

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Planeamiento Estratégico de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas
Frescas en el Perú**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Y

MASTER IN BUSINESS MANAGEMENT

OTORGADO POR TULANE UNIVERSITY

PRESENTADA POR

Mabel Verónica Andrade Adaniya

Renzo Alfonso D'Alessio Benzaquen

Antonio Saavedra Balarezo

Bernardo Saavedra Balarezo

Asesor: Beatrice Avolio

Santiago de Surco, febrero de 2016

Agradecimientos

A nuestra asesora Beatrice Avolio y a nuestro Director Fernando D'Alessio, por su valioso aporte y permanente asistencia durante la elaboración de este Plan Estratégico.

A nuestros profesores de CENTRUM Católica y Tulane University, por su compromiso y dedicación a lo largo de esta extraordinaria experiencia.

A nuestros compañeros de promoción, por compartir sus experiencias profesionales y personales en un entorno sin censura.

A nuestras queridas familias que han sido un soporte incondicional para alcanzar nuestras metas.



Resumen Ejecutivo

Este trabajo de investigación tiene como principal objetivo desarrollar un Planeamiento Estratégico del Sector Agroexportador de Frutas y Hortalizas Frescas en el Perú, considerando el alto potencial que tiene para transformarse en una de las principales fuentes exportadoras de este rubro en el ámbito mundial. Favorece al desarrollo de este Planeamiento, la valiosa ventaja de la diversidad de climas existentes en las diferentes zonas geográficas del País, y además su estratégica ubicación geográfica, considerando también, la ayuda comercial que otorgan los tratados de libre comercio y el buen posicionamiento de la Marca Perú que se está logrando internacionalmente.

Para el desarrollo de este Planeamiento, se analizaron factores internos y externos del Sector que permitieron identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas que llevaron a generar un conjunto de estrategias para alcanzar la Visión propuesta. Se formularon objetivos a largo plazo orientados a lograr crecimiento económico, en paralelo con el apoyo de la innovación tecnológica, que permitirán que el Sector se desarrolle en un entorno sostenible. Considerando que el Perú ha estado creciendo a tasas por encima del 20% en valores *free on board* [libre a bordo] (FOB, por sus siglas en inglés), se espera que con una adecuada política de fomento a la agroexportación, el País se unique entre los principales países exportadores del mundo.

Si se considera el desarrollo del Sector y la posibilidad de crecer sostenidamente en productos no tradicionales, tales como, los orgánicos, arándanos, cebollas, y otros productos que incrementen el valor de exportación, las condiciones socioeconómicas de todos los integrantes de la cadena de valor mejorarán a futuro.

Abstract

The main objective of this research is to develop a Strategic Plan for the Peruvian agricultural fresh fruit and vegetables exporting Sector, given the enormous potential it possesses to become one of the world's main exporters of such products. The development of this Plan benefits from the enormous advantage bestowed upon this activity by the range of geographic zones that exist within Peru, as well as the country's strategic geographic location. Also of importance is the considerable commercial support provided by the free trade agreements Peru has signed, and the success of *Marca Perú* ["Brand Peru"], which has achieved worldwide recognition.

In this research work we analyzed internal and external factors, and this enabled us to identify the strengths, weaknesses, opportunities, and threats that led to our establishing a series of strategies designed to achieve the proposed Vision. The long term objectives formulated were designed to achieve economic growth, hand-in-hand with the technological innovation that will allow us to develop sustainably. Considering the fact that Peru has been experiencing FOB growth in excess of 20%, we believe that with an appropriate policy for the promotion of agricultural exports Peru could become one of the world's leading exporting countries.

As part of the project, we considered the development of this sector and the possibilities for sustainable growth in non-traditional products, such as organic produce, blueberries, onions and other crops with the potential to contribute to increased exports, that will help improve the socioeconomic conditions of all those who form part of the value chain.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	xiii
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xvi
Capítulo I: Situación General de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas	
Frescas en el Perú	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones.....	19
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	21
2.1 Antecedentes.....	21
2.2 Visión.....	21
2.3 Misión.....	22
2.4 Valores.....	22
2.5 Código de Ética	24
2.6 Conclusiones.....	24
Capítulo III: Evaluación Externa.....	26
3.1 Análisis Tridimensional de la Nación	26
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	26
3.1.2 Potencial nacional	28
3.1.3 Principios cardinales	34
3.1.4 Influencia del análisis en el Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas	
Frescas en Perú	37
3.2 Análisis Competitivo del Perú.....	37
3.2.1 Condiciones de los factores.....	42
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	44

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	44
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	46
3.2.5 Influencia del análisis en la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú.....	47
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	51
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	51
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras.....	54
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	55
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	57
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales.....	60
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	64
3.5 La Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú y sus Competidores.....	66
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	67
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	68
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	69
3.5.4 Amenaza de entrantes.....	69
3.5.5 Rivalidad entre competidores.....	71
3.6 La Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú y sus Referentes.....	72
3.7 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR).....	73
3.8 Conclusiones.....	76
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	78
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	78
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	80
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	83
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	91

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	102
4.1.5 Recursos humanos (H)	107
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	108
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	110
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	112
4.3 Conclusiones.....	114
Capítulo V: Intereses de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en	
 Perú y Objetivos a Largo Plazo.....	116
5.1 Intereses de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú	116
5.2 Potencial de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú	116
5.3 Principios Cardinales de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en	
Perú.....	123
5.4 Matriz de Intereses de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú	
(MIO).....	126
5.5 Objetivos a Largo Plazo	126
5.6 Conclusiones.....	128
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	130
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	130
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	130
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	134
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	135
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	136
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	137
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	139
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	140

6.9 Matriz de Ética (ME).....	142
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	142
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo.....	144
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	146
6.13 Conclusiones.....	146
Capítulo VII: Implementación Estratégica	148
7.1 Objetivos a Corto Plazo.....	148
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo.....	158
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	158
7.4 Estructura del Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas de Perú.....	160
7.5 Responsabilidad Social, Medioambiente, y Ecología.....	162
7.6 Recursos Humanos.....	164
7.7 Gestión del Cambio.....	165
7.8 Conclusiones.....	167
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	168
8.1 Perspectivas de Control.....	168
8.1.1 Aprendizaje interno.....	168
8.1.2 Procesos.....	168
8.1.3 Clientes.....	169
8.1.4 Financiera.....	169
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	169
8.3 Conclusiones.....	171
Capítulo IX: Competitividad del Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas	
Frescas	172
9.1 Análisis Competitivo del Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas.....	172

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas.....	174
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas.....	175
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	176
9.5 Conclusiones.....	177
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	178
10.1 Plan Estratégico Integral.....	178
10.2 Conclusiones Finales.....	178
10.3 Recomendaciones.....	181
10.4 Futuro del Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú.....	182
Referencias.....	184
Apéndice A: Sustento Cálculos para OLP 2 y respectivos OCP.....	196
Apéndice B: Entrevista a Raúl Andrade Oré: Especialista en Estudios Económicos de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria del MINAGRI.....	200
Apéndice C: Entrevista a Víctor Sarabia Molina: Especialista en Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas de PROMPERÚ.....	203
Apéndice D: Entrevista a Eddy Alarcón Herrera: Gerente General de Exportaciones SAC.....	206
Apéndice E: Entrevista a Marco de Los Ríos Cáceres: Coordinador de Operaciones de Grupo San Martín SAC.....	209

Lista de Tablas

Tabla 1.	Superficie Agrícola y No Agrícola por Región Natural, 2012	3
Tabla 2.	Evolución de Superficie Agrícola para los Cinco Principales Productos de Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas (en Ha)	3
Tabla 3.	Superficie Agrícola Bajo Riego por Tipo, según Región Natural (en Hectáreas).....	5
Tabla 4.	Instituciones Financieras que Atienden el Crédito	7
Tabla 5.	Estadísticas de los Principales Productos Agrarios de Exportación	14
Tabla 6.	Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	27
Tabla 7.	Demanda Interna y PBI (Var. % Real)	30
Tabla 8.	Producto Bruto Interno por Sectores (Var. % Real)	31
Tabla 9.	Resultado de los Pilares de Competitividad Perú en el Anuario Mundial de Competitividad 2015.....	40
Tabla 10.	Evolución de Perú en los 12 Pilares de la Competitividad	41
Tabla 11.	Determinantes de Diamante Porter vs. Pilares de Competitividad Global	42
Tabla 12.	Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú	65
Tabla 13.	Detalle de Factores Críticos de Éxito.....	74
Tabla 14.	Matriz del Perfil Competitivo(MPC) de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú	75
Tabla 15.	Matriz del Perfil Referencial (MPR) de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú	75
Tabla 16.	Exportaciones de Mandarinas 2013-2014.....	87
Tabla 17.	Exportaciones de Tángelo 2012-2013.....	87
Tabla 18.	Exportaciones de Granada y Granadilla 2013.....	88

Tabla 19.	Exportaciones de Arándanos.....	88
Tabla 20.	Tasas en Moneda Nacional (%)	106
Tabla 21.	Comprobación de la Auditoría de Tecnología e Investigación y Desarrollo	111
Tabla 22.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Sector de Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú	112
Tabla 23.	Intereses Organizacionales de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú.....	116
Tabla 24.	Matriz de Intereses de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú	126
Tabla 25.	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	131
Tabla 26.	Plantilla para la Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) y de la Ventaja Competitiva (VC).....	132
Tabla 27.	Plantilla para la Calificación de los Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) y de la Fortaleza de la Industria (FI).....	133
Tabla 28.	Matriz de Decisión Estratégica	138
Tabla 29.	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico	141
Tabla 30.	Matriz de Rumelt	142
Tabla 31.	Matriz de Ética	143
Tabla 32.	Matriz Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	144
Tabla 33.	Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo	145
Tabla 34.	Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).....	147
Tabla 35.	Asignación de Recursos	159
Tabla 36.	Políticas por Estrategia del Sector Agroexportador de Frutas y Hortalizas Frescas.....	160

