su alto impacto en la disminución de la pobreza en regiones rurales, por tal motivo el gobierno fomenta su desarrollo a través de instituciones como son el Ministerio de Agricultura y Riego, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo entre otros, siendo importante alinear los objetivos de desarrollo del estado y los del sector, considerando que muchos de los programas del gobierno están destinados a apoyar a la agricultura de subsistencia e incipiente que es la que tiene más impacto sobre la pobreza en zonas rurales.

Los objetivos de largo plazo están orientados al incremento de áreas de cultivo, a la tecnificación del riego, al incremento de la productividad agraria y a la búsqueda y afianzamiento de mercados que se traducirá en el incremento de los montos exportados. La búsqueda de la competitividad del sector será vital para poder alcanzar los objetivos de largo plazo, el sector agroexportador cuenta con muchas ventajas comparativas que aún no han sido explotadas en su totalidad debido a deficiencias en gestión, capacitación y tecnología.

El sector agroexportador necesita desarrollar ventajas competitivas para poder despuntar en la región y alcanzar una posición expectante a nivel mundial; también requiere apoyo del país, un país competitivo que fomente las industrias y negocios o actividades no solamente extractivas sino aquellas de mayor valor agregado. La competitividad del país pasará también por la infraestructura disponible y por la facilidad y seguridad jurídica para la realización de negocios nacionales e internacionales.

Es prioritario para el sector agroexportador invertir en tecnología que permita optimizar el uso del agua, minimizando pérdidas y aumentando la productividad; realizando un uso sostenible de los acuíferos y minimizando el impacto de la aplicación de fertilizantes y plaguicidas. Se cuenta con el potencial para desarrollar el sector: condiciones

macroeconómicas favorables, disponibilidad de mano de obra, tierras de cultivo, climas apropiados entre otras características favorables; se requiere solamente continuar e incrementar la voluntad política del estado y de los empresarios agroexportadores para desarrollar estrategias encaminadas hacía un crecimiento sostenible.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico parte de la elaboración de la Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA), de donde surgirán las estratégicas iniciales que serán evaluadas a través de diversas herramientas tales como la a matriz y diagrama PEYEA que a través de sus dos ejes combinados nos otorgan una visión de la fortalezas de la industria y la estabilidad del entorno y con sus otros dos ejes nos permiten combinar los factores relativos a la organización fortalezas financiera y la ventaja competitiva. La Matriz *Boston Consulting Group* (MBCG) se basa en la relación entre la participación del mercado respecto al sector en la industria y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento en ventas en la industria y el uso efectivo, para ello hemos ubicado al sector agro exportador dentro de estas cuatro categorías: : (a) estrella, (b) interrogante, (c) perro y (d) vaca lechera.

Como resultado de la información obtenida de la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) y Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) obtendremos la Matriz Interna Externa. La Matriz de la Gran Estrategia (MGE) es la herramienta que ayuda a evaluar y afinar las estrategias seleccionadas para la organización a partir de la evaluación en (a) el crecimiento del mercado, rápido o lento; y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil, como resultado el negocio puede ser ubicado en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz. Utilizando la Matriz de Decisión Estratégica se agruparan las estrategias y aquellas que presenten mayor repetición serán retenidas además de las que se consideren pertinentes para el proceso y planes de contingencia, D'Alessio (2014).

La Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) se utiliza para asignar un valor a las oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades con ello se obtendrá un valor ponderado general para cada estrategia reteniendo aquellas que obtengan más de cinco puntos. La última herramienta aplicar es la Matriz de Rumelt y la Matriz de Ética el proceso estratégico finaliza al verificar si las estrategias retenidas contribuyen al logro de los

objetivos de largo plazo. La matriz de ética verificará que las estrategias no se contrapongan con los derechos y la justicia en cuyo aspecto si la estrategia no cumple con esos criterios deberá ser rechazada, D'Alessio (2014).

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Esta herramienta ha sido incluida con el fin de contrastar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para generar iniciativas estratégicas en el sector agro exportador. Dichas iniciativas pueden ser de cuatro tipos: (a) explote, (b) confronte, (c) busque y (d) evite. De la matriz EFE (Factores Externos) obtuvimos las Oportunidades y Amenazas del sector y de la matriz EFI (Factores Internos) obtuvimos las Fortalezas y Debilidades; con las cuales se elaboró Tabla la matriz FODA. Según D'Alessio (2014) "Las estrategias permiten lo siguiente:

1. Se ven las fortalezas y se aprovechan las oportunidades (FO).
2. Se analizan las fortalezas y como con ellas se pueden contrarrestar las amenazas (FA).
3. Se ven las debilidades y como pueden aprovechar las oportunidades (DO).
4. Se analizan cuáles son las estrategias para superar las debilidades y así evitar en la medida de lo posible las amenazas (DA).

Las estrategias formuladas para los cuadrantes FO, DO, FA y DA son las siguientes:

Estrategias FO – Explote.

Entre las estrategias que explotaran las Fortalezas sacando provecho de las Oportunidades se obtienen las siguientes:

- FO1. Hacer alianzas con los países de la comunidad europea consolidando el mercado existente (F1, F3,O1,O2)
- FO2. Incrementar y diversificar la oferta exportable (F2, F3, F6,O1, O5)
- FO3. Desarrollo de nuevos mercados aprovechando los productos nativos de alto potencial. (F1, F2, F3, F4O1, O2, O3, O5)

Estrategias DO-Busque.

Entre las estrategias que buscan optimizar y mejorar las debilidades sacando ventaja de las Oportunidades se han obtenido las siguientes:

- DO1: Optimizar los procesos de distribución y comercialización (D2,D3,D4,D7, O3, O5).
- DO2: Aplicación y desarrollo de buenas prácticas agrícolas (D1, D3, D8, O3, O5, O6)
- DO3: Establecer acuerdos de innovación en tecnología con la FAO para aumentar la productividad en los eslabones de la cadena de valor de exportación (D8,D9, O4,O5)

Estrategias FA-Confronte.

Entre las estrategias que confrontaran las amenazas con las Fortalezas se obtiene las siguientes:

- FA1: Desarrollo de productos que tengan mayor valor agregado (F2,F4,F3,A1,A3,A6)
- FA2: Inversión en investigación, tecnificación y gestión agrícola (F1,F3,F4,A1,A5,A6)
- FA3: Desarrollar proyectos de investigación y desarrollo para la mejora de tecnología para productos de agro exportación . (F3, F4,F5, A1, A3, A6)

Estrategias DA-Evite.

Por último, entre las estrategias que mejoran las debilidades y evitan las amenazas se han obtenido las siguientes:

- DA1: Desarrollar la asociación de productores y los participantes de la cadena productiva capacitando con conocimientos técnicos-comerciales (D1,D4,D5,O1,O3,O4,O2O7)
- DA2: Desarrollar alianzas Estratégicas para atraer inversionistas (D1,D2,D3,A1,A2,A3,A5)

Tabla 26

Matriz FODA para el Sector Agro Exportador del Perú

Matriz Foda	Fortalezas: F	Debilidades: D
	<p>F1: Existencia de productos nativos con potencial y con gran aceptación en mercados internacionales.</p> <p>F2: Regiones con condiciones climáticas favorables para la agricultura, en el territorio peruano existen 84 de 108 climas que existen en el mundo</p> <p>F3: Ubicación geográfica estratégica para la exportación de mercancía, sobre todo hacia los países asiáticos.</p> <p>F4: Disponibilidad de recursos hídricos y de infraestructura de riego en la zona norte y suroeste</p> <p>F5: Políticas de Estado que priorizan la agro-exportación y desarrollo del Plan Estratégico Nacional Exportador con el objetivo de incrementar, diversificar la oferta exportable y una inserción competitiva en los mercados internacionales</p> <p>F6: Alta disponibilidad y bajo costo de la mano de obra.</p>	<p>D1: Extrema fragmentación de la tierra: minifundios.</p> <p>D2: Déficit en infraestructura de transporte, baja calidad del servicio y altos costos.</p> <p>D3: Mercado deterioro de los activos agropecuarios, urbanización de las áreas agrícolas y erosión de los suelos.</p> <p>D4: Presencia de plagas como la mosca de la fruta.</p> <p>D6: Escasa capacidad de gestión y limitada asistencia técnica.</p> <p>D7: Inexistencia de cadenas productivas y baja calidad de la agro exportación limita su competitividad en los mercados globales</p> <p>D8: Poco acceso a financiamiento para las micro y pequeños productores, altas tasas de interés.</p> <p>D9: Falta de coordinación entre el gobierno y el sector privado para investigación y desarrollo de tecnologías en proyectos de exportación que sean competitivos</p>
Oportunidades: O	Estrategias FO – Explote:	Estrategias DO-Busque:
<p>O1: Incremento de la demanda mundial de alimentos</p> <p>O2: Negociación y suscripción de acuerdos comerciales para ampliar y desarrollar la demanda.</p> <p>O3: Inversión en red vial e infraestructura hídrica</p> <p>O4: Apoyo de la cooperación internacional</p> <p>O5: Programa de desarrollo productivo agrario por parte del gobierno</p> <p>O6: Creciente innovación tecnológica y científica agraria</p> <p>O7: Disponibilidad de recursos económicos provenientes del canon y regalías mineras</p>	<p>FO1. Hacer alianzas con los países de la comunidad europea consolidando el mercado existente (F1, F3,O1,O2)</p> <p>FO2. Incrementar y diversificar la oferta exportable (F2, F3, F6,O1, O5)</p> <p>FO3. Desarrollo de nuevos mercados aprovechando los productos nativos de alto potencial. (F1, F2, F3, F4O1, O2, O3, O5)</p>	<p>DO1: Optimizar los procesos de distribución y comercialización (D2,D3,D4,D7, O3, O5)</p> <p>DO2: Aplicación y desarrollo de buenas prácticas agrícolas (D1, D3, D8, O3, O5, DO3: Establecer acuerdos de innovación en tecnología con la FAO para aumentar la productividad en los eslabones de la cadena de valor de exportación (D8,D9, O4,O5)</p>
Amenazas: A	Estrategias FA-Confronte:	Estrategias DA-Evite:
<p>A1: Degradación del medio ambiente y los recursos naturales</p> <p>A2: Competidores extranjeros con apoyo estatal y con mejor respuesta a requerimientos del mercado</p> <p>A3: Presencia de plagas y enfermedades</p> <p>A4: Existencia de conflictos sociales</p> <p>A5: Incremento de actividades ilegales (Minería ilegal, narcotráfico, tala ilegal)</p> <p>A6: Vulnerabilidad del Perú al cambio climático y a la ocurrencia de eventos climáticos extremos (Inundaciones y sequías)</p>	<p>FA1: Desarrollo de productos que tengan mayor valor agregado (F2,F4,F3,A1,A3,A6)</p> <p>FA2: Inversión en investigación, tecnificación y gestión agrícola (F1,F3,F4,A1,A5,A6)</p> <p>FA3: Desarrollar proyectos de investigación y desarrollo para la mejora de tecnología para productos de agro exportación . (F3, F4,F5, A1, A3, A6)</p>	<p>DA1: Desarrollar la asociación de productores y los participantes de la cadena productiva capacitando con conocimientos técnicos-comerciales (D1,D4,D5,O1,O3,O4,O2O7)</p> <p>DA2: Desarrollar alianzas Estratégicas para atraer inversionistas (D1,D2,D3,A1,A2,A3,A5)</p>

Nota. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado" por F.D'Alessio, 2014, 1ra Edición p. 101, Pearson.

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

La matriz PEYEA está compuesta por dos ejes que combinan las fortalezas de la industria y la estabilidad del entorno en un eje, y las fortalezas financieras y ventaja competitiva en otro eje. Esta matriz está formada por un marco de cuatro cuadrantes e indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. El objetivo del análisis es la determinación apropiada de la postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio (D'Alessio, 2013), en este caso el análisis se realizará para el sector agro exportador peruano.

La matriz PEYEA nos sirve para ponderar las posiciones internas y externas del sector agro exportador, los resultados del análisis indican que el sector agro exportador presenta una limitada fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC), una buena fortaleza de la industria (FI), y una muy buena estabilidad del entorno (EE). Para la elaboración de la matriz se tomaron en cuenta los factores determinantes para cada cuadrante de la matriz, asignando un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI y asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EE.

Los resultados para la Fortaleza Financiera y Fortaleza de la Industria son 2.63 y 4.44 respectivamente, lo cual nos sugiere adoptar una estrategia de tipo competitiva; dentro de ese tipo de estrategia tenemos las siguientes: la integración vertical, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

Con los datos obtenidos anteriormente se procede a hallar el valor de $X = FI + VC$, $4.4 - 3.11 = 1.33$ y $Y = EE + FF$, $-4.4 + 2.630 = -1.75$ y a continuación se procede a graficar la matriz PEYEA.

Tabla 27

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Posición Estratégica Externa		Posición Estratégica Interna	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios Tecnológicos	3	1. Retorno de la inversión	4
2. Tasa de inflación	1	2. Apalancamiento	3
3. Variabilidad de la demanda	1	3. Liquidez	4
4. Rango de precios de los productos competitivos	1	4. Capital requerido versus capital disponible	2
5. Barreras de entrada al mercado.	3	5. Flujo de caja	4
6. Rivalidad / presión competitiva.	1	6. Facilidad de salida del mercado	1
7. Elasticidad de precios de la demanda	1	7. Riesgo involucrado en el negocio	1
8. Presión de los productos sustitutos	2	8. Rotación de inventario	2
Promedio-6 =	-4	Promedio =	2.63
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	6	1. Participación de mercado	3
2. Potencial de utilidades	4	2. Calidad de producto	4
3. Estabilidad financiera	5	3. Ciclo de vida del producto	2
4. Conocimiento tecnológico	4	4. Ciclo de reemplazo del producto	3
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	2
6. Intensidad de capital	6	6. Utilización de la capacidad de los competidores	3
7. Facilidad de entrada al mercado	5	7. Conocimiento tecnológico	2
8. Productividad / utilización de la capacidad	3	8. Integración vertical	3
9. Poder de negociación de los productores.	4	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	4
Promedio =	4.4	Promedio-6 =	-3.11

Nota. Adaptado de El proceso Estratégico. Un enfoque de Gerencia por F. D'Alessio, 2013, 2ra Edición p.302 Pearson.

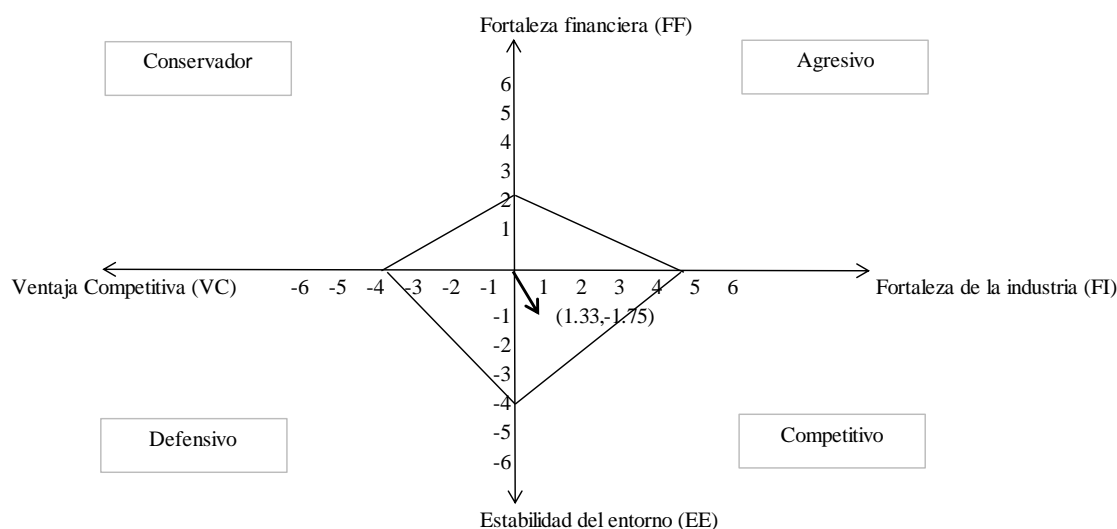


Figura 20. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA). Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado" por F.D'Alessio, 2014, 1ra Edición p. 105-110, Pearson

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz MBCG fue diseñada para ayudar a formular estrategias de organizaciones multidivisionales en donde las unidades de negocio constituyen el portafolio de negocios (D'Alessio, 2013).