Tabla 37.	Entidades Públicas y Privadas Identificadas como parte del Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas de Perú	161
Tabla 38.	Tablero de Control Balanceado.....	170
Tabla 39.	Plan Estratégico Integral	179
Tabla A1.	Formato 1: Variables Principales para la Estimación del Número de Hectáreas Requeridas para la Exportación de Frutas y Hortalizas Frescas, Considerando los Siete Principales Productos (Que Representan el 85.86% del Total) y el Último Año de Información Disponible para el Rendimiento de la Producción (2013)	196
Tabla A2.	Formato 2: Cálculo del Porcentaje de Crecimiento de Kilogramos Exportados, entre los Años 2006 y 2014, en Base a los Productos Analizados (Siete Principales Productos Exportados para Frutas y Hortalizas Frescas)	196
Tabla A3.	Formato 3: Proyección del Total de Kilogramos a Exportar por Producto Analizado (Siete Principales Productos Exportados para Frutas y Hortalizas Frescas), para el Intervalo de Años entre 2015 y 2025, en Base al Histórico de Kilogramos Exportados entre 2006 y 2014 y el Promedio de Crecimiento Anual Calculado (Ver Tabla A2)	197
Tabla A4.	Formato 4: Cálculo del Promedio del Valor FOB (US\$) por Kilogramo Exportado entre los Años 2006 al 2015, en Base a los Productos Analizados (Siete Principales Productos Exportados para Frutas y Hortalizas Frescas).....	197
Tabla A5.	Formato 5: Proyección del Valor FOB de la Exportación de los Productos Analizados (Siete Principales Productos Exportados para Frutas y Hortalizas Frescas), para el Intervalo de Años entre 2015 y 2025, a partir del Peso Neto (kg) Proyectado (Ver Tabla A3) y el Promedio Calculado del Valor FOB por Kilogramo (Ver Tabla A4)	198

Tabla A6.	Formato 6: Proyección del Total de Hectáreas Requeridas para la Exportación de los Productos Analizados (Siete Principales Productos Exportados para Frutas y Hortalizas Frescas) para los Años entre 2015 y 2025, en Base a la Proyección de Kilogramos Requeridos (Ver Tabla A3) y el Rendimiento Promedio del Producto (Ver Tabla A1).....	198
Tabla A7.	Formato 7: Cálculo de Hectáreas Totales Requeridas para la Exportación de los Productos Analizados (Siete Principales Productos Exportados para Frutas y Hortalizas Frescas), por Año de Control (2017, 2021, y 2025), Considerando Total de Hectáreas de Cultivo que Pueden Ser Convertidas y Hectáreas de Cultivo que Deben Ser Incrementadas; Partiendo del Total de Hectáreas Disponibles para Exportación al 2013 (ver Tabla A1).....	199
Tabla B1.	Formato 1: Comprobación de la Auditoría a la Administración y Gerencia	200
Tabla B2.	Formato 2: Comprobación de la Auditoría a Marketing y Ventas & Investigación de Mercado	200
Tabla B3.	Formato 3: Comprobación de la Auditoría a Operaciones & Logística e Infraestructura	201
Tabla B4.	Formato 4: Comprobación de la Auditoría de Finanzas y Contabilidad.....	201
Tabla B5.	Formato 5: Comprobación de la Auditoría de los Recursos Humanos & Cultura.....	201
Tabla B6.	Formato 6: Comprobación de la Auditoría de los Sistemas de Información & Comunicaciones	202
Tabla B7.	Formato 7: Comprobación de la Auditoría de la Tecnología & Investigación y Desarrollo.....	202
Tabla C1.	Formato 1: Comprobación de la Auditoría a la Administración y Gerencia	203
Tabla C2.	Formato 2: Comprobación de la Auditoría a Marketing y Ventas & Investigación de Mercado	203

Tabla C3.	Formato 3: Comprobación de la Auditoría a Operaciones & Logística e Infraestructura	203
Tabla C4.	Formato 4: Comprobación de la Auditoría de Finanzas y Contabilidad.....	204
Tabla C5.	Formato 5: Comprobación de la Auditoría de los Recursos Humanos & Cultura.....	204
Tabla C6.	Formato 6: Comprobación de la Auditoría de los Sistemas de Información & Comunicaciones.....	204
Tabla C7.	Formato 7: Comprobación de la Auditoría de la Tecnología & Investigación y Desarrollo.....	205
Tabla D1.	Formato 1: Comprobación de la Auditoría a la Administración y Gerencia	206
Tabla D2.	Formato 2: Comprobación de la Auditoría a Marketing y Ventas & Investigación de Mercado	206
Tabla D3.	Formato 3: Comprobación de la Auditoría a Operaciones & Logística e Infraestructura	206
Tabla D4.	Formato 4: Comprobación de la Auditoría de Finanzas y Contabilidad.....	207
Tabla D5.	Formato 5: Comprobación de la Auditoría de los Recursos Humanos & Cultura.....	207
Tabla D6.	Formato 6: Comprobación de la Auditoría de los Sistemas de Información & Comunicaciones.....	207
Tabla D7.	Formato 7: Comprobación de la Auditoría de la Tecnología & Investigación y Desarrollo.....	208
Tabla E1.	Formato 1: Comprobación de la Auditoría a la Administración y Gerencia	209
Tabla E2.	Formato 2: Comprobación de la Auditoría a Marketing y Ventas & Investigación de Mercado	209
Tabla E3.	Formato 3: Comprobación de la Auditoría a Operaciones & Logística e Infraestructura	209

Tabla E4.	Formato 4: Comprobación de la Auditoría de Finanzas y Contabilidad.....	210
Tabla E5.	Formato 5: Comprobación de la Auditoría de los Recursos Humanos & Cultura.....	210
Tabla E6.	Formato 6: Comprobación de la Auditoría de los Sistemas de Información & Comunicaciones.....	210
Tabla E7.	Formato 7: Comprobación de la Auditoría de la Tecnología & Investigación y Desarrollo.....	211



Lista de Figuras

Figura 0.	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.	xvi
Figura 1.	Evolución de la superficie agropecuaria y los censos agropecuarios.	1
Figura 2.	Evolución de la superficie agropecuaria: Agrícola.	2
Figura 3.	Razones principales de la superficie agrícola no trabajada.	4
Figura 4.	Superficie agrícola según riego o seco.	5
Figura 5.	Solicitud de crédito de productores peruanos agropecuarios.	6
Figura 6.	Razones por las cuales no solicitaron crédito.	7
Figura 7.	Instituciones financieras que atienden el crédito.	7
Figura 8.	Número de empleos en el sector agropecuario en el año (miles de empleos).	8
Figura 9.	Agroexportaciones tradicionales: Principales mercados y productos.	10
Figura 10.	Agroexportaciones no tradicionales: Principales mercados y líneas de productos.	11
Figura 11.	Top cinco principales mercados.	11
Figura 12.	Balanza comercial agrícola 2003-2011 (Exportaciones: miles US\$ FOB, Importaciones: miles US\$ CIF).	12
Figura 13.	PBI trimestral.	13
Figura 14.	Mundo: Exportaciones peruanas por principales frutas y hortalizas frescas en US\$ FOB millones.	15
Figura 15.	Nueva oferta exportable en frescos.	15
Figura 16.	Zonas de producción de los principales cultivos de exportación.	17
Figura 17.	Calendario de exportación.	17
Figura 18.	Convergencia de indicadores macroeconómicos versus indicadores de I+D ^a	32
Figura 19.	Estado de acuerdos comerciales con Perú.	36
Figura 20.	Ranking Latinoamérica y el Caribe–IGC 2014-2015.	39

Figura 21. Perú: Indicadores 2014-2015.	47
Figura 22. Determinantes de la ventaja competitiva nacional para el Sector de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú.	50
Figura 23. Perú: Participación del sector informal en el PBI y en el empleo equivalente, 2007 (Millones de nuevos soles corrientes y miles de empleos).	54
Figura 24. Perú: Participación del sector informal en el PBI y en el empleo equivalente, según actividades informales, 2007 (Millones de nuevos soles corrientes y miles de empleos).	54
Figura 25. Radiografía de la conflictividad social.	56
Figura 26. Ámbito de acción.	59
Figura 27. Modelo de las Cinco Fuerzas de la Competitividad.	66
Figura 28. Evolución total de las agroexportaciones (en US\$).	83
Figura 29. Perú: Principales frutas y hortalizas exportadas 2013.	84
Figura 30. Perú: Estacionalidad de uvas frescas 2013.	84
Figura 31. Perú: Estacionalidad de paltas frescas 2013.	85
Figura 32. Perú: Estacionalidad de mangos frescos 2013.	85
Figura 33. Perú: Estacionalidad de bananos frescos 2013.	86
Figura 34. Principales mercados de productos no tradicionales 2013 (en millones US\$).	89
Figura 35. Actividades de promoción de frutas y hortalizas frescas 2014.	90
Figura 36. Calendario de ferias, misiones, ruedas, y EXPOPERÚ 2014.	90
Figura 37. Calendario de ferias y eventos 2014.	91
Figura 38. Hitos de la industria.	93
Figura 39. Diagrama Entrada-Proceso-Salida.	95
Figura 40. Matriz de Proceso de Transformación.	96
Figura 41. Gestión de procesos.	98

Figura 42. Diagrama de actividades de los procesos de la planta.	101
Figura 43. Hitos de la industria.	102
Figura 44. Crecimiento de colocaciones (en millones S/).	104
Figura 45. Matriz PEYEA del Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú.....	134
Figura 46. MBCG para el Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú.	135
Figura 47. Matriz Interna-Externa del Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú.....	136
Figura 48. Matriz de la Gran Estrategia (GE) del Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas.	137
Figura 49. Organigrama propuesto del Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas de Perú.....	163

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

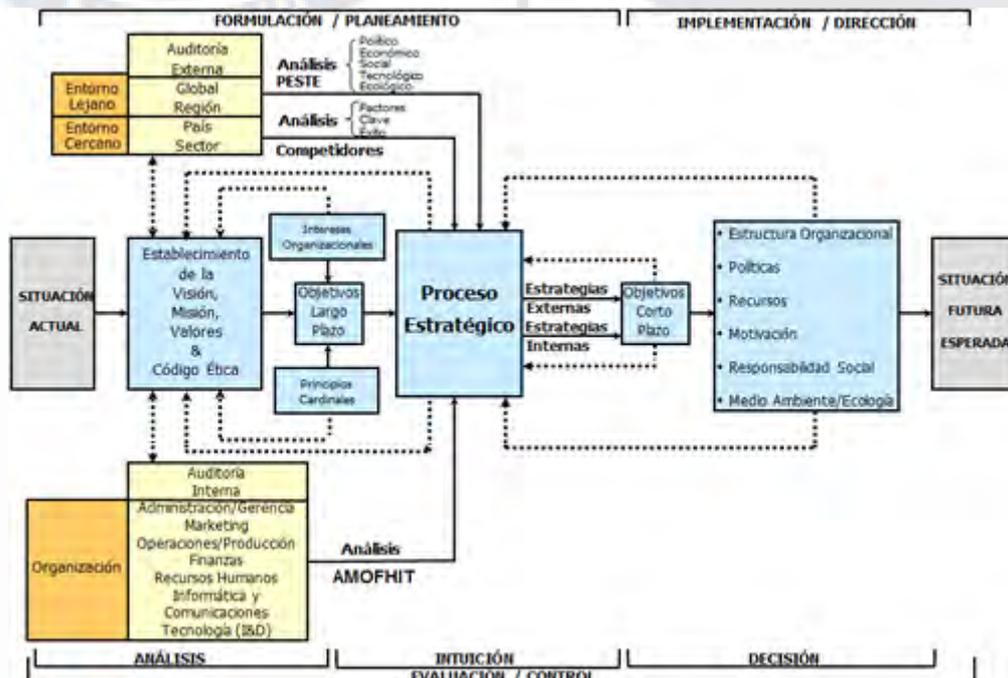


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed.)," por F. A. D'Alessio, 2014. México D.F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

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

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

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en el Perú

La situación actual permite describir el contexto inicial para que el lector pueda ubicarse dentro del Plan Estratégico del Sector en estudio. No se pretende ofrecer información detallada sino información relevante, breve, y selectiva (D'Alessio 2014).

1.1 Situación General

La agroexportación está influenciada directamente por el desarrollo de la superficie agropecuaria en el Perú, sin embargo, a 2015 solo una parte de esta superficie es trabajada adecuadamente para producir exportaciones de frescos con calidad internacional. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2013a), del total de la superficie del territorio nacional (i.e., 1'285,215.60 km²), solo 30.1% está dedicado al desarrollo de la actividad agropecuaria, con un incremento de 3,360.7 miles de hectáreas desde el censo de 1994, es decir, la superficie agropecuaria se amplió en 9.5% en 18 años (ver Figura 1).

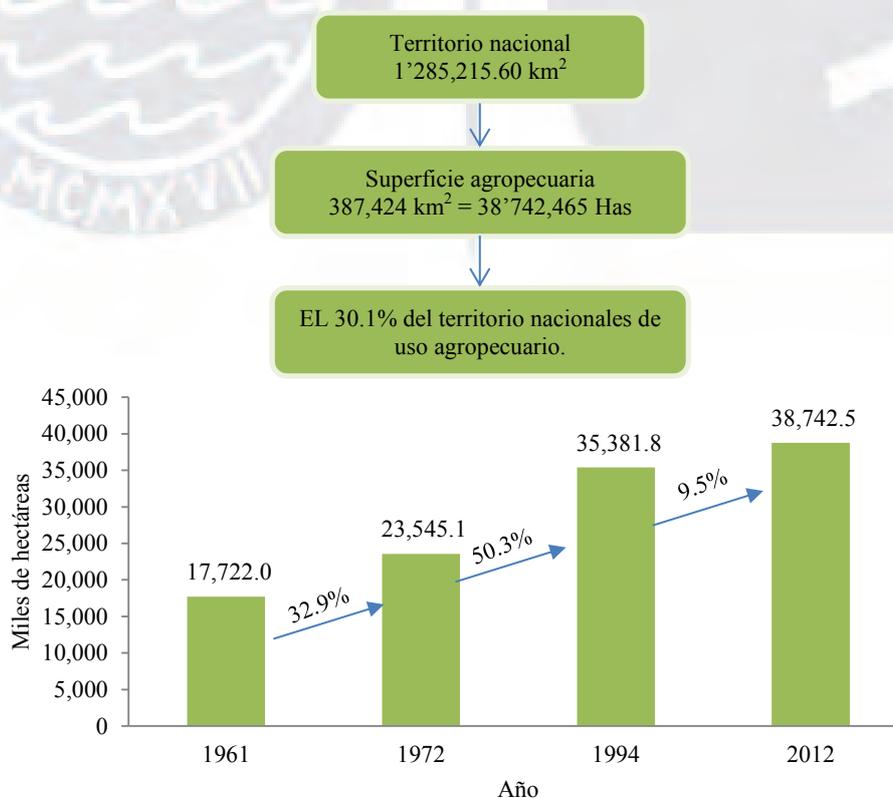


Figura 1. Evolución de la superficie agropecuaria y los censos agropecuarios. Tomado de “IV Censo Nacional Agropecuario 2012: Resultados Definitivos,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013a, p. 3. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Refiriéndose solo a la superficie agropecuaria, las estadísticas del Censo muestran que la Sierra, Selva, y Costa poseen el 57.5%, 31.1%, y 11.5% de la superficie agropecuaria total respectivamente. De la superficie agropecuaria mencionada anteriormente, al 2012, la superficie agrícola representaba el 18.5% (7'125,008 ha). De esta superficie, se sabe según el Censo, que la superficie agrícola bajo cultivos equivale al 58% (4'155,678 ha), mientras que la superficie no trabajada o en descanso equivale al 42% restante, como se observa en la Figura 2 (INEI, 2013a). De este último dato, una mayoría de tierras no trabajadas se encuentran en la región de la Sierra, donde precisamente existen diversas limitantes para el desarrollo de la agroexportación.

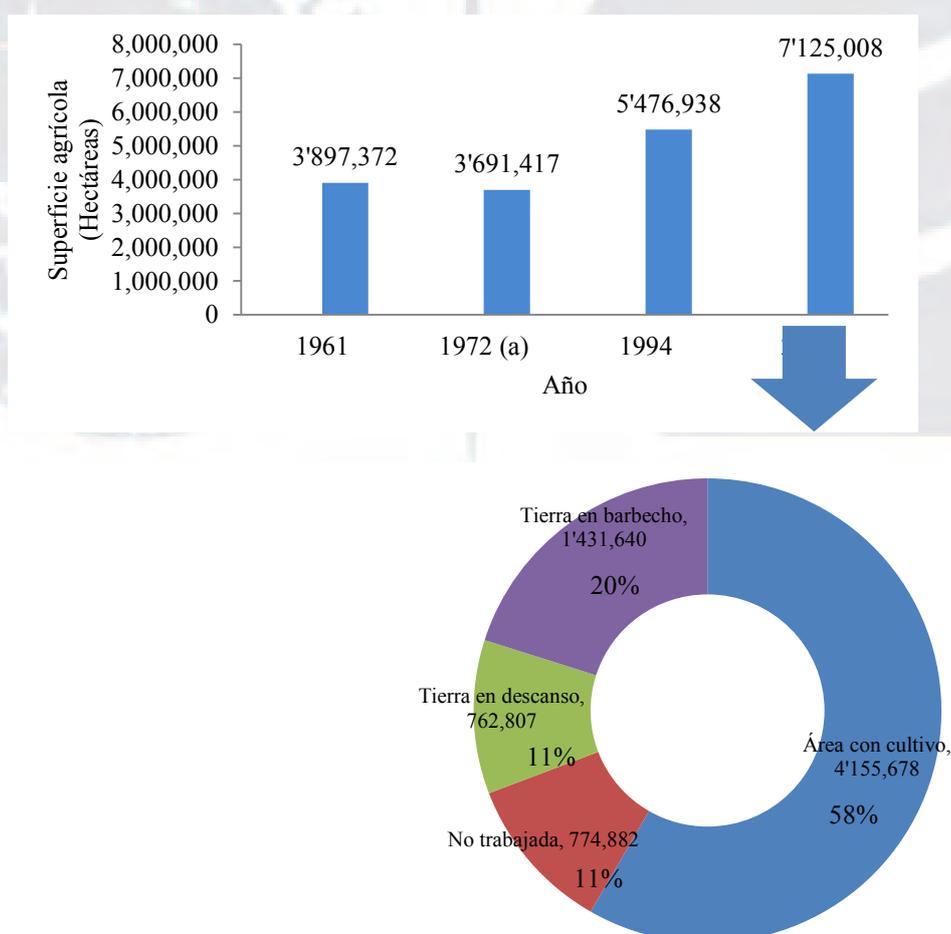


Figura 2. Evolución de la superficie agropecuaria: Agrícola.