Para el sector agro exportador se ha analizado la participación de los productos tradicionales y no tradicionales según el valor FOB en miles de dólares, obteniéndose el porcentaje de crecimiento desde el año 2010 hasta el 2014. Se han definido como productos estrellas a los de mayor participación del mercado y alta tasa de crecimiento, como son las uvas frescas, la quinua, el cacao y las paltas, estos cultivos requieren de una inversión substancial para mantener y consolidar la posición dominante. El caso del cuadrante de vacas lecheras se encuentran los espárragos y el café que son productos potenciales que han obtenido un alto crecimiento en los últimos meses, que deben ser administrados para mantener una posición sólida de mayor tiempo posible y se recomienda aplicar estrategias de desarrollo de producto y diversificación concéntrica.

En el cuadrante de los signos de interrogación se ubican el mango, la alcachofas, la azúcar de caña que son productos de baja participación en el mercado por lo tanto, en caso de decidir fortalecer su exportación, se debería optar por estrategias intensivas.

Para el último cuadrante, que corresponde a los productos perros, se ubican a los demás productos de agro exportación que tienen muy baja participación en el mercado y tanto su posición interna como externa es débil, la cual provocaría la aplicación de estrategias de liquidación o reducción. Como se ha indicado, para la elaboración de la matriz BCG se consideró el monto FOB de los productos exportados desde el año 2010 al 2014 y su tasa de crecimiento.

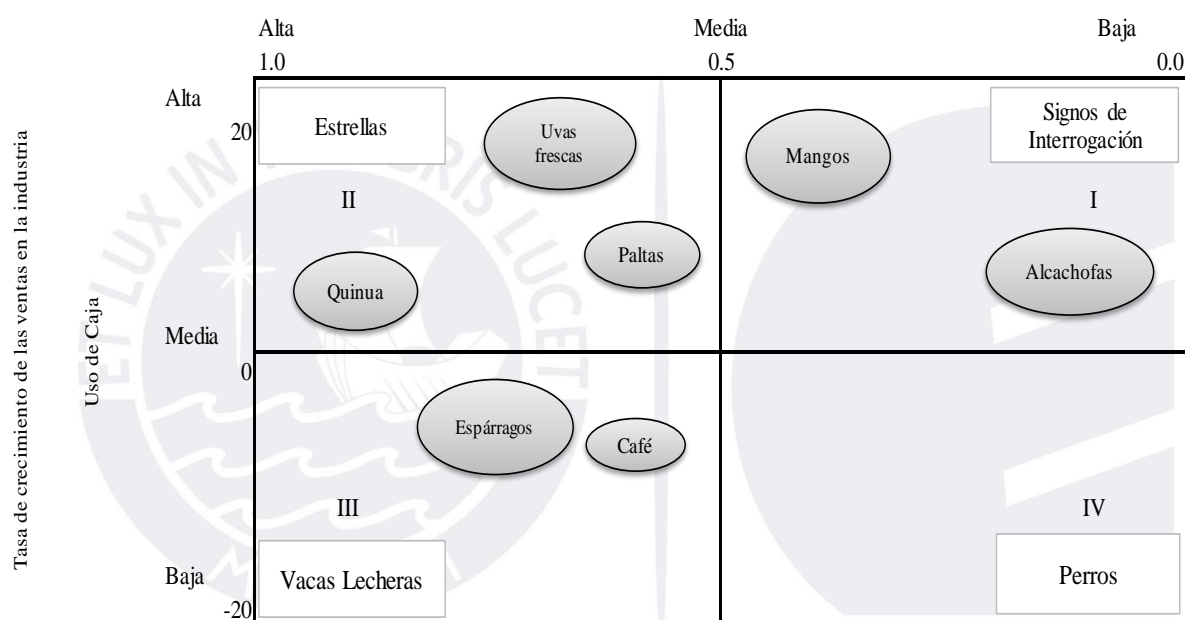


Figura 21. Matriz del Boston Consulting Group (MBCG) del sector agro exportador. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado" por F.D'Alessio, 2014, 1ra Edición p. 101, Pearson.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Del resultado del análisis de la matriz interna – externa se concluye que el sector agro exportador tiene una prescripción de mantener y mantener, para lo cual se debe de aplicar una estrategia de penetración en el mercado y desarrollo de productos de forma selectiva es decir invertir selectivamente y gerenciar las utilidades.

Tabla 28

Tabla de Trabajo para la Elaboración de la Matriz BCG

Productos Tradicionales	2010	2011	2012	2013	2014	% Total Exportado	Tasa Crecimiento
1 Los demás café sin tostar, sin descafeinar	1,596,743	1,596,743	1,021,989	695,000	727,379	22.78%	-15.83%
2 Demás azúcar en bruto sin adición de aromatizante	42,774	42,774	34,141	38,000	37,099	1.16%	-2.81%
3 Algodón sin cardar ni peinar	5,894	3,391	2,486	1,156	2,801	0.09%	4.93%
4 Melaza de caña	2,044	2,044	2,139	2,110	1,824	0.06%	-2.56%
5 Azúcar de caña	1,005	989	973	990	1,803	0.06%	20.17%
6 Café sin tostar, sin descafeinar, para siembra	859	859	859	895	1,146	0.04%	8.06%
Productos No Tradicionales							
1 Uvas frescas	287,526	287,526	366,455	306,552	632,453	19.80%	29.35%
2 Espárragos, frescos o refrigerados	293,685	383,435	343,087	449,001	383,435	12.01%	9.08%
3 Aguacates (paltas) , frescas o secas	161,219	161,219	135,520	411,001	306,939	9.61%	40.50%
4 Los demás quinua, excepto para siembra	78,922	78,922	78,922	78,922	196,379	6.15%	37.21%
5 Los demás cacao crudo	62,884	62,884	64,720	64,001	151,770	4.75%	34.74%
6 Espárragos preparados o conservados, sin congelar	144,294	144,294	144,274	149,528	149,314	4.68%	0.87%
7 Mangos frescos o secos	115,410	115,410	117,277	133,045	137,084	4.29%	4.52%
8 Bananas frescos	64,584	64,584	80,366	80,000	119,232	3.73%	18.26%
9 Alcachofas	128,522	128,522	78,922	114,000	91,992	2.88%	-3.36%
10 Demás hortalizas, frutas y demás plantas	51,225	51,225	54,990	50,307	68,768	2.15%	8.88%
11 Cebollas y chalotes, frescos o refrigerados	42,809	42,809	54,404	62,938	63,640	1.99%	10.97%
12 Las demás hortalizas preparadas o conservadas	46,699	46,699	48,850	50,307	60,776	1.90%	7.10%
13 Mandarinas frescas o secas	40,408	40,408	52,356	41,804	59,891	1.88%	13.17%
	3,127,097	3,214,327	2,631,373	2,687,754	3,193,725	100.00%	

Nota. Adaptado del Anuario Estadístico de Comercio Exterior Año 2014. Exportación definitiva. Principales subpartidas según sector económico. Superintendencia Nacional de Administración Tributaria

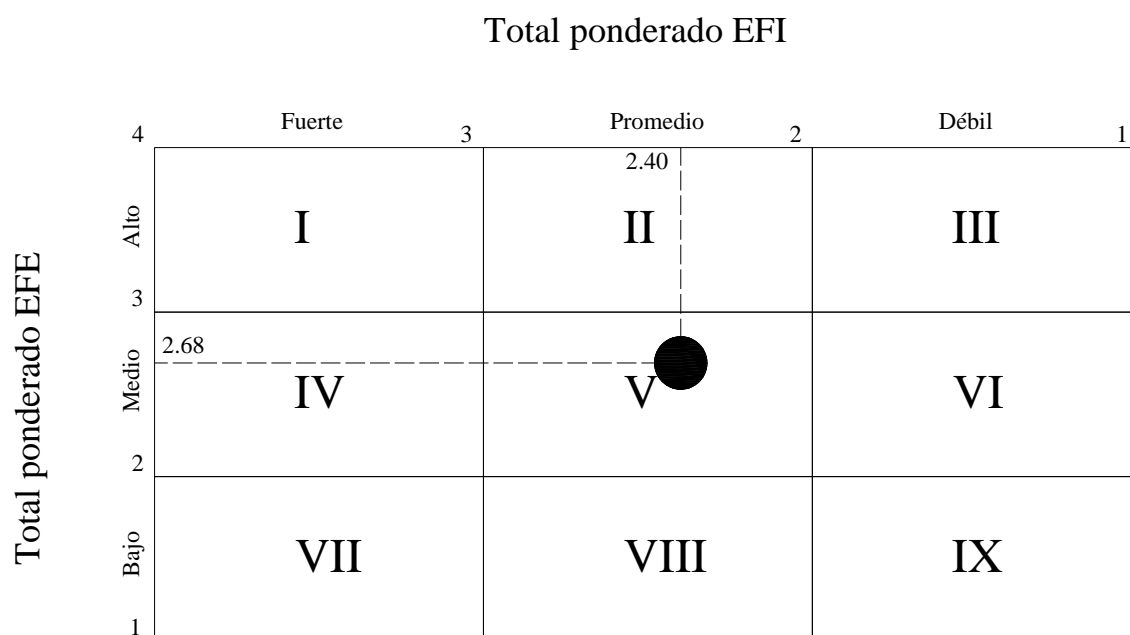


Figura 22. Matriz interna externa (MIE) del sector agro exportador. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado" por F.D'Alessio, 2014, 1ra Edición p. 101, Pearson

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz MGE es otra herramienta muy útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. El fundamento de esta matriz se soporta en que la situación de un negocio es definida en términos: a) el crecimiento del mercado, rápido o lento; y b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. Al evaluar estas dos variables, simultáneamente, un negocio puede ser categorizado en uno de los siguientes cuatro cuadrantes: cuadrante I, la empresa tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante II, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante III, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento; y cuadrante IV, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento (D'Alessio, 2013). El sector agro exportador se encuentra en el cuadrante II, con lo cual la posición estratégica del sector debe ser:

- Evaluar su aproximación presente en el mercado utilizando una estrategia de penetración de mercado
- Analizar la capacidad para competir ya que a pesar que el sector se encuentra en crecimiento no se está aprovechando las ventajas que tiene; en tal sentido es necesario implementar estrategias intensivas de crecimiento y construcción de la competitividad del sector.

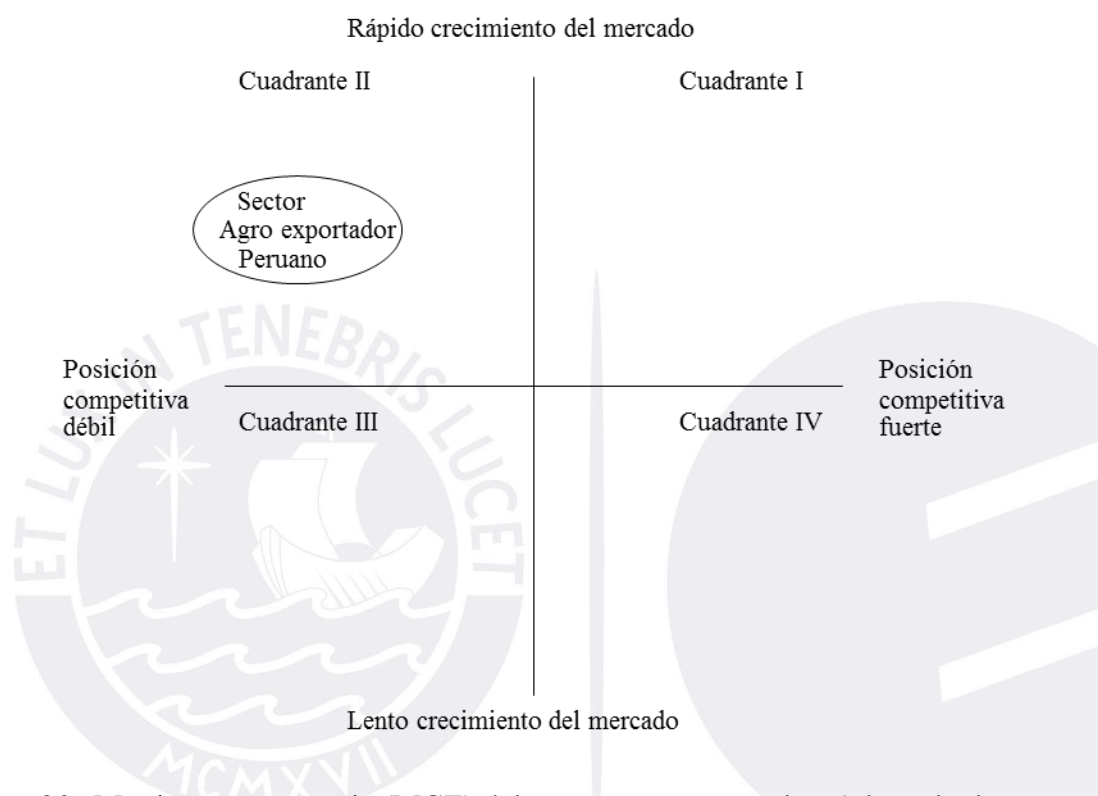


Figura 23. Matriz gran estrategia (MGE) del sector agro exportador. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado" por F.D'Alessio, 2014, 1ra Edición p. 101, Pearson.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica (MDE) permite consolidar las estrategias generadas en un proceso de emparejamiento en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE.

Tabla 29

Matriz de Decisión Estratégica (MDE) del Sector Agro Exportador

N°	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
1	Hacer alianzas con los países de la comunidad europea consolidando el mercado existente	X	X	X	X		4
2	Incrementar y diversificar la capacidad productiva exportable.	X	X	X	X		4
3	Desarrollar proyectos de investigación y desarrollo para la mejora de tecnología para productos de agro exportación.	X	X		X	X	4
4	Desarrollo de nuevos mercados aprovechando los productos nativos de alto potencial.	X	X		X		3
5	Aplicación y desarrollo de buenas prácticas agrícolas	X	X	X		X	4
6	Desarrollo de productos que tengan mayor valor agregado	X	X	X	X		4
7	Optimizar los procesos de distribución y comercialización.	X	X	X	X		4
8	Establecer acuerdos de innovación en tecnología con la FAO para aumentar la productividad en los eslabones de la cadena de valor de exportación	X	X				2
9	Desarrollar la asociación de los productores y los participantes de la cadena productiva capacitando con conocimientos técnicos-comerciales.	X	X	X		X	4
10	Desarrollar alianzas estratégicas para atraer inversionistas.	X	X	X			3
11	Inversión en investigación, tecnificación y gestión agrícola	X	X	X		X	4

Nota. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado" por F.D'Alessio, 2014, 1ra Edición p. 101, Pearson.