^(a)Sólo incluye tierras no trabajadas. Adaptado de "IV Censo Nacional Agropecuario 2012: Resultados Definitivos," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013a, p. 4. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

En la Tabla 1 se muestra cómo está distribuida la superficie agrícola del Perú por región a partir del último censo de 2012 (INEI, 2013a).

Tabla 1

Superficie Agrícola y No Agrícola por Región Natural, 2012

Región	Superficie (Hectáreas)		
	Total	Agrícola	No agrícola
Costa	4'441,154	1'686,778	2'754,376
Sierra	22'269,271	3'296,008	18'973,263
Selva	12'032,040	2'142,222	9'889,818
Total	38'742,465	7'125,008	31'617,457

Nota. Tomado de “IV Censo Nacional Agropecuario 2012: Resultados Definitivos,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013a, p. 4. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

En la Tabla 2 se muestra el crecimiento de la superficie agrícola de los cinco principales productos de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas.

Tabla 2

Evolución de Superficie Agrícola para los Cinco Principales Productos de Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas (en Ha)

Producto	Mango	Espárragos	Paltas	Uvas	Cítricos	Total
2003	11,806	18,255	11,216	10,994	50,888	103,159
2004	15,538	18,418	11,707	11,490	50,692	107,845
2005	16,048	17,583	11,684	11,445	53,172	109,932
2006	22,636	20,041	12,412	11,516	53,127	119,732
2007	22,193	23,500	13,522	12,197	54,384	125,796
2008	24,366	29,758	14,370	13,250	57,707	139,451
2009	24,702	29,467	16,292	13,955	55,245	139,661
2010	25,230	30,896	17,748	15,000	55,512	144,386
2011	24,342	33,144	19,300	16,573	56,967	150,326
2012 ^a	26,946	33,123	21,615	19,483	62,181	163,348
2013 ^a	31,723	33,673	25,753	21,756	63,806	176,711

Nota. Tomado de “Compendio Estadístico Perú 2014 [Agrario],” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014c, p. 949. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/cap12/cap12.pdf

^aProyección.

Superficie agrícola no trabajada. Según el INEI (2013a), se puede inferir que la superficie no trabajada equivale a 774,882 hectáreas, donde las principales tres razones que afectan el desarrollo vienen a ser: (a) la falta de agua en un 49%, (b) la falta de crédito en un 24.1%, y (c) la escasez de mano de obra en un 11.3%, tal como se puede observar en la Figura 3.

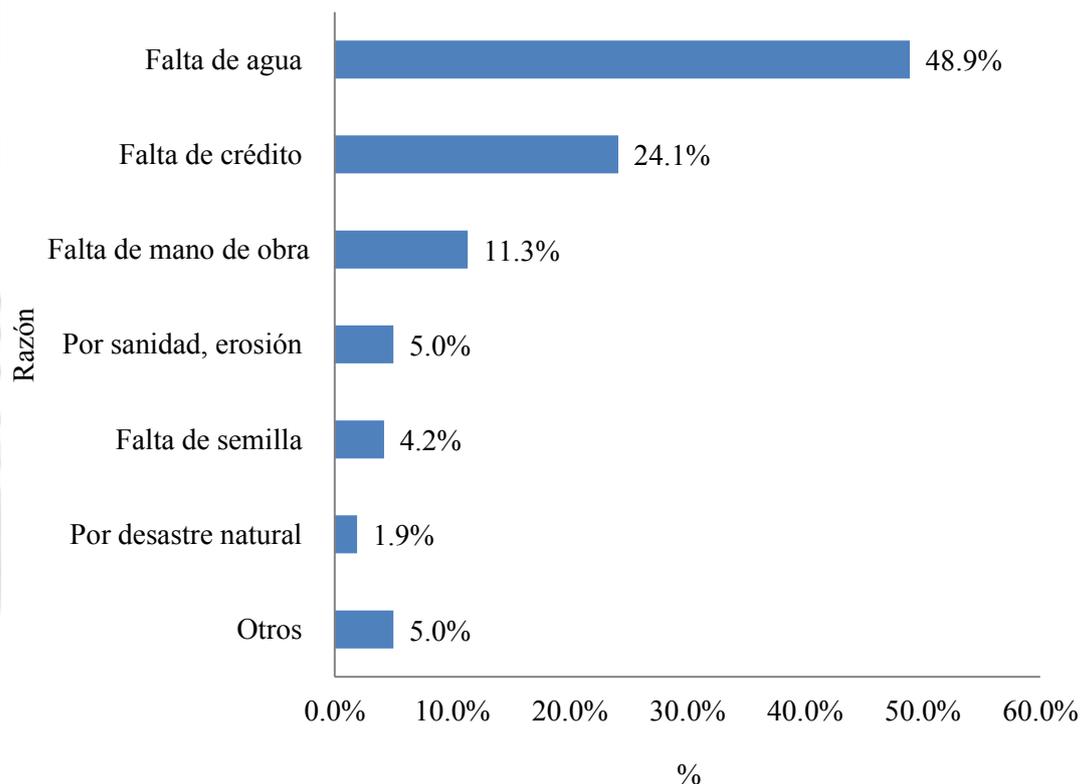


Figura 3. Razones principales de la superficie agrícola no trabajada. Tomado de “IV Censo Nacional Agropecuario 2012: Resultados Definitivos,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013a, p. 5. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Superficie agrícola según riego (primera limitante). La superficie agrícola bajo riego ha mostrado un incremento permanente en los últimos 50 años, pasando de 1,016.3 miles de hectáreas en 1961, para alcanzar las 2,579.9 miles de hectáreas en 2012, año que llegó a representar el 36.2% de la superficie agrícola total, alcanzando una mayor participación respecto al 31.6% registrado en 1994, como se observa en la Figura 4 (INEI 2013a).

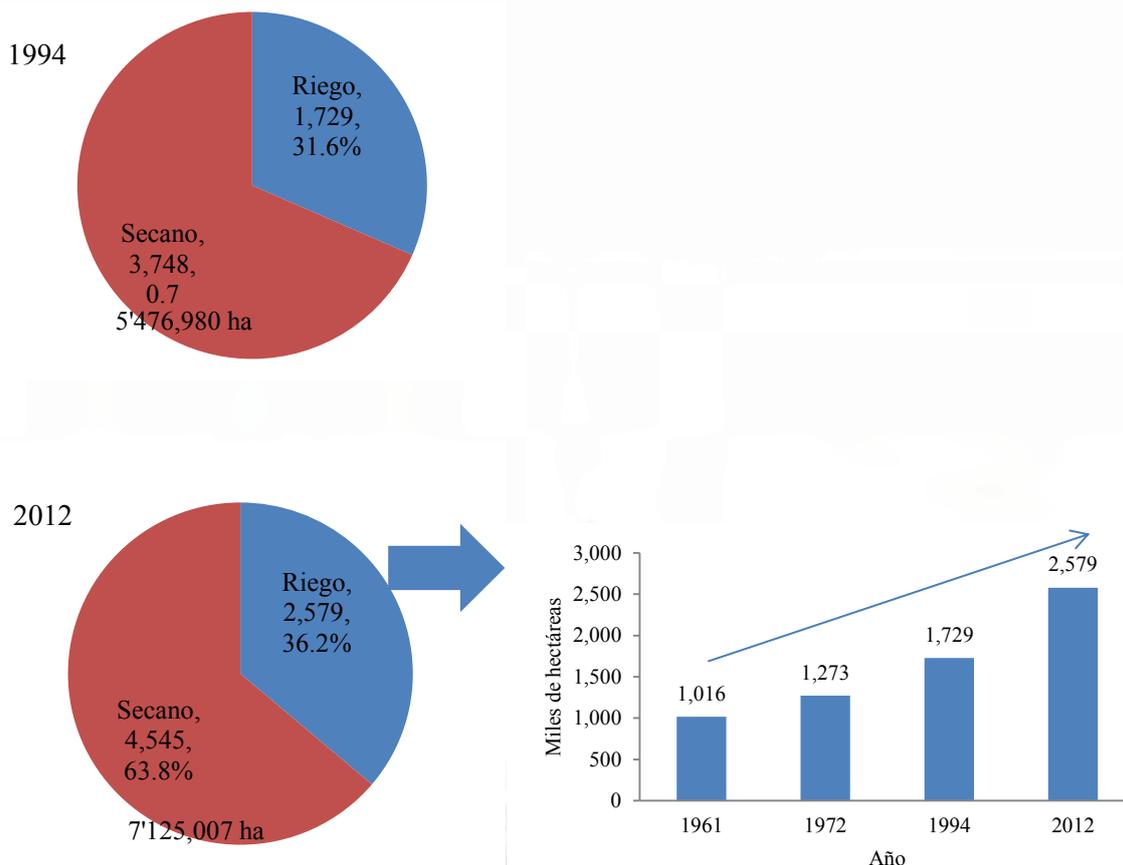


Figura 4. Superficie agrícola según riego o seco. Tomado de “IV Censo Nacional Agropecuario 2012: Resultados Definitivos,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013a, p. 6. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

El riego por gravedad es utilizado en más de 1,590.5 mil hectáreas, significando el 88.0% del total, el 7.0% del total utiliza riego por goteo y el 4.8% el sistema por aspersión.

En la Tabla 3 se presenta la distribución de las regiones por tipo de riego:

Tabla 3

Superficie Agrícola Bajo Riego por Tipo, según Región Natural (en Hectáreas)

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

Nota. Tomado de “IV Censo Nacional Agropecuario 2012: Resultados Definitivos,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013a, p. 7. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Crédito a productores agropecuarios (segunda limitante). En el país, uno de cada 10 productores agropecuarios solicitó un crédito. En la Figura 5 se muestran las estadísticas sobre la solicitud de créditos y en la Figura 6 se muestran las principales razones por las cuales el 91% de los productores agropecuarios no solicitaron crédito, donde las tres principales razones son: (a) no necesitó el crédito (35.5%), (b) encontraron los intereses muy elevados (28.5%), y (c) falta de garantía (17.1%). A partir de lo mencionado, se puede inferir que la falta de acceso al crédito se debe principalmente a la falta de cultura financiera en el Sector.

La mayor proporción 65.7%, fue otorgada por instituciones financieras locales y el 34.3% por AGROBANCO, banca múltiple, y otras fuentes de financiamiento, como se observa en la Tabla 4 (INEI, 2013a).

En la Figura 7 se muestran los diferentes medios de financiación. Dentro de las instituciones financieras locales, la principal fuente de financiamiento se dio por medio de Cajas Municipales (56.4 miles de productores) y dentro de la Banca Nacional fue por Banca Múltiple (25.1 miles de productores).

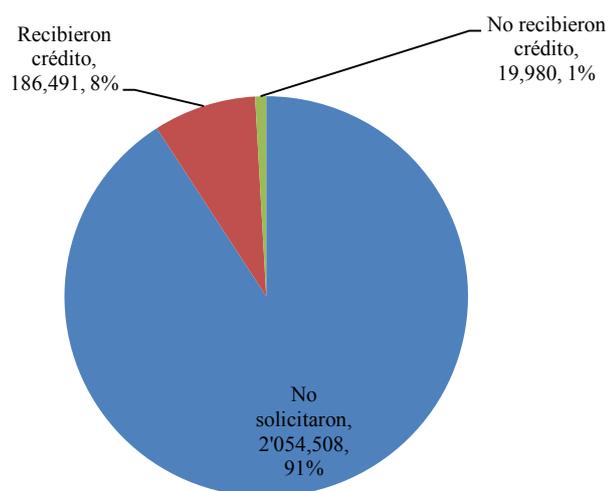


Figura 5. Solicitud de crédito de productores peruanos agropecuarios. Tomado de “IV Censo Nacional Agropecuario 2012: Resultados Definitivos,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013a, p. 29. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

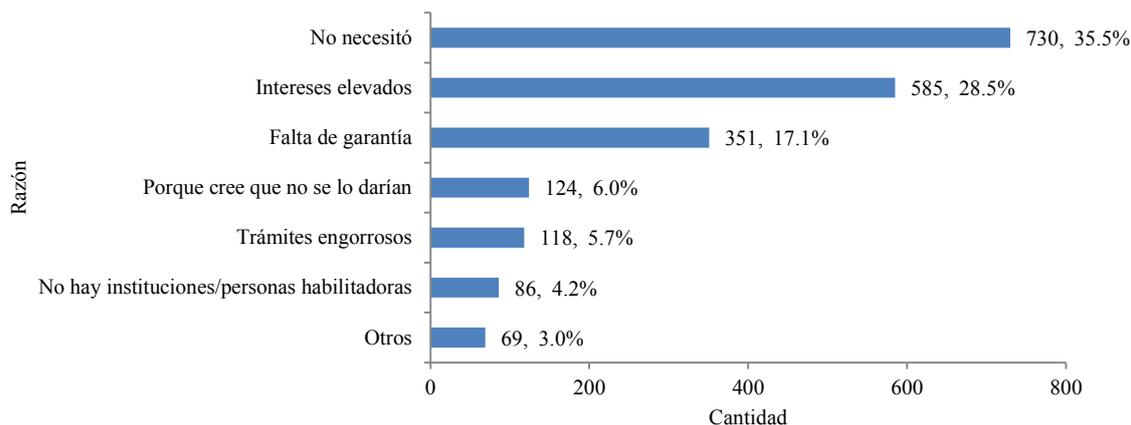


Figura 6. Razones por las cuales no solicitaron crédito.

Tomado de “IV Censo Nacional Agropecuario 2012: Resultados Definitivos,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013a, p. 29. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Tabla 4

Instituciones Financieras que Atienden el Crédito

Tipo de institución financiera	Cantidad	%
Instituciones financieras locales	127,783	65.7
AGROBANCO, banca múltiple, y otros	66,700	34.3
Número total de créditos	194,483	100.0

Nota. Tomado de “IV Censo Nacional Agropecuario 2012: Resultados Definitivos,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013a, p. 29. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

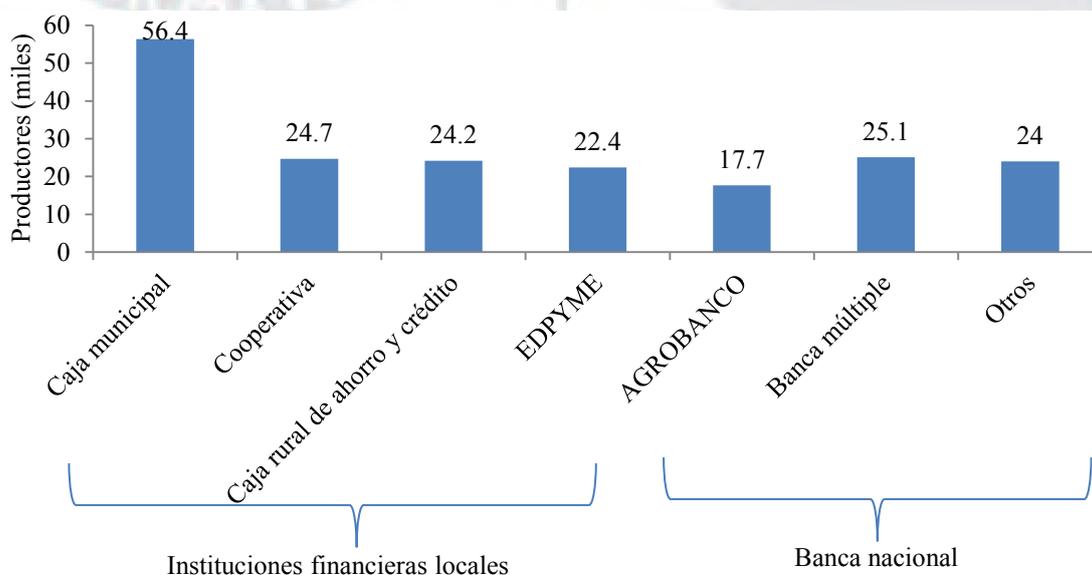


Figura 7. Instituciones financieras que atienden el crédito.

Tomado de “IV Censo Nacional Agropecuario 2012: Resultados Definitivos,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013a, p. 29. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

El 44.2% de los créditos otorgados por las instituciones financieras locales correspondieron a cajas municipales, el 55.8% a las cooperativas, Caja Rural de Ahorro y Crédito, y Entidad de Desarrollo para la Pequeña y Micro Empresa (EDPYME). Según el censo de 2012, el 74.0% de los productores agropecuarios destinan su crédito a la adquisición de insumos para la producción y el 9% a la compra de maquinaria pesada/equipo y herramientas. Del total de productores beneficiados con créditos, el 37.9% residen en la Costa, 36.9% en la Sierra, y 25.2% en la Selva (INEI, 2013a).

Empleos en el sector agropecuario. El empleo en la actividad agropecuaria es atípico dado que la producción es estacional lo que limita los empleos permanentes. Es por esta razón que según el censo de 2012, se registraron 180,500 trabajadores permanentes y 13'867,400 trabajadores eventuales (INEI, 2013a). En ambas modalidades la mayoría de empleados son hombres, como se puede observar en la Figura 8.

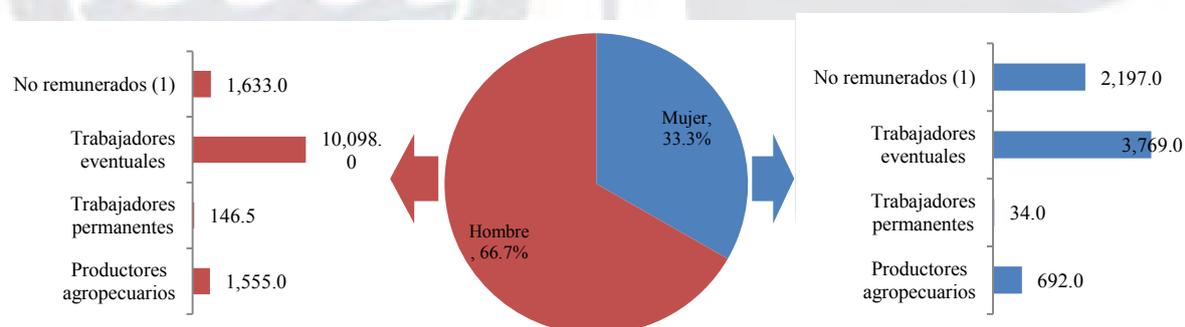


Figura 8. Número de empleos en el sector agropecuario en el año (miles de empleos). Tomado de “IV Censo Nacional Agropecuario 2012: Resultados Definitivos,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013a, p. 32. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

El 34% de los hogares peruanos, que representan 2.3 millones de familias tienen como fuente principal a la agricultura. Según el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, como se citó en Libélula, 2011), la agricultura genera el 7.6% del producto bruto interno (PBI). Este crecimiento ocurre fundamentalmente por la agroexportación que está creciendo a una tasa de 14.5% desde 2000 (Zegarra & Tuesta, como se citó en Libélula, 2011).