Tabla 30

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) del Sector Agro Exportador del Perú

Estrategias específicas retenidas

Factores Clave	Peso	Hacer alianzas con los países de la comunidad europea consolidando el mercado existente		Desarrollar proyectos de investigación y desarrollo para la mejora de tecnología para productos de agro exportación.		Desarrollo de nuevos mercados aprovechando los productos nativos de alto potencial.		Desarrollo de productos que tengan mayor valor agregado		Aplicación y desarrollo de buenas prácticas agrícolas		Desarrollo de productos que tengan mayor valor agregado		Desarrollar la asociación de los productores y los participantes de la cadena productiva capacitando con conocimientos técnicos-comerciales.		Establecer acuerdos de innovación en tecnología con la FAO para aumentar la productividad en los eslabones de la cadena de valor de exportación		Desarrollar la asociación de los productores y los participantes de la cadena productiva capacitando con conocimientos técnicos-comerciales.		Desarrollar alianzas Estratégicas para atraer inversionistas.		Inversión en investigación, tecnificación y gestión agrícola		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Fortalezas																								
1	F1: Existencia de productos nativos con potencial y con gran aceptación en mercados internacionales.	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28
2	F2: Regiones con condiciones climáticas favorables para la agricultura, en el territorio peruano existen 84 de 108 climas que existen en el mundo	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32
3	F3: Ubicación geográfica estratégica para la exportación de mercancía, sobre todo hacia los países asiáticos.	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	2	0.2	3	0.3	3	0.3	1	0.10	3	0.3	4	0.4	4	0.4
4	F4: Disponibilidad de recursos hídricos y de infraestructura de riego en la zona norte y suroeste	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	1	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
5	F5: Políticas de Estado que priorizan la agro-exportación y desarrollo del Plan Estratégico Nacional Exportador con el objetivo de incrementar, diversificar la oferta exportable y una inserción competitiva en los mercados internacionales	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.1	4	0.2	4	0.2
6	F6: Alta disponibilidad y bajo costo de la mano de obra.	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	4	0.12	2	0.06	1	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	3	0.09	4	0.12
8	F8: Promoción de inversión privada para proyectos de investigación y desarrollo para mejora de tecnología en la agro exportación	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24
Debilidades																								
1	D1: Extrema fragmentación de la tierra: minifundios.	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	1	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24
2	D2: Déficit en infraestructura de transporte, baja calidad del servicio y altos costos.	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3	4	0.4	1	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3
3	D3: Marcado deterioro de los activos agropecuarios, urbanización de las áreas agrícolas y erosión de los suelos.	0.09	3	0.27	2	0.18	1	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	1	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27
4	D4: Presencia de plagas como la mosca de la fruta.	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	2	0.06	3	0.09	2	0.06	3	0.09	1	0.03	3	0.09	3	0.09	2	0.06
5	D6: Escasa capacidad de gestión y limitada asistencia técnica.	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09	4	0.12	1	0.03	4	0.12	4	0.12	2	0.06
6	D7: Inexistencia de cadenas productivas y baja calidad de la agro exportación limita su competitividad en los mercados globales	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16
7	D8: Poco acceso a financiamiento para las micro y pequeños productores, altas tasas de interés.	0.02	2	0.04	2	0.04	1	0.02	3	0.06	3	0.06	2	0.04	2	0.04	1	0.02	3	0.06	3	0.06	2	0.04
8	D9: Falta de coordinación entre el gobierno y el sector privado para investigación y desarrollo de tecnologías en proyectos de exportación que sean competitivos	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	3	0.12	3	0.12	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	4	0.16	2	0.08
Total		1.96		5.4		2.32		4.78		6.00		6.15		6.02		6.69		4.92		6.37		6.69		6.08

Nota. El criterio utilizado es retener las estrategias con puntajes iguales a 6.00 o más. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado" por F.D'Alessio, 2014, 1ra Edición p. 101, Pearson.

6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico permite determinar el atractivo relativo entre las estrategias alternativas viables, el desarrollo de la matriz CPE requiere información de las fortalezas y debilidades obtenidas en las matrices MEFE y MEFI.

Esta matriz tiene como finalidad determinar entre las estrategias propuestas aquellas que representen las mejores propuestas para la continuidad y desarrollo del Plan Estratégico. Durante este análisis se ha determinado que dentro de las 10 estrategias planteadas, 9 de ellas cumplen con el puntaje mínimo requerido superior a 5 puntos para ser considerada como una estrategia consistente; 8 superan el puntaje de 6 puntos lo que las convierte en estrategias más sólidas para la sostenibilidad de este plan estratégico, denominadas las estrategias retenidas y son:

- Aprovechar los Tratados de Libre Comercio para incrementar las exportaciones, consolidando el mercado existente.
- Desarrollo de nuevos mercados aprovechando los productos nativos de alto potencial.
- Aplicación y desarrollo de buenas prácticas agrícolas.
- Desarrollo de productos que tengan mayor valor agregado
- Optimizar los procesos de distribución y comercialización.
- Desarrollar la asociación de los productores y los participantes de la cadena productiva capacitando con conocimientos técnicos-comercial.
- Desarrollar alianzas Estratégicas para atraer inversionistas.
- Inversión en investigación, tecnificación y gestión agrícola

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Luego de calificar las estrategias retenidas es conveniente hacer una evaluación final en la fase de decisión con los cuatros criterios por Rumelt, los cuales se usarán también en la revisión estratégica. Según D'Alessio (2013) "Los criterios son:

- Consistencia. La estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes
- Consonancia. La estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran.
- Ventaja. La estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad.
- Factibilidad. La estrategia no debe originar un sobrecosto de los recursos disponibles ni crear sub-problemas sin solución”.

Para el sector agro exportador las 8 estrategias pasaron las pruebas.

6.9 Matriz Ética (ME)

La matriz de ética se considera el filtro final que determinara el desarrollo de las estrategias las cuales deberán estar alineadas con los valores de justicia, derecho de todos los involucrados, así como el utilitarismo de las mismas. Según lo muestra la matriz de ética ninguna de los aspectos del plan estratégico muestran algún tipo de violación de estos principios.

El análisis de la matriz ética es muy importante y sirve en el caso de que alguna estrategia viole derechos humanos o sea injusta será descartada. En el caso de las estrategias analizadas para el sector agroexportador se ha verificado que todas cumplen principios de justicia y de respeto a los derechos humanos de los trabajadores. El desarrollo del sector agroexportador permitirá lograr la mejora de la calidad de vida de los agricultores peruanos.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.

Las estrategias retenidas o primarias son aquellas que han sido aceptadas después de haber pasado por todas las matrices y son:

Tabla 31

Matriz de Rumelt del Sector Agro Exportador del Perú

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1 Hacer alianzas con los países de la comunidad europea consolidando el mercado existente	si	si	si	si	si
2 Desarrollo de nuevos mercados aprovechando los productos nativos de alto potencial.	si	si	si	si	si
3 Aplicación y desarrollo de buenas prácticas agrícolas	si	si	si	si	si
4 Desarrollo de productos que tengan mayor valor agregado	si	si	si	si	si
5 Optimizar los procesos de distribución y comercialización.	si	si	si	si	si
6 Desarrollar la asociación de los productores y los participantes de la cadena productiva capacitando con conocimientos técnicos-comerciales.	si	si	si	si	si
7 Desarrollar alianzas estratégicas para atraer inversionistas.	si	si	si	si	si
8 Inversión en investigación, tecnificación y gestión agrícola	si	si	si	si	si

Nota. Adaptado de El proceso Estratégico. Un enfoque de Gerencia por F.D'Alessio, 2013, 2ra Edición p.423 Pearson. Derechos

Tabla 32

Matriz de Ética del Sector Agro Exportador del Perú

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

Nota. Adaptado de El proceso Estratégico. Un enfoque de Gerencia por F.D'Alessio, 2013, 2ra Edición p.423 Pearson.

- Aprovechar los Tratados de Libre Comercio para incrementar las exportaciones, consolidando el mercado existente.
- Desarrollo de nuevos mercados aprovechando los productos nativos de alto potencial.
- Aplicación y desarrollo de buenas prácticas agrícolas.
- Desarrollo de productos que tengan mayor valor agregado
- Optimizar los procesos de distribución y comercialización.
- Desarrollar la asociación de los productores y los participantes de la cadena productiva capacitando con conocimientos técnicos-comercial.
- Desarrollar alianzas Estratégicas para atraer inversionistas.
- Inversión en investigación, tecnificación y gestión agrícola.

Las estrategias no retenidas o estrategias de contingencia son las que no fueron aceptadas según el criterio designado en alguna de las matrices, en este caso no alcanzaron el valor de 6 en la matriz MCPE y son:

- Incrementar y diversificar la capacidad productiva exportable.
- Desarrollar proyectos de investigación y desarrollo para la mejora de tecnología para productos de agro exportación.

Se tomará en cuenta que si durante la implementación, algunas de las estrategias retenidas tuviera dificultades se debe evaluar cuales de las estrategias de contingencia podrían adoptarse, de ser requeridas, se modificarán y se evaluarán nuevamente usando las matrices para analizar la factibilidad de su aceptación.

6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.

La Matriz de Estrategias versus objetivos de largo plazo permitirá verificar que objetivos de largo plazo se alcanzarán con las estrategias finalmente retenidas. Es importante que exista coherencia entre los objetivos de largo plazo y las estrategias retenidas, así mismo con la visión planteada para el sector. En esta matriz se ubica información de la visión futura propuesta, de los objetivos propuestos para llegar a la visión y las estrategias retenidas que se aplicaran para llegar a la visión.

6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

La matriz de posibilidades de los competidores permite evaluar las acciones que realizarán los competidores, sustitutos o entrantes cuando se implementen las estrategias seleccionadas. Es posible que ante la ejecución de las estrategias retenidas por parte de los actores del sector se produzcan reacciones de los competidores, debiendo analizarse los impactos convirtiéndose el proceso de planeamiento estratégico en un esquema dinámico.

Tabla 33

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Visión: Convertir al Perú en el 2025 en un líder agroexportador de productos no tradicionales, reconocido por la calidad de sus productos, mediante el aprovechamiento eficiente de sus recursos y condiciones naturales; el uso de tecnologías modernas de producción; y la capacitación intensiva de sus trabajadores. La posición de liderazgo contribuirá al incremento y generación de empleo, bienestar y calidad de vida para la población involucrada y al mayor crecimiento económico del país						
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
	Incrementar de 180 mil hectáreas a 400 mil hectáreas la cantidad de tierra agrícola disponibles para cultivo hacia el año 2025, estas nuevas áreas agrícolas estarán disponibles producto del desarrollo de nueva infraestructura de riego implementada por el estado mediante los grandes proyectos de irrigación y los proyectos de recuperación de tierras.	Incrementar la tasa de crecimiento anual de los montos en dólares de agro exportación desde el 20% actual hacia un 30% en el 2025, como producto del incremento de tierras para cultivo así como por la introducción de mejoras tecnológicas; crecimiento que permitirá la generación de bienestar para los trabajadores del sector agroexportador y del país en general.	Incrementar de 450,000 a 1'000,000 los puestos de trabajos dedicados a la agro exportación hacia el 2025, producto del incremento de la frontera agrícola y dinamismo del sector, lo cual es importante para la mejora de la calidad de vida y reducción de la pobreza en zonas rurales.	Incrementar la eficiencia promedio del uso de agua de un 30% hacia un 50%, mediante la utilización de tecnologías de riego más eficientes que los sistemas por inundación; este incremento de eficiencia permitirá optimizar costos de consumo de agua, permitiendo disponer de agua para la ampliación de la frontera agrícola, además de incrementar la productividad y competitividad del sector.	Incrementar de 193 a 400 millones de soles el presupuesto en investigación, desarrollo e innovación hacia el 2025 del Instituto Nacional de Innovación Agraria, este incremento permitirá elevar la productividad del sector, este objetivo está alineado a la visión del uso de tecnologías modernas de producción y gestión y la capacitación de los trabajadores.	Reducir el porcentaje de trabajadores agrarios pobres en el sector de 30% a 5% hacia el 2025, mediante el incremento progresivo de los salarios y la generación de empleos formales; esta reducción permitirá mejorar el bienestar y calidad de vida de los trabajadores.
Intereses organizacionales						
1. Crecimiento del sector agroexportador.						
2. Incremento de la frontera agrícola y la producción.						
3. Aumento de la competitividad del sector.						
4. Generación de empleo y calidad de vida.						
5. Impulso de la investigación, desarrollo e innovación en el sector.						
6. Preservación de los recursos naturales y el medio ambiente.						
Estrategias específicas						
1. Desarrollo de nuevos mercados aprovechando los productos nativos de alto potencial.		X				X
2. Aplicación y desarrollo de buenas prácticas agrícolas		X			X	
3. Desarrollo de productos que tengan mayor valor agregado	X	X	X	X		X
4. Optimizar los procesos de distribución y comercialización.	X	X	X	X	X	
5. Desarrollar la asociación de los productores y los participantes de la cadena productiva capacitando con conocimientos técnicos-comerciales.			X	X	X	X
6. Desarrollar alianzas estratégicas para atraer inversionistas.		X	X			X
7. Inversión en investigación, tecnificación y gestión agrícola		X	X	X	X	X

Nota. Adaptado de El proceso Estratégico. Un enfoque de Gerencia por F.D'Alessio, 2013, 2ra Edición p.428 Pearson.

Tabla 34

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias retenidas	Posibilidades competitivas	Posibilidades Sector Agroexportador de Chile	Posibilidades Sector Agroexportador de Colombia 2	Posibilidades Sector Agroexportador de Ecuador 1	Posibilidades Sector Agroexportador de Bolivia
Desarrollo de nuevos mercados aprovechando los productos nativos de alto potencial.		Desarrollo de mercados	Desarrollo de mercados		
Aplicación y desarrollo de buenas prácticas agrícolas		Desarrollo de mercados	Desarrollo de mercados		
Desarrollo de productos que tengan mayor valor agregado					
Optimizar los procesos de distribución y comercialización.		Desarrollo de productos	Desarrollo de productos		
Desarrollar la asociación de los productores y los participantes de la cadena productiva capacitando con conocimientos técnicos-comercial.					
Desarrollar alianzas Estratégicas para atraer inversionistas.		Desarrollo de mercados	Desarrollo de mercados	Desarrollo de mercados	Desarrollo de mercados
Inversión en investigación, tecnificación y gestión agrícola		Desarrollo de mercados	Desarrollo de mercados	Desarrollo de mercados	

Nota. Adaptado de El proceso Estratégico. Un enfoque de Gerencia por F. D'Alessio, 2013, 2ra Edición p.428 Pearson.

6.13 Conclusiones

Como resultado de aplicar el proceso de planeamiento estratégico se han determinado las estrategias de desarrollo del sector agro exportador del Perú. Los diecisiete lineamientos obtenidos serán la guía para poder determinar los recursos necesarios y dirigirlos para el cumplimiento de los mismos.

Los lineamientos obtenidos están enfocados a mantener y ampliar el mercado potenciando los diversos tratados comerciales, así mismo se ha definido lineamientos enfocados a incrementar la capacidad productiva exportable mejorando los procesos de distribución y comercialización. También se ha tenido en consideración lineamientos a la mejora tecnológica del sector mediante recursos propios y cooperación internacional.

Debido al uso intensivo de recursos hídricos y suelos, así como el impacto de la actividad en el medio ambiente, existe un rol importante de diversas instituciones gubernamentales con injerencia en el sector, (ANA; MINAGRI, INIA), cuya posición ha sido considerada en el desarrollo del planeamiento estratégico.

La metodología propuesta es muy completa, porque de forma sistemática se va obteniendo información de la organización, la cual permite desarrollar un proceso razonado de construcción de conocimiento, analizando el entorno y el interno, siendo importante que los procesos de planeamiento estratégico estén basados en información.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo se construirán tomando como referencia los objetivos de largo plazo, para cada objetivo de corto plazo se definirán acciones específicas. El cumplimiento de los objetivos de corto plazo permitirá la obtención de los objetivos de largo plazo para luego alcanzar la visión. Según D'Álessio (2014), los objetivos de corto plazo deben ser claros y medibles para poder asignarles recursos y controlar la gestión de la organización.

Objetivo de largo plazo (OLP1). Incrementar de 180 mil hectáreas a 400 mil hectáreas la cantidad de tierra agrícola disponibles para cultivo hacia el año 2025, estas nuevas áreas agrícolas estarán disponibles producto del desarrollo de nueva infraestructura de riego implementada por el estado mediante los grandes proyectos de irrigación y los proyectos de recuperación de tierras.

Objetivo de corto plazo 1.1. Incrementar la cantidad de hectáreas dedicadas a la agro exportación según una propuesta de crecimiento lineal de acuerdo a la Tabla 35. Este incremento permitirá seguir atendiendo la demanda mundial y convertir al sector en uno de los líderes mundiales.

Objetivo de corto plazo 1.2. Incrementar 2,000 hectáreas anuales provenientes del Fondo Mi Riego (por encima de los 1,500 msnm). Este incremento permitirá seguir atendiendo la demanda y contribuirá a mejorar la calidad de vida de zonas andinas.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP). Incrementar la tasa de crecimiento anual de los montos en dólares de agro exportación desde el 20% actual hacia un 30% en el 2025, como producto del incremento de tierras para cultivo así como por la introducción de mejoras tecnológicas; crecimiento que permitirá la generación de bienestar para los trabajadores del sector agroexportador y del país en general.

Objetivo de Corto Plazo 2.1. Incrementar la tasa de crecimiento anual de los montos en dólares de agro exportación según una propuesta de crecimiento anual de 1%, de acuerdo a la Tabla 36. Este crecimiento permitirá apalancar nuevas inversiones necesarias para posicionar al sector como una de las potencias mundiales.

Objetivo de Corto Plazo 2.2. Incrementar la promoción y actividades de marketing de los productos agrícolas peruanos para los mercados internacionales; se deberán programar como mínimo 24 eventos por año en distintos países.

Durante el 2015 los agroexportadores peruanos se presentaron en 12 eventos según lo indicado en la Tabla 37, sin embargo se cuenta con 29 acuerdos bilaterales y 11 tratados comerciales que permitirían ampliar la agenda internacional.

Tabla 35

Proyección del Incremento de las Áreas Disponibles para Agro Exportación

Nº	Año	Área disponible para cultivo (Ha)
1	2016	180.000
2	2017	204.444
3	2018	228.888
4	2019	253.332
5	2020	277.776
6	2021	302.220
7	2022	326.664
8	2023	351.108
9	2024	375.552
10	2025	400.000

Nota. Valores anuales proyectados linealmente para alcanzar la visión del sector en el 2025.

Tabla 36

Proyección del Incremento de la Tasa de Crecimiento Anual de Sector Agro Exportador

Años	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Tasa	21%	22%	23%	24%	25%	26%	27%	28%	29%	30%

Nota. Valores anuales proyectados linealmente para alcanzar la visión del sector en el 2025.

Tabla 37

Ferias y Misiones Comerciales - Subsector Agro No Tradicional

Evento	País
CPMA	Canadá
APAS	Brasil
KINTEX SEOUL FOOD	Corea del Sur
IFT	EUA
World Food Moscow	Rusia
Fine Food	Australia
Feria Anuga	Alemania
Mision Comercial	Dinamarca
Mision Comercial	Holanda
Fruit Logistic	Alemania

Nota. Adaptado de Gerencia de Agro de la Asociación de Exportadores (ADEX)
Recuperado de http://www.adexperu.org.pe/descargas/ferias_misiones_2016.pdf

Objetivo de Corto Plazo 2.3. Incrementar la inversión anual en equipamiento y tecnología que permita mayor productividad de las áreas disponibles para cultivo; la inversión en maquinaria y equipo del sector deberá incrementarse de acuerdo a la siguiente propuesta: (a) inversión de US\$ 150 millones hasta el 2020, (b) inversión de US\$150 millones adicionales al 2025. El cumplimiento de este objetivo otorgará mayor competitividad al sector y permitirá desplazar a competidores internacionales.

Objetivo de largo plazo 3(OLP3). Incrementar de 450,000 a 1'000,000 los puestos de trabajos dedicados a la agro exportación hacia el 2025, producto del incremento de la frontera agrícola y dinamismo del sector, lo cual es importante para la mejora de la calidad de vida y reducción de la pobreza en zonas rurales, este objetivo está relacionado con la visión de generación de empleo, bienestar y calidad de vida.

Objetivo de Corto Plazo 3.1. Incrementar la cantidad de puestos de trabajo dedicados a la agro exportación según una propuesta de incremento anual de 100,000 trabajadores.

Objetivo de Corto Plazo 3.2. Brindar capacitación a 25 mil trabajadores por año para lograr cubrir la cuota de mano obra calificada necesaria para lograr una oferta agroexportadora competitiva.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP). Incrementar la eficiencia promedio del uso de agua de un 30% hacia un 50%, mediante la utilización de tecnologías de riego más eficientes que los sistemas por inundación; este incremento de eficiencia permitirá optimizar costos de consumo de agua, permitiendo disponer de agua para la ampliación de la frontera agrícola, además de incrementar la productividad y competitividad del sector.

Objetivo de Corto Plazo 4.1. Incrementar la eficiencia promedio de uso de agua (eficiencia de aplicación) de acuerdo a la siguiente propuesta: (a) 35% al 2018, (b) 40% al 2021, y (c) 50% al 2025. El cumplimiento de este objetivo además de contribuir a la conservación del recurso hídrico, contribuirá al incremento de la productividad del sector.

Objetivos de Corto Plazo 4.2. Incrementar la cantidad de hectáreas que usan sistema de riego tecnificado de acuerdo a la siguiente propuesta: (a) 70.000 Has al 2018, (b) 140.000 Has al 2021, y (c) 270.000 Has al 2025; este objetivo permitirá incrementar la competitividad del sector.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP). Incrementar de 193 a 400 millones de soles el presupuesto en investigación, desarrollo e innovación hacia el 2025 del Instituto Nacional de Innovación Agraria, este incremento permitirá elevar la productividad del sector, este objetivo está alineado a la visión del uso de tecnologías modernas de producción y gestión y la capacitación de los trabajadores.

Objetivo de Corto Plazo 5.1. Incrementar la inversión en investigación, desarrollo e innovación, de acuerdo a la Tabla 38. Este crecimiento presupuestal permitirá contar con una mayor cantidad de centros de investigación distribuidos en las distintas regiones del Perú.

Objetivo de Corto Plazo 5.2. Promover y financiar la elaboración de 200 proyectos de investigación por año. El cumplimiento de este objetivo contribuirá a incrementar el conocimiento y elevar la competitividad del sector.

Objetivo de largo plazo 6 (OLP). Reducir el porcentaje de trabajadores agrarios pobres en el sector de 30% a 5% hacia el 2025, mediante el incremento progresivo de los salarios y la generación de empleos formales; esta reducción permitirá mejorar el bienestar y calidad de vida de los trabajadores.

Objetivo de Corto Plazo 6.1. Incrementar en 4.5% anual el promedio salarial de la mano de obra del sector; el cumplimiento de este objetivo mejorará el poder adquisitivo y el bienestar de los trabajadores.

Objetivo de Corto Plazo 6.2. Reducir de 70% a 20% (5% anual) el porcentaje de informalidad laboral en el sector; el cumplimiento de este objetivo permitirá mejorar la calidad de vida y bienestar de los trabajadores.

Tabla 38

Proyección del Incremento de Presupuesto del INIA

N°	Año	Presupuesto (Millones de soles)
1	2016	193
2	2017	216
3	2018	239
4	2019	262
5	2020	285
6	2021	308
7	2022	331
8	2023	354
9	2024	377
10	2025	400

Nota. Valores anuales proyectados linealmente para alcanzar la visión del sector en el 2025.

7.2 Recursos asignados a los Objetivos Corto Plazo

Una vez definido los objetivos de corto plazo el siguiente paso consiste en definir y asignar los recursos necesarios para su implementación y para el cumplimiento de las estrategias definidas. Al respecto D'Álessio (2014) señaló que “un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de los recursos (financieros, físicos, humanos, y tecnológicos) que refuercen las competencias distintivas que llevarán a la organización hacia la visión esperada”. A continuación se analizarán los principales recursos que serán necesarios asignar para asegurar una implementación exitosa de estrategias..

Recursos financieros. Los principales recursos financieros deberán ser direccionados para: (a) la compra de nuevos terrenos para cultivo, y (b) gastos de promoción y marketing en mercados internacionales. La ausencia de recursos financieros, dificultaría la implementación de estrategias.

Es necesario manifestar que será de mucha importancia para el sector agroexportador la participación del estado a través de la banca sectorial estatal y cualquier otro programa que facilite la obtención de créditos y financiamientos a costos competitivos. Se requerirá también de mucha gestión y técnicos especialistas en el sector, con capacidad para la elaboración de los proyectos de inversión rentables. Se ha estimado que los siguientes montos serían necesarios para la implementación de los objetivos y estrategias:

- Inversión para compra de terrenos estimada en US\$ 6,600 millones. Las nuevas áreas de riego se generarían a partir del desarrollo de proyecto de riego del estado.
- Gastos de promoción y marketing internacional estimado en US\$ 150 millones.
- Inversión en maquinaria, equipos y sistemas de riego tecnificado estimado en US\$ 3000 millones.

- Inversión en investigación, desarrollo e innovación estimada en US\$ 2000 millones.

Recursos Humanos. El sector agroexportador requiere de personal competente en todas sus áreas, personal con gran capacidad de gestión para asumir los cargos directivos, y también personal con grandes capacidades operativas para llevar adelante los trabajos de manera más eficiente. Se ha estimado que el sector requerirá de 1 millón de trabajadores directos para atender las hectáreas que se generarán producto del crecimiento del sector y que están contempladas en el presente plan. Sin embargo, se requiere de un enorme esfuerzo para mejorar el nivel técnico de los agricultores, ya que según información del último censo nacional agropecuario del 2012, el sector agrícola es uno de las actividades que cuenta con los menores niveles educativos del país, debido a la falta de infraestructura educativa y sistemas tecnológicos en los sectores rurales. Las facultades de agronomía, ciencias agrícolas, ciencias ambientales de las diversas universidades del país juegan un rol fundamental en la tecnificación y generación de personal capacitado en la gestión y control de cultivos orientados a la agro exportación; también se requerirá del apoyo y compromiso de las empresas del sector que son las directamente interesadas en contar con personal debidamente preparado para atender sus operaciones.

Recursos tecnológicos. El sector agroexportador solo representa un porcentaje del sector agrario, contando con los mayores niveles de productividad, sin embargo en general son pocas las empresas que aplican una adecuada tecnología a sus procesos de producción agrícola, como son entre otras: (a) el uso eficiente del agua, (b) el monitoreo meteorológico, y (c) el control fitosanitario. De acuerdo con los objetivos planteados se requiere que las nuevas áreas disponibles para cultivo se manejen con mayor tecnología, así mismo es necesario llevar tecnología a los cultivos actuales y al resto del sector agrícola; donde no existe una

adecuada infraestructura de riego, teniendo serios problemas de calidad y de desperdicio de agua. Se estima que será necesario:

- La adquisición de maquinaria, equipos y sistemas de riego para cultivo.
- Inversión en investigación, desarrollo e innovación del sector, con la participación del INIA.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas desarrolladas están alineadas con los valores definidos para la ejecución del planeamiento estratégico y son:

- P1, mejorar continuamente las técnicas de producción y el uso de los recursos en búsqueda de la competitividad del sector agroexportador.
- P2, buscar la excelencia en todos los procesos para entregar productos y servicios de calidad hacia los clientes, sociedad y empleados.
- P3, desarrollar e implementar continuamente las mejores condiciones laborales para los empleados; velando por su salud, integridad y bienestar.
- P4, realizar operaciones respetando al medio ambiente y las comunidades involucradas en el entorno, cumpliendo con todos los requisitos legales o estándares aplicables.
- P5, implementar continuamente acciones orientadas hacia la capacitación de los empleados y promover la creatividad e innovación para la mejorar de procesos.
- P6, promover y participar continuamente en acuerdos y eventos orientados hacia la promoción de los productos del sector.

Es responsabilidad de la dirección de la organizaciones que conformarán el sector velar por el cumplimiento de las políticas en cada una de sus operaciones, y también facilitar los recurso necesarios para su implementación. Es responsabilidad de cada trabajador del sector orientar sus esfuerzos y labores hacia el cumplimiento de las políticas planteadas.

Tabla 39
Recursos Asignados a cada Objetivo de Corto Plazo

Objetivos de Corto Plazo	Recursos		
	Financieros	Humanos	Tecnológicos
OCP 1.1. Incrementar la cantidad de hectáreas dedicadas a la agro exportación de acuerdo a la Tabla 33.	Inversión para compra de terrenos estimada en US\$ 6,600 millones.	Mano de obra común y especializada.	Sistemas de riego con eficiencia > 35%.
OCP 1.2. Incrementar 2,000 hectáreas anuales provenientes del Fondo Mi Riego (por encima de los 1,500 msnm).	Inversión para compra de terrenos estimada en US\$ 6,600 millones.	Mano de obra común y especializada.	Sistemas de riego con eficiencia > 35%.
OCP 2.1. Incrementar tasa de crecimiento anual de los montos en dólares según propuesta de crecimiento anual de 1%, Tabla 33.	Financiamiento para adquisición o arrendamientos de terrenos.	Mano de obra común y especializada.	Sistemas de riego con eficiencia > a 35%.
OCP 2.2. Incrementar la promoción y marketing de los productos; se deberán programar como mínimo 24 eventos internacionales por año.	Gastos de promoción y marketing internacional estimado en US\$ 300 millones.	Gerencia de Promoción	Promoción multimedia web
OCP 2.3. Incrementar la inversión anual en equipamiento y tecnología que permita mayor productividad de las áreas disponibles para cultivo.	Inversión en maquinaria, equipos y sistemas de riego estimado en US\$ 2,250 millones.	Personal técnico especializado.	Maquinaria y Sistemas de riego eficientes.
OCP 3.1. Incrementar la cantidad de puestos de trabajo según una propuesta de incremento anual de 100,000 trabajadores.		Mano de obra común y especializada.	.
OCP 3.2. Brindar capacitación a 25 mil trabajadores por año.	Inversión en maquinaria, equipos y sistemas de riego estimado en US\$ 2,250 millones.	Personal técnico especializado.	Información y tecnología actual.
OCP 4.1 Incrementar la eficiencia promedio de uso de agua (eficiencia de aplicación) según: (a) 35% al 2018, (b) 40% al 2021, y (c) 50% al 2025.	Inversión en maquinaria, equipos y sistemas de riego estimado en US\$ 2,250 millones.	Personal técnico especializado.	Sistemas de riego con eficiencia > 35%.
OCP 4.2 Incrementar las hectáreas con riego tecnificado según: (a) 70.000 Has al 2018, (b) 140.000 Has al 2021, y (c) 270.000 Has al 2025.	Inversión en maquinaria, equipos y sistemas de riego estimado en US\$ 2,250 millones.	Personal técnico especializado.	Sistemas de riego con eficiencia > 35%.
OCP 5.1. Incrementar la inversión en investigación, desarrollo e innovación, de acuerdo a la Tabla 38.	Inversión en investigación, desarrollo e innovación estimada en US\$ 2,000 millones.	Personal profesional especializado.	Información y tecnología actual.
OCP 5.2. Promover y financiar la elaboración de 200 proyectos de investigación por año.	Inversión en investigación, desarrollo e innovación estimada en US\$ 2,000 millones.	Personal profesional especializado.	Información y tecnología actual.
OCP 6.1. Incrementar en 4.5% anual el promedio salarial de la mano de obra del sector.	Inversión en maquinaria, equipos y sistemas de riego estimado en US\$ 2,250 millones.	Personal profesional y técnico especializado.	Maquinaria y Sistemas de riego eficientes.
OCP 6.2. Reducir de 70% a 20% (5% anual) el porcentaje de informalidad laboral en el sector.	Inversión en maquinaria, equipos y sistemas de riego estimado en US\$ 2,250 millones.	Personal profesional y técnico especializado.	Maquinaria y Sistemas de riego eficientes.

Nota. Adpatado de "Los Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción" escrito por F. D'Allesio, 2012, El Enfoque Estratégico, 5, pp. 219-268.

Nota. (+) Comunes, (-) Opuestos, Minagri: Ministerio de Agricultura y Riego, PROMPERU: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, Mincetur: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, MEF: Ministerio de Economía y Finanzas, MTC: Ministerio de Transportes y Comunicaciones, MEM: Ministerio de Energía y Minas, SNMP: Sociedad Nacional de Minería y Petroleo

Tabla 40

Políticas y Estrategias Retenidas para el Sector Agroexportador Peruano

Políticas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
P1, mejorar continuamente las técnicas de producción y el uso de los recursos en búsqueda de la competitividad del sector agroexportador.	X	X	X	X	X	X	X	X
P2, buscar la excelencia en todos los procesos para entregar productos y servicios de calidad hacia los clientes, sociedad y empleados.	X	X	X	X	X	X		X
P3, desarrollar e implementar continuamente las mejores condiciones laborales para los empleados; velando por su salud, integridad y bienestar.			X				X	
P4, realizar operaciones respetando al medio ambiente y las comunidades involucradas en el entorno, cumpliendo con todos los requisitos legales o estándares aplicables.		X	X	X			X	
P5, implementar continuamente acciones orientadas hacia la capacitación de los empleados y promover la creatividad e innovación para la mejorar de procesos.			X	X	X	X		X
P6, promover y participar continuamente en acuerdos y eventos orientados hacia la promoción de los productos del sector.	X	X		X	X	X	X	

Nota. Adaptado de "La Puesta en Marcha Estratégica" escrito por F. D'Allesio, 2012, El Enfoque Estratégico, 7, pp. 439-502. Política necesaria para el cumplimiento de la estrategia, E: Estrategia Retenida.