Debido a los altos costos del riego tecnificado y el limitado acceso a los servicios financieros, existe todavía un reducido porcentaje de agricultores que adoptan técnicas modernas de riego, en un contexto de escasez de agua que se agrava por el proceso de calentamiento global que ha generado cambios climáticos que están afectando las fuentes principales de agua de riego (i.e., glaciares y lluvias en la Sierra). Se debe mencionar que la agricultura es la actividad principal de los pobladores rurales, sin embargo concentra los mayores índices de pobreza (Libélula, 2011).

Evolución total de las agroexportaciones peruanas. Según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ, 2014a), debido a una mayor demanda de frutas, hortalizas, y a la incursión en nuevos mercados, las agroexportaciones alcanzaron un valor de US\$5,051 millones, incrementando en 19.4% con respecto al año anterior. En 2014 las agroexportaciones fueron a 157 destinos, siendo el principal EE.UU. alcanzando US\$1,482.9 millones que elevó sus compras en 21.4% y concentró el 29.3% de los despachos totales. Entre los productos que más compró estuvieron: espárrago, café, palta, uva, quinua, alcachofa, cebolla, entre otros. El segundo mercado fue Países Bajos (US\$585.8 millones) con un crecimiento de 27% por sus mayores pedidos de frutas. En tercera posición estuvo Alemania (US\$329.9 millones), y luego siguió España (US\$267.4 millones).

Exportaciones de agro tradicionales. Las exportaciones de agro tradicionales alcanzaron un valor de US\$848 millones lo cual representa el 3% de participación del total de las exportaciones tradicionales peruanas. Para 2014 su valor creció en 8% con respecto al 2013. Seis mercados (i.e., EE.UU., Alemania, Bélgica, Corea del Sur, Suecia, y Colombia) representaron el 75% de las agroexportaciones tradicionales, siendo el café y azúcar los principales productos, como se observa en la Figura 9 (PROMPERÚ, 2014a).

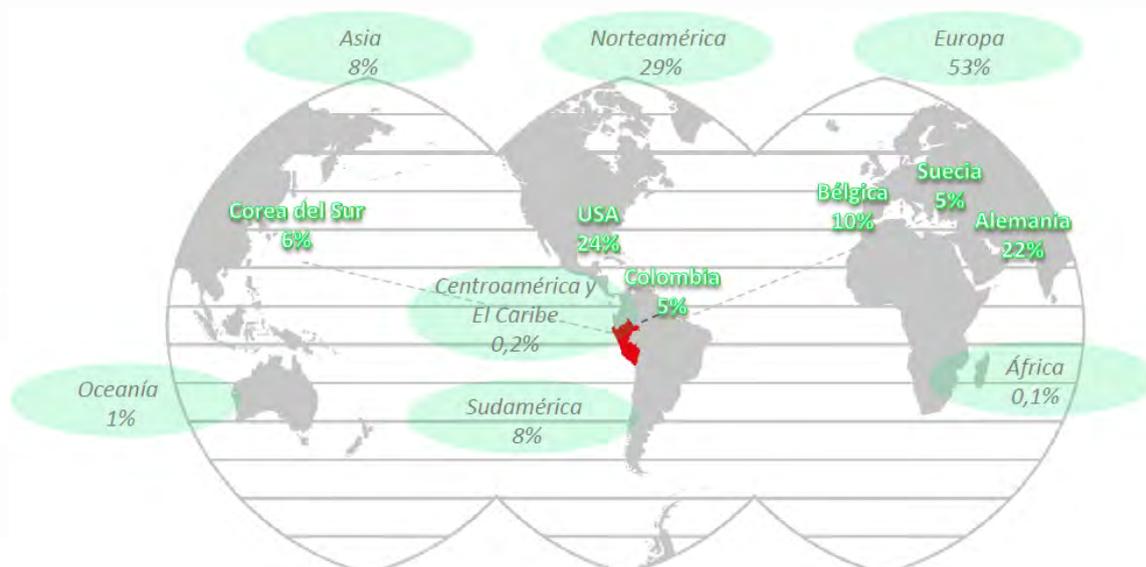


Figura 9. Agroexportaciones tradicionales: Principales mercados y productos. Valor FOB total 2014: US\$848 millones; 56 países de destino; seis mercados representaron el 75% de las agroexportaciones tradicionales; dos productos representaron el 93% de las agroexportaciones tradicionales: café (86%) y azúcar (7%). Tomado de “Desarrollo Agroexportador del Perú (Informe Anual),” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2014a, p. 9. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desarrollo-Agroexportador-2014.pdf>

Exportaciones agro no tradicionales. Las exportaciones de agro no tradicionales alcanzaron un valor de US\$4,203 millones lo cual representa el 36% de participación del total de las exportaciones no tradicionales peruanas. Estas exportaciones se incrementaron en 24% con relación a 2013. Ocho mercados (i.e., EE.UU., Países Bajos, España, Reino Unido, Alemania, Chile, y Hong Kong) representaron el 69% de las agroexportaciones no tradicionales, destacando la participación de tres líneas: frutas y hortalizas frescas (45%), productos preparados y conservados (18%), y cacao y derivados (5%). El valor exportado de los productos frescos (i.e., frutas y hortalizas) en 2014 se incrementó un 22% con respecto a 2013, alcanzando US\$1,894 millones. Los principales productos exportados fueron: uva, espárrago, palta, mango, y banano. Estos productos acumulan el 84% de participación en esta línea, como se observa en la Figura 10 (PROMPERÚ, 2014a).

Principales mercados de exportación de frutas y hortalizas frescas. Los principales mercados de la exportación de frutas y hortalizas frescas en 2014 fueron: EE.UU. (espárragos, paltas, y uvas), Países Bajos (paltas, uvas, y mangos), Reino Unido (uvas,

espárragos, paltas, y mandarinas), Hong Kong (uvas), y España (paltas y espárragos), como se muestra en la Figura 11 (PROMPERÚ, 2014a).

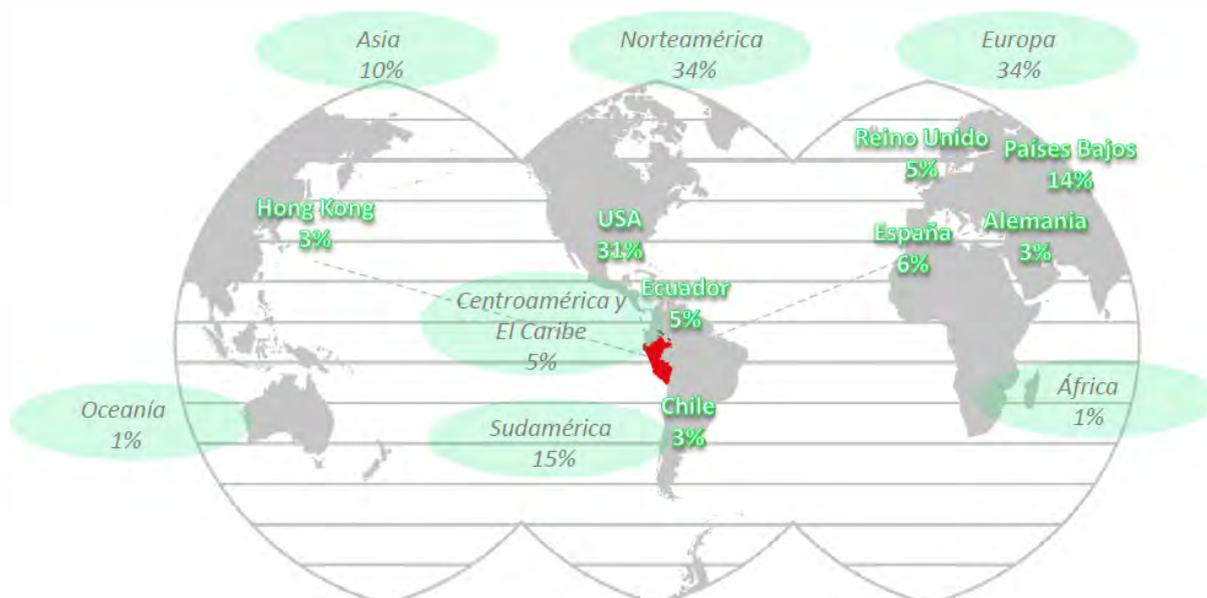


Figura 10. Agroexportaciones no tradicionales: Principales mercados y líneas de productos. Valor FOB total 2014: US\$4,203 millones; 157 países de destino; ocho mercados representaron el 69% de las agroexportaciones tradicionales; tres líneas de productos representaron el 69% de las agroexportaciones tradicionales: frutas y hortalizas frescas (45%), procesados y conservados (18%), y cacao y derivados (5%). Tomado de “Desarrollo Agroexportador del Perú (Informe Anual),” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2014a, p. 10. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desarrollo-Agroexportador-2014.pdf>

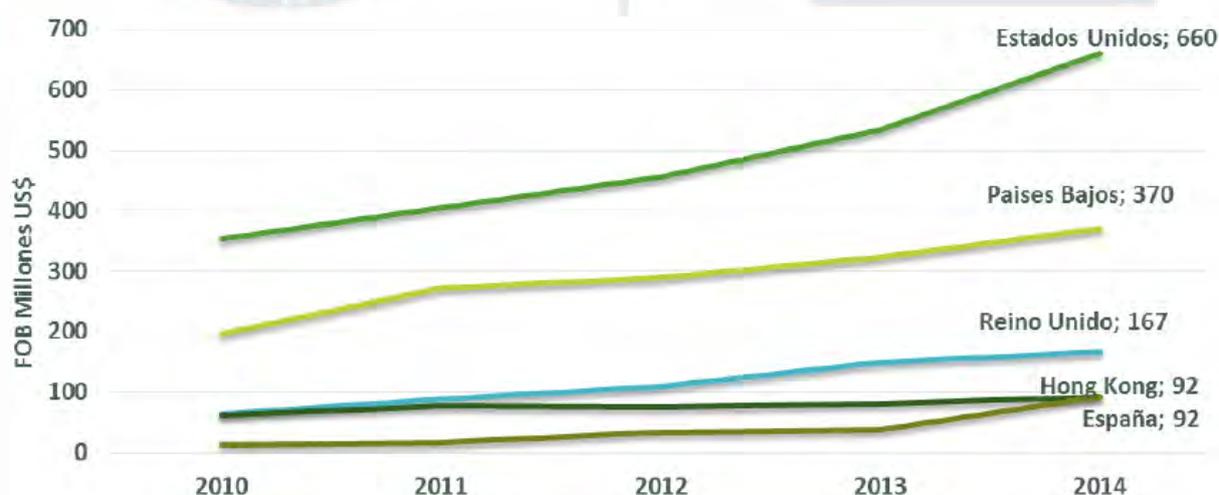


Figura 11. Top cinco principales mercados.