7.4 Estructura de la Organización

Existen diferentes actores que interactúan con en el sector agroexportador, siendo de mucha importancia su involucramiento y compromiso con los objetivos y estrategias del presente plan; es en este sentido, el sector agroexportador requeriría del concurso de las siguientes instituciones:

- El Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri), se encarga de conducir la política agraria de Perú la cual tiene un énfasis en las familias campesinas, pequeños productores y por supuesto con competencia en el sector agroexportador.
- Autoridad Nacional del Agua (ANA), institución estatal que se encarga de la gestión de los recursos hídricos, licenciando, supervisando y controlando la utilización de los mismos en búsqueda de su mejor aprovechamiento. La Autoridad Nacional del Agua es un organismo adscrito al Ministerio de Agricultura y Riego.
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) tiene el objetivo de proteger y mejorar la sanidad agraria promoviendo la calidad de insumos la producción orgánica y la inocuidad agroalimentaria. El Servicio Nacional de Sanidad Agraria es un organismo adscrito al Ministerio de Agricultura y Riego y juega un papel fundamental en el proceso de agro exportación, garantizando la calidad de los productos exportados.
- Asociación de exportadores (ADEX), institución empresarial que tiene la misión de generar desarrollo descentralizado y promoción de las exportaciones.
- Junta de Usuarios, son organizaciones civiles que se encargan de la gestión de recursos hídricos dentro las áreas de cultivo.

- El ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), institución encargada de gestionar la política de comercio exterior y también los procesos de promoción y negociación de las exportaciones o de los tratados comerciales.

En la actualidad existe la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú AGAP cuya función consiste en representar a algunos de los gremios agroexportadores ante el estado y el mercado internacional; busca también la promoción de las agro exportaciones y elevar la competitividad del sector. Actualmente está conformada por los siguientes gremios:

- Asociación de Productores de Cítricos del Perú (PROCITRUS).
- Asociación de Productores de Palta Hass del Perú (PROHASS).
- Asociación Peruana de Productores y Exportadores de Mango (APEM).
- Asociación de Productores de Uva de Mesa (PROVID).
- Instituto del espárrago y Hortalizas (IPEH).
- Asociación de Productores de Granada del Perú (PROGRANADA).
- Asociación de Productores de Arándanos del Perú (PROARANDANOS).

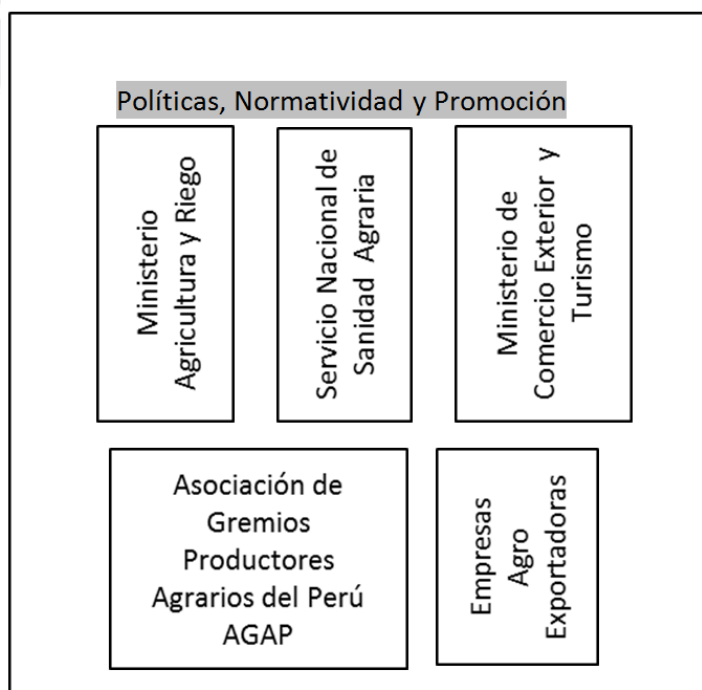


Figura 24. Estructura actual del Sector Agroexportador Peruano

AGAP no ha logrado reunir ni representar aún a la totalidad de gremios y productores de la agro exportación, no obstante viene desarrollando una gran labor de coordinación y representación en beneficio de sus agremiados, buscando constantemente establecer sinergias en aras de la competitividad.

Dado el carácter multisectorial que implicaría la ejecución del presente plan (intervienen distintos ministerios y organizaciones públicas y privadas) y partiendo de la necesidad como país de generar crecimiento económico, bienestar e inclusión para la población, se hace necesario la intervención de una institución de carácter supra sectorial capaz de liderar esta implementación; por lo que se plantea la creación de un organismo estatal adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). La finalidad de este organismo básicamente sería la de monitorear y controlar la implementación del presente plan estratégico, con capacidad de acción para las acciones correctivas ante cualquier desviación del mismo. Se ha considerado que el organismo que liderará la implementación pertenezca a la Presidencia del Consejo de Ministro (PCM), puesto que su funciones serían bastantes afín con la misión de la PCM: “promueve, coordina y articula políticas nacionales con las Entidades del Estado, la Sociedad Civil y el Sector Privado, de manera participativa, transparente y concertada, ejerciendo rectoría sobre procesos de Modernización y Descentralización, Gobernanza e Inclusión Social y Económica”

El directorio de la organización planteada estaría presidido por un director designado por la PCM y contaría también con directores representantes por cada una de las instituciones involucradas. Al tratarse de la ejecución de políticas de estado para beneficio y bienestar de la nación, el poder de decisión le correspondería a la presidencia, no obstante es de vital importancia contar con la participación, experiencia, consejo, intereses y compromiso de los demás directores, puesto que sin su apoyo muchas acciones se verían restringidas o simplemente no serían factibles de aplicación.

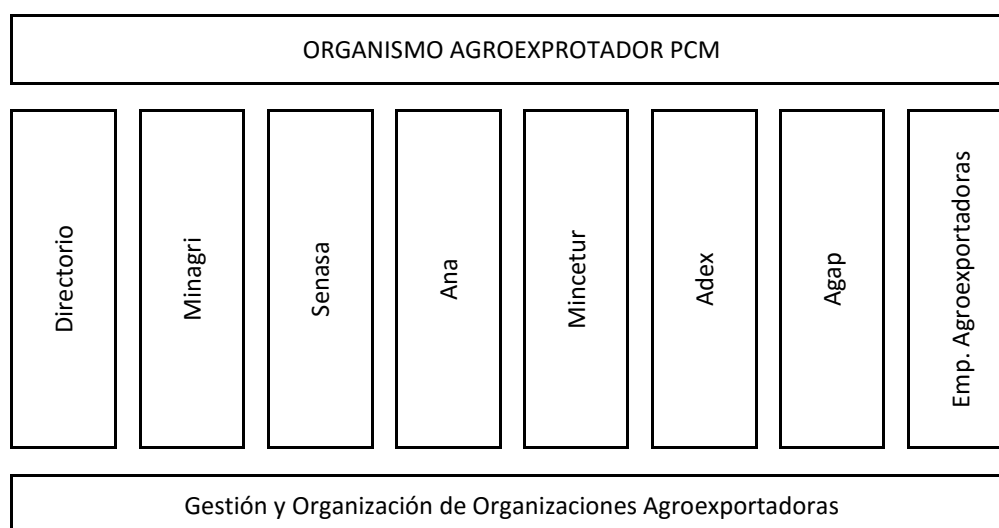


Figura 25. Estructura organizacional propuesta para el sector agroexportador peruano

El despliegue operativo estaría a cargo de cada una de las organizaciones y empresas agroexportadoras involucradas, según su funciones y responsabilidades y de acuerdo a sus propias estructuras que deberán ser lo más eficientes posibles para lograr mantenerse competitivas dentro del sector. Cabe mencionar que el no cumplimiento de las políticas y objetivos propuestos por parte de alguna empresa agremiada conducirá a la revisión del directorio y dependiendo de las causas y consecuencias originadas podría ser separada de la agremiación, perdiendo los beneficios de la misma.

7.5 Medio Ambiente y Ecología-Responsabilidad Social

El sector agrario es uno de los sectores productivos que puede generar serios impactos ambientales debido a que el proceso productivo utiliza grandes extensiones de tierras, donde es posible que exista una contaminación difusa mucho más difícil de combatir que un proceso de contaminación localizado. Dentro de los principales impactos generados por la agricultura destacan: (a) la erosión del suelo debido a técnicas inadecuadas de riego que generan transporte del mismo, (b) salinización debido al riego por inundación, y (c) drenaje ineficiente que genera la acumulación de sales.

El uso excesivo de fertilizantes y plaguicidas puede provocar la contaminación de fuentes de agua y procesos de eutrofización con impactos en los sistemas acuáticos, siendo el problema de contaminación difícil de remediar cuando el proceso se realiza en una fuente de agua subterránea. Otro posible impacto de la agricultura es el agotamiento o sobre explotación de fuentes de agua subterránea, que en caso del Perú pueden estar localizadas en regiones costeras. La deforestación también es un serio problema asociado a la agricultura, se talan bosques para destinar las tierras a la agricultura con la correspondiente pérdida de hábitats y especies.

Se requiere contar con riego tecnificado para generar ahorro de agua e incremento de la productividad. Es necesario por lo tanto la aplicación de buenas prácticas que permitan una triple rentabilidad asociadas también a la rentabilidad social y ecológica; considerando que el sector agrícola es la base de los ingresos de millones de peruanos ubicados en sectores rurales donde la presencia del estado es muy limitada, impactando directamente en la mejora de su calidad de vida.

Es necesario que el sector agroexportador fomente la aplicación de buenas prácticas asociados a los factores descritos anteriormente y por supuesto destinadas también al cuidado de la salud e integridad de sus trabajadores y de las comunidades involucradas; por lo tanto estas prácticas formaran parte de las políticas a emplear para la implementación de las estrategias.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El sector agroexportador requiere de mano de obra común y calificada en producción, tecnificación de riego y en sanidad agraria. Los altos estándares internacionales que se exigen a los cultivos en mercados extranjeros, requieren de elevados niveles de tecnificación, manejo de maquinarias y de gestión profesional de la producción con calidad y seguridad. El sector también requiere de personal y organizaciones de soporte altamente calificadas para el

desarrollo de investigación y procesos innovadores que aumenten su competitividad. Si bien muchas de las empresas agroexportadoras cuentan con importantes desarrollos tecnológicos y producen con adecuada eficiencia y calidad, todavía existen productores que ejecutan técnicas agrícolas que limitan la productividad.

7.7 Gestión del Cambio

El sector agroexportador peruano necesitan realizar importantes cambios para lograr los objetivos propuestos. Existe un gran potencial de desarrollo en el sector agroexportador debido a que un gran porcentaje de la agricultura no se ejecuta siguiendo las buenas prácticas agrícolas y por lo tanto existe una gran oportunidad para mejorar la productividad. Se requiere vencer la idiosincrasia tradicional, normalmente enfocada como una actitud negativa hacia el cambio.

Es necesario implementar y difundir buenas prácticas de producción y gestión en las diversas áreas del sector agroexportador para crear una cultura de calidad y buen servicio que contribuirá en beneficio de la competitividad del sector. Se requiere de personal competente, con atributos de liderazgo y altamente motivados para la implementación exitosa de los objetivos y estrategias planteadas; sin la participación del mismo no será posible la realización de cambios para la obtención de los objetivos.

7.8 Conclusiones

Es de suma importancia para el sector agroexportador involucrar a organizaciones públicas o privadas con las que comparte intereses, sin el concurso de las mismas no será posible implementar las estrategias y los objetivos de manera eficiente y sostenible. El factor humano también resulta vital, se requiere de personal calificado en tareas operativas y de gestión para lograr una implementación exitosa y por lo tanto la consecución de los objetivos, no olvidar que es indispensable también contar con líderes capaces de motivar a las personas para vencer la natural resistencia a los cambios que implicara ejecutar el presente plan.

La gestión de los recursos humanos dentro del sector agro exportador representa un gran reto de mejora, considerando los actuales niveles educativos de los trabajadores del campo y el limitado acceso a tecnologías de información.

Los objetivos de corto plazo y las políticas del sector agroexportador están enfocados en la búsqueda de la competitividad dentro de un marco de respeto por sus trabajadores, las comunidades y el medio ambiente involucrado; sin embargo, sin el compromiso y participación de todos los actores involucrados no será posible la implementación del presente plan, se hace necesario del concurso y esfuerzos entre los diferentes sectores y organizaciones.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Bajo el modelo de gerencia estratégica se desarrollan tres principales etapas a) La formulación/Planeamiento, b) La implementación/dirección, c) Evaluación/Control y una cuarta etapa concluyente, d) la etapa final. (D'Alessio, 2013). En el presente capítulo se desarrollará la evaluación y control, es la etapa en la cual, a pesar de que se considera en tercera instancia se efectúa permanentemente durante todo el proceso.

8.1 Perspectivas de Control

La evaluación y control es una necesidad constante durante el planeamiento estratégico y que se realiza permanente, especialmente porque la intensidad y frecuencias de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda generan esta necesidad (D'Alessio, 2013) y con mayor razón hoy en día que los cambios suceden mucho más rápido y con mayor frecuencia. Según D'Alessio (2013), los resultados estratégicos se evalúan considerando cuatro perspectivas de control que permitirán ejercer control de la visión integral del planeamiento estratégico. Dichas perspectivas son: (a) interna, (b) de procesos (c) clientes y (d) financiera. Este paso consiste en revisar constantemente los indicadores y poder tomar acciones de cambio de ser necesario para enderezar el camino y alcanzar los objetivos de corto plazo.

8.1.1 Interna

De acuerdo con lo establecido por Kaplan y Norton (2001), la perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los puestos de trabajo (capital humano), los sistemas (capital de la información) y el clima (capital organizativo) que sustentan a los procesos que crean valor.

8.1.2 Procesos

Según Kaplan y Norton (2001), la perspectiva de procesos identifica los procesos claves de la organización que llevarán a obtener los objetivos financieros y de clientes. Si bien existen muchos procesos en el sector que son necesarios para la operatividad, solo son algunos los que realmente agregan valor real a la estrategia planteada. En esta perspectiva analizará el monitoreo en los procesos de servicios, el manejo administrativo, la estructura organizacional, la tecnología empleada para fomentar la agro exportación, las competencias a desarrollar, cursos de capacitación técnica, etc.

8.1.3 Clientes

Según Kaplan y Norton (2001) definieron la perspectiva de cliente como aquella que comprende indicadores de resultado tales como la satisfacción, la retención y el crecimiento, así como indicadores para la propuesta de valor seleccionada para los segmentos de clientes deseados. En esta perspectiva del cliente nos ayudará a proyectar y medir el incremento del mercado internacional, así como conocer sus preferencias y poder aumentar la participación y nuevos mercados, como consecuencia de la aplicación de las estrategias establecidas con este fin. Se podrá tener una mayor satisfacción a través de esta perspectiva, y poder conseguir una fidelización a futuro que conlleve a una mejora en el sector.

8.1.4 Financiera

Según Kaplan y Norton (2001), la perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores conocidos, como el retorno sobre la inversión, el valor agregado económico, las ganancias operativas, los ingresos por cliente y el coste por unidad producida. Esta perspectiva nos ayudará a analizar los ingresos y costos generados por el incremento de la producción de los productos de agro exportación, sea por el cultivo de mayor terreno o la mejora del rendimiento de toneladas por hectárea, así como la consecución de una mayor demanda de los productos en el mercado exterior. Se podrá

analizar la mejora de los márgenes de rentabilidad de los productores y el incremento en los salarios de los trabajadores, que conlleven en una mejora de su calidad de vida.

8.2 Tablero de Control Integrado

El tablero de control balanceado presenta cuatro perspectivas las cuales son: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera. Estas cuatro perspectivas no solo permiten medir cuál ha sido el desempeño pasado de la organización a través de la perspectiva financiera, sino que a través de las tres perspectivas adicionales permite conocer cuál podría ser el futuro de la organización. De acuerdo con Kaplan y Norton (2008), estas cuatro perspectivas se basan en lo siguiente:

- El objetivo primordial de una organización es crear valor a largo plazo para los accionistas o partes interesadas.
- La satisfacción de una propuesta de valor para el cliente genera valor a la organización.
- Los procesos internos crean y brindan el valor que satisface a los clientes y también contribuyen a lograr los objetivos de productividad de la perspectiva financiera.
- Los activos intangibles impulsan mejoras al desempeño de los procesos críticos que brindan valor a los clientes y accionistas.

Según D'Alessio (2008), el Tablero de Control Balanceado o Balanced Scorecard es una herramienta que permite el control estratégico. A partir de los objetivos de corto plazo establecidos, se establecen indicadores para cada una de las actividades. Mediante la medición frecuente de estos indicadores, se controla el desempeño, y en caso hayan desviaciones entre lo planeado y lo real, se genera una alerta que permite evaluar lo ocurrido y realizar cambios. En la Tabla 41, se proporcionará el Tablero de Control Balanceado para el sector agro exportación.

Tabla 41

Tablero de Control Balanceado del Sector Agro Exportador del Perú

Objetivos a Largo Plazo	Objetivos a corto plazo	Indicadores	Unidades	Perspectiva	
OLP1 Incrementar de 180 mil hectáreas a 400 mil hectáreas la cantidad de tierra agrícola disponibles para cultivo hacia el año 2025. Estas nuevas áreas agrícolas estarán disponibles producto del desarrollo de nueva infraestructura de riego implementada por el Estado mediante los grandes proyectos de irrigación y los proyectos de recuperación de tierras.	OCP 1.1	OCP 1.1. Incrementar la cantidad de hectáreas dedicadas a la agro exportación según una propuesta de crecimiento lineal de acuerdo a la Tabla 33.	Áreas dedicadas a sector agro exportador.	Ha	Financiera
	OCP 1.2	OCP 1.2. Incrementar 2,000 hectáreas anuales provenientes del Fondo Mi Riego (por encima de los 1,500 msnm).	Áreas dedicadas a sector agro exportador.	Ha	Financiera
OLP2 Incrementar la tasa de crecimiento anual de los montos en dólares de agro exportación desde el 20% actual hacia un 30% en el 2025, como producto del incremento de tierras para cultivo así como por la introducción de mejoras tecnológicas; crecimiento que permitirá la generación de bienestar para los trabajadores del sector agroexportador y del país en general.	OCP 2.1	OCP 2.1. Incrementar tasa de crecimiento anual de los montos en dólares de agro exportación según propuesta de crecimiento anual de 1%, Tabla 33.	Tasa de crecimiento anual	Porcentaje	Financiera
	OCP 2.2	OCP 2.2. Incrementar la promoción y actividades de marketing de los productos agrícolas peruanos para los mercados internacionales; se deberán programar como mínimo 24 eventos por año en distintos países.	Tasa de crecimiento anual	Porcentaje	Cliente
	OCP 2.3	OCP 2.3. Incrementar la inversión anual en equipamiento y tecnología que permita mayor productividad de las áreas disponibles para cultivo.	Tasa de crecimiento anual	Porcentaje	Procesos Internos
OLP3 Incrementar de 450,000 a 1'000,000 los puestos de trabajos dedicados a la agro exportación hacia el 2025, producto del incremento de la frontera agrícola y dinamismo del sector, lo cual es importante para la mejora de la calidad de vida y reducción de la pobreza en zonas rurales.	OCP 3.1	OCP 3.1. Incrementar la cantidad de puestos de trabajo según una propuesta de incremento anual de 100,000 trabajadores.	Cantidad anual	Número	Procesos Internos
	OCP 3.2	OCP 3.2. Brindar capacitación a 25 mil trabajadores por año.	Cantidad anual	Número	Aprendizaje y Crecimiento
OLP4 Incrementar la eficiencia promedio del uso de agua de un 30% hacia un 50%, mediante la utilización de tecnologías de riego más eficientes que los sistemas por inundación; este incremento de eficiencia permitirá optimizar costos de consumo de agua, permitiendo disponer de agua para la ampliación de la frontera agrícola, además de incrementar la productividad y competitividad del sector.	OCP 4.1	OCP 4.1 Incrementar la eficiencia promedio de uso de agua (eficiencia de aplicación) según: (a) 35% al 2018, (b) 40% al 2021, y (c) 50% al 2025.	Porcentaje de Eficiencia / Eficiencia Total	Porcentaje	Aprendizaje y Crecimiento
	OCP 4.2	OCP 4.2 Incrementar la cantidad de hectáreas con sistema de riego tecnificado según: (a) 70.000 Has al 2018, (b) 140.000 Has al 2021, y (c) 270.000 Has al 2025.	Porcentaje del Área Tecnificada / Área de Riego Total	Porcentaje	Aprendizaje y Crecimiento
OLP5 Incrementar de 193 a 400 millones de soles el presupuesto en investigación, desarrollo e innovación hacia el 2025 del Instituto Nacional de Innovación Agraria, este incremento permitirá elevar la productividad del sector.	OCP 5.1	OCP 5.1. Incrementar la inversión en investigación, desarrollo e innovación, de acuerdo a la Tabla 38.	Grado de ejecución del Proyecto	Porcentaje	Aprendizaje y Crecimiento
	OCP 5.2	Promover y financiar la elaboración de 200 proyectos de investigación por año.	Cantidad anual	Número	Aprendizaje y Crecimiento
OLP6 Reducir el porcentaje de trabajadores agrarios pobres en el sector de 30% a 5% hacia el 2025, mediante el incremento progresivo de los salarios y la generación de empleos formales; esta reducción permitirá mejorar el bienestar y calidad de vida de los trabajadores.	OCP 6.1	OCP 6.1. Incrementar en 4.5% anual el promedio salarial de la mano de obra del sector.	Tasa de crecimiento anual	Porcentaje	Financiera
	OCP 6.2	OCP 6.2. Reducir de 70% a 20% (5% anual) el porcentaje de informalidad laboral en el sector.	Tasa de reducción anual	Porcentaje	Procesos Internos

Nota. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado" por D'Alessio, F. 2014, 1ra Edición p. 155, Pearson.

8.3 Conclusiones

1. El tablero de control integral propuesto para el sector de agro exportación es una herramienta útil para identificar si todo lo que fue planeado contribuye a lograr los objetivos de corto plazo, facilitará la evaluación de la estrategia por medio de la medición y comparación de los objetivos , lo que permitirá una implementación exitosa de la estrategia, porque se puede ver hacia donde se está dirigiendo la organización y corregir el rumbo si fuese necesario según D' Alessio (2013)
2. En la perspectiva de los procesos internos se ha identificado tres indicadores de control. El cumplimiento de estos indicadores permitirán la excelencia a nivel operacional, contribuyendo, a elevar el nivel de competitividad del sector, satisfaciendo las expectativas de los mercados destino y de los inversionistas.
3. La perspectiva financiera cuenta con un total de tres indicadores. A través del cumplimiento de estos indicadores se podrá hacer atractivo al sector para los inversionistas lo que generará mayor dinamismo.
4. La perspectiva del cliente cuenta con un indicador. A través del cumplimiento de este indicador se podrá difundir la calidad de los productos peruanos de agro exportación.
5. La perspectiva Aprendizaje y crecimiento interno cuenta con un total de 3 indicadores. A través del cumplimiento de estos indicadores se podrá tener mayor información del sector lo que permitirá tomar las acciones correctivas para alcanzar los objetivos.

Capítulo IX: Competitividad de la Organización

La competitividad implica estudiar los factores que influirán en la productividad del sector, vale decir que el sector agroexportador requerirá de ciertas condiciones económicas, políticas, sociales y legales entre otras, que le permitan obtener ventajas para poder competir en los mercados internacionales de la manera más eficiente posible.

9.1 Análisis Competitivo del Sector Agroexportador

El análisis competitivo del sector agroexportador peruano se basará en el modelo de Michael Porter de cuatro atributos que se detallarán a continuación.

Condiciones de los factores. El sector agroexportador requiere de recursos físicos, humanos, de capital, de conocimiento y de infraestructura para poder aprovechar las ventajas comparativas y generar las ventajas competitivas que le permitan interactuar en el mercado internacional. El crecimiento del sector requerirá de mayor cantidad y calidad de los trabajadores, y mantiene costos relativamente bajos de mano de obra; respecto a los recursos naturales se cuenta con una excelente biodiversidad, buenos climas y disponibilidad de tierras para desarrollar. De otra parte se debe mencionar que existe una carencia en el desarrollo de recursos de capital y financiamiento para poder disponer de mayor investigación y tecnología para incrementar la productividad; otro tema de importancia y que dependerá básicamente de la acción estatal está referido a la infraestructura, existe deficiencias de proyectos de irrigación, deficiencias en vías de transporte y comunicación como: puertos, aeropuertos y carreteras para la movilización de las exportaciones; esta situaciones generarán pérdidas de productividad y de competitividad para el sector.

Condiciones de la demanda. Los mercados internacionales requieren cada vez mayor cantidad de productos naturales, orgánicos, también de productos de alto contenido alimenticio, saludables y con propiedades curativas inclusive; el Perú debido a su diversidad de climas y productos encaja perfectamente dentro de esta mercado de mayor sofisticación.

Esta nueva tendencia de consumo mundial permitirá al sector adoptar estrategias de diferenciación, y dejar de lado “*los commodities*” de productos como sucede con las exportaciones tradicionales del país.

En el capítulo 6 (ver Tabla 28 Tabla de Trabajo para la Elaboración de la Matriz BCG) se puede extrapolar la incipiente capacidad de producción en algunos productos y el incremento constante por la demanda de exportación de otros, los cuales se convierten en productos bandera reforzados por los acuerdos y negociaciones que puedan generarse en torno a los Tratados de Libre Comercio; a estos factores se le suma el direccionamiento de incentivos hacia la investigación y desarrollo en regiones productoras tales como Cuzco, Lima, Cajamarca, Puno, Junín.

Sectores afines y auxiliares. El sector agro-exportador ha impulsado y dinamizado en gran medida otros sectores como transportes, agencias de aduanas, servicios complementarios como cadena de frío, empaques; tecnología ambiental, industrial y genética. No obstante, las industrias o sectores mencionados no son lo suficientemente fuertes como para poder volver competitivo al sector, por el contrario es el sector agroexportador el que está generando el impulso para ellas.

Estrategia, estructura y rivalidad de empresas. En el sector agro-exportador peruano la competencia o rivalidad no se circunscribe únicamente entre empresas nacionales, sino que también se extiende hacia empresas extranjeras muchas de las cuales cuentan con mejores tecnologías llegando incluso en ciertos casos a intentar clonar o sustituir productos nativos peruanos pero con menor calidad alimenticia. La rivalidad interna existe y es una de las fuentes de competitividad del sector, sin embargo existen también diversas agremiaciones, por productos inclusive, que agrupan a organizaciones con intereses comunes y que buscan crear sinergias para participar como marca Perú de forma más competitiva en el mercado mundial.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Organización

En lo que respecta a las identificación de las ventajas competitivas se tiene que diferenciar una ventaja competitiva de una comparativa, ciertamente se llamarán ventajas competitivas aquellas que generan valor dentro de la cadena de necesidades de la nación y que logran generar una diferencia profunda con valor hacia el cambio y crecimiento del país, por ejemplo durante la evaluación de los doce pilares se encontrará que las mayores ventajas competitivas están enfocadas hacia la macroeconomía, tamaño de mercado, institucionalidad, y desarrollo del mercado financiero.

Tabla 42

Ranking Global de competitividad para países latino americanos 2014 - 2015

País	Ranking Global
Chile	33
Panamá	48
Costa Rica	51
Brasil	57
México	61
Perú	65
Colombia	66
Guatemala	78
Uruguay	80
El salvador	84

Nota. Tomado de “GCI, Global Competitiveness Index”.

Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/>

Según “The Global Competitiveness Index 2014 – 2015” (GCI), el Perú se encuentra en el puesto 65 (ver Tabla 42 The Global Competitiveness Report 2014-2015) de entre los más competitivos en el mundo y sexto en Latinoamérica. Otro indicador obtenido en el documento muestran al Perú como un país que maneja eficientemente sus recursos; sin embargo en su proceso de crecimiento cuenta con deficiencias en aspectos como: (a) el nivel de infraestructura, el cual es uno de los más bajos; (b) la educación superior y las capacidades técnicas, con una incipiente capacidad tecnológica; y (c) pobre incentivo para el

desarrollo de una cultura de la innovación, lo que se demuestra en el grado o nivel de institucionalidad que existe en el país. Sin embargo en aspectos como el macroeconómico, se tiene eficientes mercados, fuerza laboral y desarrollo de mejores indicadores financieros acompañados de un mercado amplio; características que mantienen al país por encima de la media de los países latinoamericanos, convirtiéndose en la actualidad en una de las mayores ventajas competitivas.

Tabla 43

Índice de la Competitividad Global

Nuevo Global competitiveness	Ranking	Puntaje
GCI 2014 - 2015	65	4.2
GCI 2013 - 2014 (OUT OF 148)	61	4.3
GCI 2012 - 2013 (OUT OF 144)	61	4.3
GCI 2012 - 2014 (OUT OF 142)	67	4.2
Requerimientos Básicos (40.0%)	74	4.5
Instituciones	118	3.3
Infraestructura	88	3.5
Espacio Macroeconómico	21	5.9
Cuidados y educación primaria	94	5.4
Mejoradores de Eficiencia (50.0%)	62	4.2
Alta Educación y Entrenamiento	83	4.1
Eficiencia en los negocios de Bienes	53	4.5
Labor de la eficiencia del mercado	51	4.3
Desarrollo del mercado financiero	40	4.5
Acceso a la tecnología	92	3.3
Tamaño del mercado	43	4.5
Factores Innovación y sofisticación	99	3.3
Negocios	72	3.9
Innovación	117	2.8

Nota. Tomado de "GCI, Global Competitiveness Index". Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/>

Según el GCI (Tabla 43), en los indicadores de institucionalidad existe un nivel alto de la eficiencia para el desarrollo de corporaciones, y un nivel razonable de sentido de protección al inversionista; esta situación genera como consecuencia el establecimiento de

empresas extranjeras que buscan inversiones en el Perú, o desarrollar negocios desde el país con el mundo. El pilar de infraestructura muestra poco desarrollo y significa una debilidad mayor que en la actualidad se formula mejorar a través de incentivos a la actividad privada, como el intercambio de infraestructura por pago de impuestos que potenciaría las posibilidades del sector agroexportador haciendo más eficientes las operaciones de transporte de productos hacia el exterior, contando con mayor cantidad y mejor calidad de vías de transporte, puertos y aeropuertos. También se está intentando la realización de proyectos de asociación pública privada o del tipo concesiones para desarrollar mayor infraestructura.

En el pilar de ambiente macroeconómico se encuentra bastante balanceado, con un manejo de deuda razonable, un presupuesto eficiente e inflación poco significativa, situación que se convierte en otro punto atractivo para la generación de nuevos emprendimientos, lo que se transforma en una imagen de estabilidad para el país y la posibilidad de poder contemplar alianzas o acuerdos bilaterales fuertes y beneficiosos; una fuerte ventaja competitiva a considerar, con alto impacto razonable en el sector agroexportador.

El pilar referente a la salud y educación primaria cuenta con deficiencias que repercutirán en la formación de mano de obra calificada, generando longevidad de la fuerza laboral y pérdida de productividad para el sector agroexportador.

El pilar eficiencia en mercados de bienes posee ciertas barreras que sobrellevar, como la efectividad de políticas antimonopólicas y los efectos de los impuestos sobre los incentivos para invertir. En el sector agroexportador existen ciertas regulaciones como las de iniciación de negocios, acordar tarifas o el impacto asociado a inversiones extranjeras, las cuales generan a través de nichos de mercado identificados el crecimiento en la industria agro exportadora con valores agregados.

En el pilar de mercado laboral eficiente, se cuenta con una mejora significativa en la capacidad para retener el talento y atraerlo, situación que incrementa la posibilidad de mejorar la capacidad de mano de obra especializada.