Tomado de “Desarrollo Agroexportador del Perú (Informe Anual),” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2014a, p. 26.

Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desarrollo-Agroexportador-2014.pdf>

Balanza comercial agrícola. Según el MINAGRI (2012), la actividad económica global en 2011 se recuperó de la retracción que se experimentó años anteriores, ello originó una reactivación de la demanda interna de las economías emergentes (i.e., China e India), lo que generó un incremento en las exportaciones de insumos y materia prima. En ese sentido, la balanza comercial agrícola del país se ha favorecido por el aumento de las exportaciones de productos no tradicionales (+93%) tales como los espárragos, uvas, mangos, aceitunas, cacao, entre otros; y en menor medida de las exportaciones tradicionales (94%), tales como algodón y café, generando una balanza superavitaria en los 3 últimos años, como se muestra en la Figura 12 (MINAGRI, 2012).

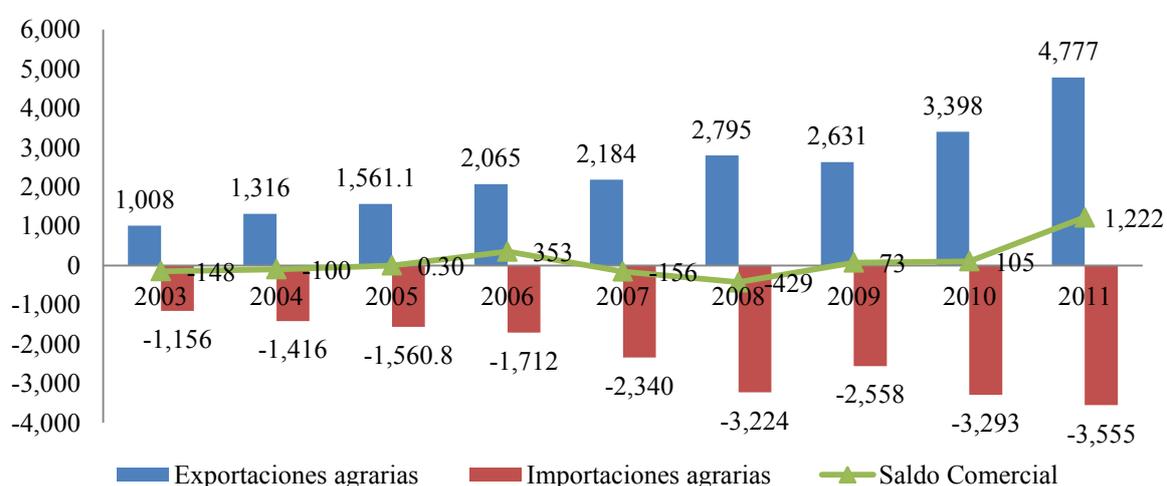


Figura 12. Balanza comercial agrícola 2003-2011 (Exportaciones: miles US\$ FOB, Importaciones: miles US\$ CIF).

Tomado de “Plan Estratégico Sectorial Multianual del Ministerio de Agricultura 2012-2016,” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2012, p. 27. Recuperado de <http://spij.minjus.gob.pe/Graficos/Peru/2012/Mayo/16/RM-0161-2012-AG.pdf>

PBI. Desde 2014 ha estado descendiendo, como se muestra en la Figura 13 (INEI, 2015), debido a los siguientes factores:

- Menor crecimiento de China, por lo que el pedido de materias primas se reduce;
- La caída en los precios de *commodities*, lo que hace que el nivel de ingresos del sector primario se reduzca;
- Menor ejecución del gasto público; y
- Caída de la inversión privada;

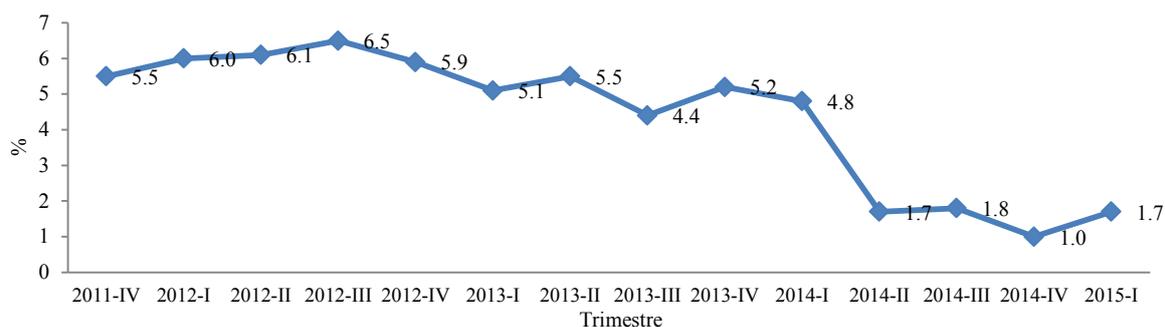


Figura 13. PBI trimestral.

Tomado de “Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2015: Producto Bruto Interno Trimestral (Informe Técnico No02),” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_pbi-trimestral_2015i.pdf

Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP). Esta asociación sin fines de lucro fue constituida en diciembre de 2003 con el objetivo de desarrollar el sector agrario peruano y hacerlo más competitivo. Representa al sector agroproductor y exportador ante el Gobierno y entidades extranjeras. Está formada por siete gremios productores agroexportadores que reúnen aproximadamente 350 empresas productoras que cuentan con más de 45,000 Ha cultivadas y que, en 2014 superó US\$1,500 millones de exportaciones de los casi US\$2,000 millones que representaron las exportaciones de frutas y hortalizas frescas. Estos gremios son (AGAP, 2014a):

1. Asociación de Productores de Cítricos del Perú (PROCITRUS);
2. Asociación de Productores de Palta Hass del Perú (PROHASS);
3. Asociación de Productores de Uva de Mesa del Perú (PROVID);
4. Asociación Peruana de Productores y Exportadores de Mango (APEM);
5. Instituto Peruano del Espárrago y Hortalizas (IPEH);
6. Asociación de Productores de Granada del Perú (PROGRANADA); y
7. Asociación de Productores de Arándanos del Perú (PROARANDANOS).

Evolución de las agroexportaciones de frutas y hortalizas frescas. Las exportaciones de frutas y hortalizas en 2013 representaron el 36% de las agroexportaciones peruanas totales (US\$1,525 millones de los US\$4,230 millones totales) (AGAP, 2014a), y en

2014 el 37% (US\$1,894 millones de los US\$5,051 millones totales) (PROMPERÚ, 2014a).

Pese a esta evolución, en 2014 Perú se ubicó en las posiciones 17 en exportación mundial de hortalizas frescas con el 1% del mercado y en la posición 25 en frutas con el 1.5%

(“Agroexportaciones Peruanas,” 2015).

Han mantenido un crecimiento promedio anual de 22% en los últimos 10 años y expectativas interesantes de crecimiento en el mercado asiático. La diversidad de productos que conforman esta categoría es alta y ha estado incrementándose en los últimos años. La predominancia la tiene el espárrago, considerado producto emblemático de Perú, pero se cuenta con productos como la uva, palta, mango, alcachofa, y cítricos, cuya exportación ha estado en crecimiento gradual. Estos productos colocan a Perú en ubicaciones importantes dentro del ranking mundial de exportación, como se observa en la Tabla 5.

Tabla 5

Estadísticas de los Principales Productos Agrarios de Exportación

Producto	FOB 2013 (US\$ miles)	Participación (%)	Ranking en el mundo
Espárragos frescos	411,827	35	1
Quinoa	79,357	29	2
Paltas	185,019	8	4
Uvas	449,889	6	5
Paprika	27,974	4	5
Café	695,332	4	7
Cacao en granos	84,166	1	13
Café orgánico	77,900		1
Banano orgánico	87,900		3

Nota. Adaptado de “Situación y Perspectivas del Sector Agroexportador,” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2014b. Recuperado de http://www.comexperu.org.pe/media/files/foro/Foro_20141204/Presentación%20del%20Sr.%20William%20Arteaga.pdf

En la Figura 14 se muestra la evolución de la exportación de frutas y hortalizas frescas entre 2000 y octubre de 2014, en millones US\$FOB y por productos principales.

Dentro de la categoría “Otros” se tienen productos con potencialidad de crecimiento en el

ámbito de exportaciones, lo que permitiría una nueva oferta exportable en frescos, como se muestra en la Figura 15.