En el pilar desarrollo de mercados financieros, se puede decir que el mercado financiero se encuentra en crecimiento, no obstante si se tiene en consideración la situación macroeconómica favorable, aún se podrían desarrollar más productos que impulsen o estimulen los emprendimientos para exportaciones.

El pilar de tecnología de vanguardia se destaca la transferencia de tecnología en razón a la inversión de fuentes extranjeras en el país; situación que genera tecnologías para el desarrollo empresarial y para la producción, no se debe atribuir este logro a iniciativas del estado. Este pilar es importante considerar como uno de los promotores de ventajas competitivas, sin embargo, en la actualidad no la representa en el país pues solamente concede una posición paritaria con el resto de la región.

En el pilar, tamaño de mercado, se cuenta con un mercado atractivo para los intereses y emprendimientos tanto internos como extranjeros, un producto bruto interno en crecimiento, sin embargo esto se contrapone al bajo porcentaje del producto bruto interno relacionado a la exportación, que finalmente se traduce en una baja de productividad o producción agroexportadora pero con mucho potencial por desarrollar debido a la amplitud de los mercados nacionales e internacionales.

El pilar de sofisticación en los negocios se refiere a la capacidad o modernidad de la forma de gestión de negocios, entre ellos el desarrollo de clústeres, los procesos de producción y las estructuras actuales de los negocios; se encuentran en proceso de desarrollo sin embargo aún resta mucho por explorar y crecer.

Finalmente el pilar de innovación es uno de los puntos que deben desarrollarse en conjunto con el pilar de educación e infraestructura, para poder generar una ventaja

competitiva alta dentro del sector agroexportador. Es necesario desarrollar niveles de creatividad e innovación empresarial desde las bases de la educación, de manera que se logre cultivar generaciones de profesionales con una visión integral orientada hacia el crecimiento y la obtención de logros.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del sector Agro Exportador.

Citando a Porter (2009), “..Un clúster es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí”. Un clúster es una concentración de varias empresas dentro de un espacio geográfico que al interactuar entre si permiten el incremento de la productividad, aprendizaje y difusión del conocimiento en todas y cada una de las unidades productivas, a través de actividades relacionadas que generan economías externas.

En base a lo señalado, los potenciales clústeres que se pueden identificar son:

1. La región Lima
2. La región Cuzco
3. La región Puno
4. La región Junín
5. La región Cajamarca
6. La región San Martín

Los aspectos positivos que poseen estas regiones para desarrollarse como Clúster se encuentran fundamentados en una mejor infraestructura en relación a las demás regiones, puesto que cuentan con infraestructura como puertos, carreteras, aeropuertos. En el lugar se encuentran diversas industrias complementarias, mineras, agrícolas entre otras que cuentan con el desarrollo de tecnología conseguida a través de la transferencia de experiencia de las empresas afincadas en el lugar, además de ello es necesario potenciar la cadena de valor de cada uno de estos clúster potenciales.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

El perfil común entre estos potenciales clústeres es el bajo nivel de competitividad desarrollado, la falta de capacidad de desarrollo tecnológico, el nivel educativo bajo y poco tecnificado que no permite mejorar la competencia, sobre todo en aquellos lugares que se encuentran alejados de las zonas con mayor desarrollo de industria e infraestructura, o que solo dependen de un único canal de comunicación como la vía terrestre; estos aspectos si no son corregidos por el estado definitivamente limitarán la competitividad y afectarán los intereses del sector agroexportador.

Para el sector agro exportador existe una natural proceso de agrupación, definido por las características climáticas de las regiones, las cuales están asociadas a los tipos de cultivos exportables.

9.5 Conclusiones

En el análisis competitivo del sector agro exportador se han identificado ventajas competitivas, ventajas comparativas, así como se han determinado las regiones de mayor potencial para poder desarrollar actividades y generar acciones que incrementen la competitividad del sector. Es indispensable el conocimiento y aprovechamiento de las fortalezas y debilidades en relación a la competitividad, es en base a este conocimiento que se podrá establecer y llevar a cabo acciones o planes de mejora en la cadena de generación de valor para el sector agroexportador y permitirle un crecimiento sostenido.

La innovación, tecnología, infraestructura y educación son fuentes poderosas de competitividad que aún presentan deficiencias y en algunos casos no está siendo canalizada de manera adecuada para generar ventajas competitivas. No obstante, la situación y estabilidad macroeconómica del Perú y la disponibilidad de recursos económicos para la implementación de infraestructura si representa actualmente una fuente de competitividad y debe ser aprovechada al máximo.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

El plan estratégico integral, es una herramienta que permite visualizar de forma global los resultados del proceso estratégico, siendo importante para la toma de decisiones. El plan estratégico integral permite revisar las partes esenciales del proceso y la forma en que se integran de acuerdo a su respectivo rol e importancia.

Se muestran de forma esquemática los principales aspectos que definen un plan como la visión, misión, políticas, valores, código de ética, objetivos de corto y largo plazo entre otros que permitirán poner en contexto y hasta tomar algunas decisiones en forma rápida.

Analizando el plan estratégico integral se puede verificar qué estrategias generan valor al sector, la relación de la visión con los objetivos de largo plazo, los cuales a su vez se relacionan con los objetivos de corto plazo.

10.2 Conclusiones Finales

1. La agro exportación representa una actividad económica de suma importancia para el país, siendo fundamental en la generación de mano de obra y en la disminución de la pobreza del sector rural. La apertura comercial y los cambios estructurales en la economía peruana implementados en la década de los noventa han permitido el crecimiento sostenido del sector agroexportador del orden de 18% a 20% anual en productos agrícolas no tradicionales, representando ingresos superiores a los US\$5,500 millones de USD. Actualmente el Perú es líder mundial en la exportación de café y banano orgánico, siendo importante su participación en la producción de espárragos, mangos, uvas, alcachofas, arándanos, quinua, paltas, páprika y otros.
2. Ha sido importante para el desarrollo del sector agro exportador peruano la firma de acuerdos bilaterales y tratados de libre comercio que han permitido el ingreso de productos peruanos en selectos mercados internacionales, afianzando la demanda de

productos agrícolas. Así mismo, la apertura comercial ha generado la implementación de diversos controles fitosanitarios que han permitido mejorar los procesos productivos, que evitan el uso de fertilizantes y plaguicidas prohibidos, minimizando los impactos en el medio ambiente y mejorando la calidad de los productos. Es prioritario para el desarrollo del sector agroexportador, que el Perú continúe con su política de apertura comercial, ingresando y afianzando mercados internacionales.

3. El desarrollo del sector agroexportador es fundamental para la sostenibilidad económica y social del país, ya que la agro exportación representa a la agricultura moderna, que permite llevar desarrollo a zonas rurales, y dinamizar la economía mediante la creación de puestos de trabajo que finalmente se traducirá en un mayor nivel de bienestar para la población rural.
4. Se han identificado mejoras en los niveles de gestión de las instituciones gubernamentales, las cuales vienen desarrollando planes estratégicos con una visión de futuro, sin embargo, no existe una institución que priorice el desarrollo del sector agroexportador, coordinado la participación pública y privada. Muchas instituciones como el Minagri, el ANA, el Senasa, el Senamhi, el Mincetur, etc, desarrollan trabajos no articulados para el desarrollo de la agricultura, lo cual genera un uso ineficiente de los recursos.
5. El sector agroexportador peruano necesita aprovechar sus ventajas comparativas como la gran variedad de climas y excelente calidad de sus cultivos para alcanzar niveles de diferenciación en los mercados internacionales, evitando la producción de *comodities*. Se requiere de modelos de negocio innovadores que generen bienestar en las zonas de operación y que creen valor para todos los involucrados, por ejemplo el desarrollo de productos orgánicos nativos, podría ser explotado para atender la creciente demanda de productos naturales, ecológicos y de producción sostenible con el medio ambiente.

6. Se requiere priorizar la inversión en capacitación a los trabajadores del agro, a fin de cerrar la enorme brecha educativa que tiene los productores agrarios, y que es acentuada por las deficiencias en infraestructura educativa en zonas rurales y limitado acceso a tecnologías de información. Así mismo se requiere invertir en ciencia y tecnología aplicadas al sector agrario, potenciando al Instituto Nacional de Innovación Agraria y a las facultades de agronomía de las universidades. Debido a la gran variabilidad climática del Perú se requiere desarrollar tecnologías y soluciones aplicadas a una región climática y cultivo específico. La generación de conocimiento permitirá la obtención de mayores ventajas competitivas que son necesarias para lograr el liderazgo del sector en la región.
7. El desarrollo de una agricultura moderna requiere del uso eficiente de los recursos hídricos, de acuerdo con información del último censo agropecuario solo un 30 % de los canales del sector agrícola tienen revestimiento de mampostería de piedra, por lo cual existe un elevado nivel de pérdidas por conducción y distribución de agua. El desperdicio del agua se agrava por la limitada capacidad técnica de las juntas de usuarios, la falta de cultura en el uso del agua, la alta morosidad y tarifas que no cubren los costos de operación y mantenimiento de los sistemas de abastecimiento de agua.
8. La formación de clústeres agroexportadores es de suma importancia para la consolidación del sector agroexportador, clústeres que permitan interactuar de manera eficiente con proveedores, productores, distribuidores, y demás componentes de la cadena de suministro de manera eficiente. La asociación y trabajo coordinado es la única alternativa que se tiene para afrontar uno de los problemas más importantes del sector que es la extrema parcelación de la tierra que resta competitividad y productividad al sector.
9. La participación del Estado como ente promotor de la inversión es de carácter fundamental en el desarrollo del sector agro exportador, es necesario trabajar en la

reducción de la enorme brecha en infraestructura que se tiene en áreas rurales en donde se desarrolla el agro. Son prioritarias para el sector el apoyo del gobierno en la puesta en marcha de proyectos de infraestructura como son las irrigaciones, presas, reservorios, vías de transporte y comunicaciones, e infraestructura portuaria y aeroportuaria, lo cual es necesario para obtener ventajas con los países competidores de la región.

10. El sector agroexportador debe mirar al estado como un socio y no simplemente como a un agente fiscalizador y recaudador de tributos, se requiere buscar e implementar nuevas formas de trabajo como por ejemplo el modelo de obras por impuestos o cualquier otro innovador que genere alianzas del tipo ganar-ganar.
11. La industria minera es considerada por el sector agrícola como una industria que compete por los recursos, como son el agua y los suelos, muchos importantes proyectos mineros han sido paralizados por reclamos desde el sector agrícola, sin embargo ha sido importante los recursos económicos del canon y las regalías mineras para realizar inversión en proyectos de infraestructura para el riego.

10.3 Recomendaciones

1. Es necesario crear una institución adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros que tenga la responsabilidad de fomentar el desarrollo del sector agroexportador peruano. El objetivo de esta institución será la de articular los esfuerzos de diversas instituciones gubernamentales, como el Minagri, el Mincetur, Ministerio de la Producción, el ANA, el INIA. con esfuerzos y recursos del sector privado e intereses de las comunidades, para potenciar el desarrollo de una agricultura moderna que lleve progreso a los sectores rurales del país.

Tabla 44

Plan Estratégico Integral

<p>Misión: Producir productos de alta calidad, que cumplan con los exigentes estándares internacionales, para satisfacer las necesidades de los mercados globales. Esta producción implica el aprovechamiento de las condiciones y recursos naturales del país, así como; de los conocimientos y capacidades desarrolladas; también requiere la implementación de tecnología y capacitación intensiva a los trabajadores, dentro de un ambiente de respeto y cuidado del medio ambiente y de las relaciones sociales con las poblaciones involucradas. El cumplimiento de esta misión devendrá en la obtención de mayores beneficios para los empresarios, inversionistas y en la mejora de la calidad de vida de los trabajadores del sector.</p>								
<p>Visión: Convertir al Perú en el 2025 en un líder agroexportador de productos no tradicionales, reconocido por la calidad de sus productos, mediante el aprovechamiento eficiente de sus recursos y condiciones naturales; el uso de tecnologías modernas de producción; y la capacitación intensiva de sus trabajadores. La posición de liderazgo contribuirá al incremento y generación de empleo, bienestar y calidad de vida para la población involucrada y al mayor crecimiento económico del país.</p>								
<p>Intereses organizacionales: 1. Crecimiento del sector agroexportador. 2. Incremento de la frontera agrícola y la producción. 3. Aumento de la competitividad del sector. 4. Generación de empleo y calidad de vida. 5. Impulso de la investigación, desarrollo e innovación en el sector. 6. Preservación de los recursos naturales y el medio ambiente.</p>		<p>OBJETIVOS DE LARGO PLAZO</p>					<p>PRINCIPIOS CARDINALES</p>	
<p>ESTRATEGIAS</p>		<p>OLP1</p>	<p>OLP2</p>	<p>OLP3</p>	<p>OLP4</p>	<p>OLP5</p>	<p>OLP6</p>	<p>POLÍTICAS</p>
<p>1. Hacer alianzas con los países de la comunidad europea consolidando el mercado existente</p>			X	X			X	P1, P2, P4,P6
<p>2. Desarrollo de nuevos mercados aprovechando los productos nativos de alto potencial.</p>			X	X			X	P1, P2, P4,P6
<p>3. Aplicación y desarrollo de buenas prácticas agrícolas</p>		X	X	X	X		X	P1, P2, P4, P5
<p>4. Desarrollo de productos que tengan mayor valor agregado</p>			X	X			X	P1, P2, P5
<p>5. Optimizar los procesos de distribución y comercialización.</p>			X		X			P2, P5
<p>6. Desarrollar la asociación de productores y participantes de la cadena productiva, capacitación técnica-comercial.</p>			X					P1, P2, P6
<p>7. Desarrollar alianzas estratégicas para atraer inversionistas.</p>		X	X	X	X	X	X	P6
<p>8. Inversión en investigación, tecnificación y gestión agrícola</p>			X		X	X		P1, P3, P5
<p>TABLERO CONTROL</p>		<p>OCP 1.1. Incrementar la cantidad de hectáreas dedicadas a la agro exportación según una propuesta de crecimiento lineal de acuerdo a la Tabla 33.</p>	<p>OCP 2.1. Incrementar tasa de crecimiento anual de los montos en dólares de agro exportación según propuesta de crecimiento anual de 1%, Tabla 33.</p>	<p>OCP 3.1. Incrementar la cantidad de puestos de trabajo dedicados a la agro exportación según una propuesta de incremento anual de 100,000 trabajadores.</p>	<p>OCP 4.1 Incrementar la eficiencia promedio de uso de agua (eficiencia de aplicación) según: (a) 35% al 2018, (b) 40% al 2021, y (c) 50% al 2025.</p>	<p>OCP 5.1. Incrementar la inversión en investigación, desarrollo e innovación, de acuerdo a la Tabla 38.</p>	<p>OCP 6.1. Incrementar en 4.5% anual el promedio salarial de la mano de obra del sector.</p>	<p>TABLERO CONTROL</p>
<p>PERSPECTIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> . Financiera . Clientes . Procesos . Aprendizaje 		<p>OCP 1.2. Incrementar 2,000 hectáreas anuales provenientes del Fondo Mi Riego (por encima de los 1,500 msnm). Este incremento permitirá seguir atendiendo la demanda y contribuirá a mejorar la calidad de vida de zonas andinas.</p>	<p>OCP 2.2. Incrementar la promoción y actividades de marketing de los productos agrícolas peruanos para los mercados internacionales; se deberán programar como mínimo 24 eventos por año en distintos países.</p>	<p>OCP 3.2. Brindar capacitación a 25 mil trabajadores por año para lograr cubrir la cuota de mano obra calificada necesaria para lograr una oferta agroexportadora competitiva.</p>	<p>OCP 4.2 Incrementar la cantidad de hectáreas con sistema de riego tecnificado según: (a) 70.000 Has al 2018, (b) 140.000 Has al 2021, y (c) 270.000 Has al 2025.</p>	<p>OCP 5.2. Promover y financiar la elaboración de 200 proyectos de investigación por año. El cumplimiento de este objetivo contribuirá a incrementar el conocimiento y elevar la competitividad del sector.</p>	<p>OCP 6.2. Reducir de 70% a 20% (5% anual) el porcentaje de informalidad laboral en el sector.</p>	<p>PERSPECTIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> . Financiera . Clientes . Procesos . Aprendizaje
<p>RECURSOS</p>								
<p>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p>								
<p>PLANES OPERACIONALES</p>								

Valores
 Calidad, en la ejecución de cada uno de los procesos productivos que permita el reconocimiento en mercados nacionales e internacionales.
 Responsabilidad, en el cumplimiento de los compromisos asumidos con todos los stakeholders del negocio.
 Excelencia en el cumplimiento de objetivos, actuando con profesionalismo y bajo las más altas exigencias del mercado.
 Lealtad, con cada uno de los colaboradores, fidelizándolos, educándolos, tecnificándolos y comprometiéndolos.
 Honestidad, para actuar con rectitud y orientación moral.
 Compromiso con el medio ambiente, mediante la aplicación de buenas prácticas agrícolas que garanticen la sostenibilidad ambiental.
 Compromiso con la comunidad, actuando de manera responsable para lograr el bienestar social de las poblaciones involucradas.

Código de ética . Fomentar el respeto en todas nuestras relaciones, respeto por nuestros clientes, proveedores, trabajadores y población.
 Cuidado del medioambiente y los recursos naturales, buscando la eficiencia en cada una de nuestras operaciones.
 Promover la integridad, honradez y ética en cada una de nuestras acciones porque creemos que es la única forma de alcanzar nuestros objetivos.
 Buscar crear valor compartido en cada una de nuestras operaciones, los beneficios tienen que llegar a las poblaciones aledañas.

Nota. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado" por D'Alessio, F. 2014, 1ra Edición p. 155, Pearson.

2. El Perú debe de continuar con estrategias de apertura a mercados internacionales, mediante la suscripción de nuevos acuerdos bilaterales y tratados comerciales, a fin de consolidar la demanda de productos agrícolas peruanos en el extranjero.
3. Se debe continuar invirtiendo en la consolidación de la reputación de la Marca País, la cual permite difundir la calidad y bondades de los productos peruanos, permitiendo lograr la diferenciación de los productos, obteniendo ventajas competitivas para la atracción de inversiones. Es necesario organizar y participar en la mayor cantidad posible de ferias o eventos de agroexportadores, y aprovechar ventajas comparativas del Perú, como son su cultura milenaria y su excelente gastronomía.
4. Buscar apoyo internacional para el desarrollo de ciencia y tecnología en el sector agrario vía convenios con gobiernos, universidades o instituciones especializadas de primer nivel, e instituciones peruanas como el INIA o universidades, a fin de contar con herramientas de soporte a la decisión en temas de cambio climático, balance de aguas, manejo de eventos extremos, control de plagas, técnicas producción agropecuaria, etc. El sector agroexportador debería fomentar y publicitar carreras afines a ciencias agrarias y ambientales a través de convenios con universidades, escuelas de negocios e institutos tecnológicos.
5. Es necesario contar con un sistema de información agraria, el cual permita agregar y organizar información relevante del sector, proveniente de las juntas de usuarios, autoridades locales del agua, proyectos especiales, gobiernos regionales, etc. así como instituciones especializadas como el Senamhi. La disponibilidad de información permitirá la toma de mejores decisiones y servirá de base para el desarrollo de investigación. La gestión moderna del sector requiere de la medición de la producción, el consumo de agua, el monitoreo ambiental y meteorológico a fin de contar con herramientas objetivas de verificación de la efectividad del plan estratégico.

6. El Perú debe enfocar sus esfuerzos en mejorar la eficiencia en el uso del agua en el sector agrícola, fomentando la cultura en el uso del agua, el pago de una tarifa adecuada que permita cubrir los costos de operación y mantenimiento de los sistemas de abastecimiento. El aumento de la eficiencia permitirá sostener el incremento de la frontera agrícola y la producción.

10.4 Futuro de la Organización

La implementación del presente plan estratégico permitirá al sector agro exportador peruano alcanzar su visión hacia el 2025, que considera llegar a una posición de liderazgo en la exportación de productos agrícolas no tradicionales. El agro es la principal actividad económica generadora de trabajo en las zonas rurales, existen otras actividades que se desarrollan en medios rurales como la minería, pero que sin embargo requiere de mano de obra especializada, y su contribución a la generación de empleo de manera directa no es comparable con el sector agrícola. Por lo tanto es fundamental para el progreso del Perú propiciar el desarrollo del sector agroexportador, a fin de que pueda transformar a la agricultura de subsistencia en una actividad rentable y competitiva, mejorando las condiciones y la calidad de vida de los productores agrarios.

Los planes de largo plazo desarrollados están enfocados a incrementar la cantidad de tierras agrícolas disponibles para el cultivo de productos para la agro exportación, el incremento de las áreas disponibles será generado por la puesta en marcha de proyectos de riego y de recuperación de tierras. Así mismo es importante para el incremento de la frontera agrícola el incremento de la eficiencia del uso de agua, ya que al desperdiciar menos se tendrá más agua disponible. El segundo objetivo de largo plazo considera el incremento de las exportaciones lo cual está sustentando en el incremento de las áreas de cultivo y en la mejora de la productividad. El incremento de la capacidad productiva también está relacionado con el tercer y sexto objetivo de largo plazo que considera el incremento de los

puestos de trabajo y la mejora salarial, que es un factor fundamental en la reducción de la pobreza y mejora de la calidad de vida de los productores agrarios.

El plan estratégico considera como objetivo de largo plazo, el incremento de puesto laborables en mano de obra técnica y especializada para la mejora de la competitividad del sector para ello la inversión en capacitación requerida representa un reto fundamental debido al estado crítico de la educación en el medio rural. Actualmente solo un 7% de la población rural tiene estudios superiores, y el 52 % solo tiene estudios primarios, así mismo es limitada la cobertura de tecnologías de información lo cual dificulta la creación de programas educativos de bajo costo.

El plan estratégico considera como objetivo de largo plazo, la inversión en investigación, desarrollo e innovación incrementando el presupuesto del instituto de innovación agraria, el cual debe de desarrollar planes descentralizados, ampliando la cobertura a las distintas regiones del Perú, para solucionar problemas específicos, como puede ser la determinación de cultivos que se adapten a las condiciones áridas del sur peruano, o las grandes variaciones de temperatura que existen en las zonas altiplánicas, o las metodologías de control de plagas que pueden ser aplicadas a la región amazónica en donde existe un gran potencial agrario.

Un punto central del plan propuesto es la creación de un organismo articulador que sea responsable del manejo del plan estratégico y que permita coordinar las acciones con distintas instituciones gubernamentales que tienen injerencia en el sector agro exportador, dicho organismo permitirá optimizar y alinear los recursos de fuentes públicas y privadas. Se requiere que el organismo esté adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros a fin de poder interactuar de forma ágil y oportuna con distintos ministerios e instituciones y comunidades campesinas, además de poder realizar coordinaciones para el fomento de la inversión privada.

A continuación se muestra la situación que se espera alcanzar como producto de la implementación del presente plan estratégico.

Tabla 45

Situación Presente y los Objetivos de Largo Plazo Alcanzados

		Actual	Futura
OLP 1	Incrementar de 180 mil hectáreas a 400 mil hectáreas la cantidad de tierra agrícola disponibles para cultivo hacia el año 2025, estas nuevas áreas agrícolas estarán disponibles producto del desarrollo de nueva infraestructura de riego implementada por el estado mediante los grandes proyectos de irrigación y los proyectos de recuperación de tierras.	180	400
OLP 2	Incrementar la tasa de crecimiento anual de los montos en dólares de agro exportación desde el 20% actual hacia un 30% en el 2025, como producto del incremento de tierras para cultivo así como por la introducción de mejoras tecnológicas; crecimiento que permitirá la generación de bienestar para los trabajadores del sector agroexportador y del país en general.	20%	30%
OLP 3	Incrementar de 180,000 a 405,000 los puestos de trabajos dedicados a la agro exportación hacia el 2025, producto del incremento de la frontera agrícola y dinamismo del sector, lo cual es importante para la mejora de la calidad de vida y reducción de la pobreza en zonas rurales, este objetivo está relacionado con la visión de generación de empleo, bienestar y calidad de vida	180	405
OLP 4	Incrementar la eficiencia promedio del uso de agua de un 30% hacia un 50%, mediante la utilización de tecnologías de riego más eficientes que los sistemas por inundación; este incremento de eficiencia permitirá optimizar costos de consumo de agua, permitiendo disponer de agua para la ampliación de la frontera agrícola, además de incrementar la productividad y competitividad del sector.	30%	50%
OLP 5	Incrementar de 193 a 400 millones de soles el presupuesto en investigación, desarrollo e innovación hacia el 2025 del Instituto Nacional de Innovación Agraria, este incremento permitirá elevar la productividad del sector, este objetivo está alineado a la visión del uso de tecnologías modernas de producción y gestión y la capacitación de los trabajadores.	193´	400´
OLP 6	Reducir el porcentaje de trabajadores agrarios pobres en el sector de 30% a 5% hacia el 2025, mediante el incremento progresivo de los salarios y la generación de empleos formales; esta reducción permitirá mejorar el bienestar y calidad de vida de los trabajadores.	30%	5%

Nota. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado" por D'Alessio, F. 2014, 1ra Edición p. 155, Pearson.

Tabla 46

Futuros Beneficios Alcanzados por la Organización en el Entorno.

Beneficios proporcionados	
Políticos	Incremento de la formalidad y legalidad laboral y empresarial.
Económicos	Incremento del PBI producto del crecimiento de las exportaciones.
Social	Mayor bienestar producto de la creación de empleos sobre todo en zonas rurales. Reducción de desigualdades sociales.
Tecnológico	Incurción de nuevas tecnologías de riego, cultivo y cosecha que harán más eficiente la producción.
Ecológico	Optimización del consumo de agua por hectárea cultivada producto de la incurción de nuevas tecnologías.
Competitivo	Incremento de ventajas competitivas producto de la incurción de nuevas tecnologías e inversión en ciencia. El sector agro exportador pasará a ser potencia mundial, desplazando a sus competidores.

Tabla 47

Futuros Beneficios Alcanzados por la Organización en el Entorno.

Beneficios proporcionados	
Administración	Procesos de gestión modernos que harán más eficientes los procesos.
Marketing	Desarrollo de productos y marcas reconocidas por su variedad y calidad.
Operaciones	Incremento de valor en la cadena de suministro.
Finanzas	Mayor respaldo y seguridad para asegurar la continuidad del negocio.
Recursos Humanos	Mano de obra calificada, capacitada, desarrollo profesional y mayor bienestar de los trabajadores.
Infraestructura	Infraestructura moderna para optimizar las operaciones.
Tecnología	Tecnología moderna que harán más eficientes los procesos y dará mayor competitividad al sector.

Nota. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado" por D'Alessio, F. 2014, 1ra Edición p. 155, Pearson.

Referencias

- Acuerdo de Complementación Económica N° 58 (2006). Suscrito entre los estados parte del Mercosur y el Gobierno de la República del Perú. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=101&Itemid=124
- Agencia Peruana de Noticias (2015). Sector agroexportador del Perú creció 20% en el 2014. Revista América Economía. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/sector-agroexportador-de-peru-crecio-20-en-2014>.
- Altieri, M., & Nicholls, C. I. (2000). Teoría y práctica para una agricultura sustentable. Serie Textos Básicos para la Formación Ambiental. PNUMA. Red de Formación Ambiental para América Latina y el Caribe. México, 235.
- América Economía (2014) Mayores empresas de la Agroindustria. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-peru-2014/ranking-500/las-mayores-empresas-del-peru/agroindustria/>
- Banco Central de Reserva del Perú (2014) Gerencia de Información y Análisis Económico - Subgerencia de Estadísticas Macroeconómicas.. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>
- Bárcena, Alicia, Katz Jorge, Morales César, & Schaper Marianne (2004). Los transgénicos en América Latina y el Caribe: un debate abierto. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Naciones Unidas, Santiago de Chile, Chile.
- Benavente, M. (2012) Planeamiento estratégico del mango en la región Lambayeque. Tesis para obtener el grado de magíster en Administración estratégica de empresas. Otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2011). Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021. Lima, Perú: Autor.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERU (2011) Nuevas puertas para nuestros productos orgánicos. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/133266940rad35305.pdf>
- Cuarto Censo Nacional Agropecuario 2012, INEI (2012). Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/censos/>
- D'Alessio, F. A. (2013). El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. México D.F. México: Pearson Educación.
- Escalante, J. (2014) El 65% de todas las empresas en el Perú son informales. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/65-todas-empresas-peru-son-informales-noticia-1720484>
- Fairlie, A. (2008). “Asociaciones de pequeños productores y exportaciones de banano orgánico en el valle del Chira”. Economía y Sociedad 69, CIE S, noviembre.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2001) The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston, MA: Harvard Business School.
- Gestión (2015). Perú puede ser una potencia mundial en agroexportación en cinco años, estima ministro Ghezzi. Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-puede-potencia-mundial-agroexportacion-cinco-ano-estima-ministro-ghezzi-2122745>
- León, J. (2014) Agroexportación, empleo y género en el Perú. Un estudio de casos. Programa Comercio y Pobreza Latinoamérica.
- Matute, G., Alanoca E, Arias M, Llontop A, Portela W, (2008). Gestión del conocimiento en el sector agroexportador. Universidad ESAN.

Memoria Anual 2013, Central Azucarera Chucarapi Pampa Blanca S. A. (2013). Recuperado de http://www.bvl.com.pe/inf_corporativa77230_Q0hVQ0FSQzE.html

Memoria Anual 2013, Empresa Agrícola San Juan S.A. (2013). Recuperado de http://www.bvl.com.pe/inf_corporativa77075_QVNKVUFOQzE.html

Memoria del Directorio Año 2013, Agroindustrias San Jacinto S.A.A (2013). Recuperado de http://www.bvl.com.pe/inf_corporativa78085_U05KQUNJQzE.html

Memoria del Directorio Año 2013, Cartavio S.A.A (2013). Recuperado de http://www.bvl.com.pe/inf_corporativa77143_Q0FSVEFWQzE.html

Memoria del Directorio Año 2013, Casa Grande S.A.A (2013). Recuperado de http://www.bvl.com.pe/inf_corporativa77146_Q0FTQUdSQzE.html

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015) Plan estratégico nacional exportador PENX 2025.

Ministerio de comercio Exterior y Turismo . Tomado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=100&Itemid=123

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015). Acuerdos Comerciales.

Recuperado de

Http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=101&Itemid=124.

Organización Mundial de Comercio (2014) Estadísticas del Comercio Internacional

Recuperado de https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its2014_s/its2014_s.pdf.

Ortiz, M. (2015) El despegue del agro ha impulsado el avance de los proveedores.

Recuperado de El Comercio <http://elcomercio.pe/economia/peru/despegue-agro-ha-impulsado-avance-proveedores-noticia-1724039>

- Ortiz, M. (2014). El despegue del agro ha impulsado el avance de los proveedores. Diario El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/despegue-agro-ha-impulsado-avance-proveedores-noticia-1724039>
- Portugal, E. C., & Sandoval, M. L. (2002). Los Sistemas de Riego y las semillas mejoradas en la Agricultura Moderna.
- Presidencia de la República. Lineamientos Centrales de Política Económica y Social para un Gobierno de Concertación Nacional. Tomado de http://www.presidencia.gob.pe/images/archivos/ollanta_humala_hoja_de_ruta.pdf
- Promperú (2013). Informe Anual. Desenvolvimiento del comercio exterior agroexportador Sociedad de Comercio Exterior del Perú. Comexperu (2013) Memoria Anual y Estadísticas de Comercio Exterior.
- Superintendencia Nacional de Aduanas (2015) SUNAT. Estadísticas de Comercio Exterior. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/web_estadistica.htm
- Superintendencia Nacional de Aduanas (2008) SUNAT. Sistema Tributario Peruano. Recuperado de http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/33795/expo_Guatemala_Clara.pdf
- Vasquez Ketty, (2015) Determinante del crecimiento agroexportador en el Perú, Revista Moneda N° 161.
- Yamada, G. y J. Chacaltana (2007). “Generación de empleo en el Perú: seis casos recientes de éxito”. En: Apuntes de estudio No. 66. Lima: Universidad del Pacífico–CI UP.