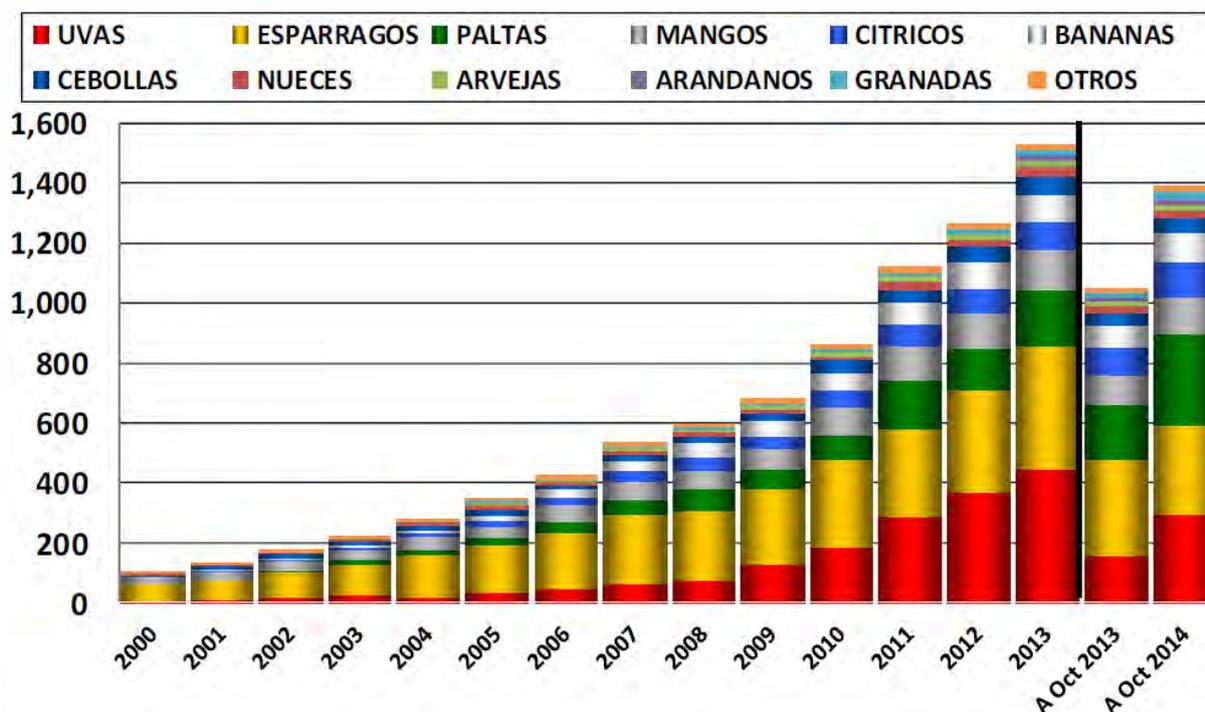


Figura 14. Mundo: Exportaciones peruanas por principales frutas y hortalizas frescas en US\$ FOB millones.

Tomado de "Obstáculos a la Agroexportación," por la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), 2014a, p. 9. Recuperado de http://www.comexperu.org.pe/media/files/foro/Foro_20141204%5CPresentación%20de%201a%20Sra.%20Ana%20Mar%C3%ADa%20Deustua.pdf



Figura 15. Nueva oferta exportable en frescos.

Tomado de “Desarrollo Internacional y Nichos de Mercado para Frutas,” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2014c, p. 19.

Recuperado de

http://www.sierraexportadora.gob.pe/gestion2014/procompite/demanda_frutas

En la Figura 16 se muestran las zonas de producción de los principales cultivos de exportación.

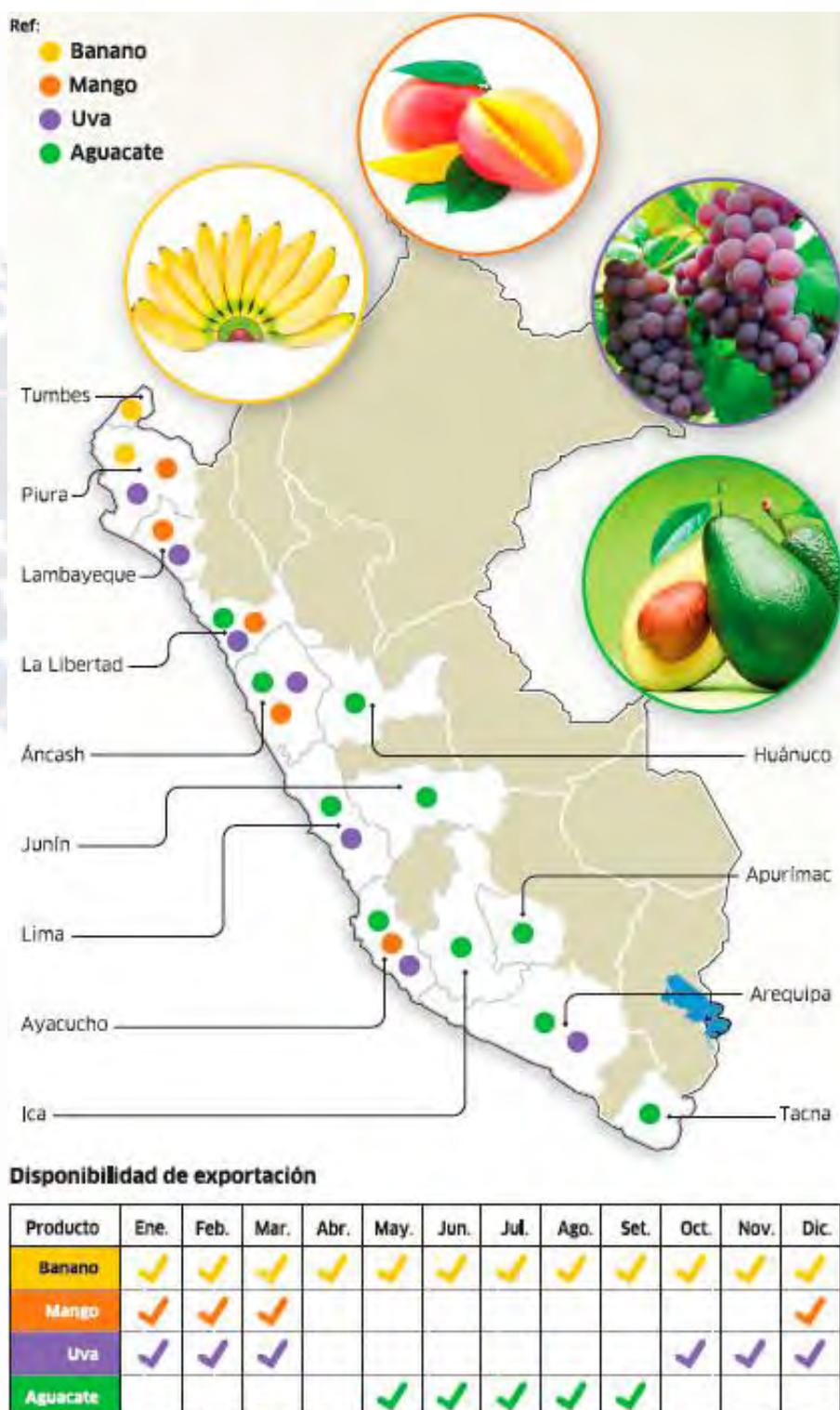


Figura 16. Zonas de producción de los principales cultivos de exportación.

Tomado de “Zonas de Producción de los Principales Cultivos de Exportación [Infografías de Abril],” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2015a. Recuperado de <http://archivo.larepublica.pe/infografias/zonas-de-produccion-de-los-principales-cultivos-de-exportacion-06-04-2015>

Clima y calendario de exportación. El clima, así como la ubicación geográfica (i.e., latitud), accesibilidad a las parcelas, y la zonificación fitosanitaria, afectan la disponibilidad de los diversos productos, de acuerdo con las características propias de los mismos (i.e., fertilización/floración). A partir de ello, se hace necesario definir un calendario de exportación que permita identificar los periodos en los cuales se cuenta con disponibilidad adecuada de productos para exportar. En la Figura 17 se muestran las ventanas de exportación de los cinco principales productos agrícolas.



Figura 17. Calendario de exportación.

Tomado de “Obstáculos a la Agroexportación,” por la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), 2014a, p. 18. Recuperado de http://www.comexperu.org.pe/media/files/foro/Foro_20141204%5CPresentación%20de%201a%20Sra.%20Ana%20Mar%C3%ADa%20Deustua.pdf

La estacionalidad del ciclo productivo de estos productos en Perú es opuesta a la que se tiene en el hemisferio norte, lo que facilita diversas temporadas de cosecha por año y constituye un aspecto favorable externo.

Entidades gubernamentales/regulaciones. En cuanto a los aspectos normativos/regulatorios relacionados a la agroexportación, se identifican organismos que regulan los aspectos sanitarios de exportaciones:

1. Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA): Autoridad nacional en materia de sanidad agraria según Ley Orgánica del Ministerio de Agricultura (Ley 25902, 1992). Cuenta con autonomía técnica, administrativa, económica, y financiera. Según SENASA (s.f.), promueve y controla la calidad de insumos, la producción orgánica, y la inocuidad agroalimentaria; para el desarrollo sostenible y competitivo del sector agrario.
2. Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA): Autoridad sanitaria nacional a cargo de los temas de protección del medioambiente, salud ocupacional, saneamiento básico, higiene alimentaria, y control de *zoonosis* [cualquier enfermedad propia de los animales que incidentalmente puede comunicarse a las personas]. Dentro de sus funciones se encuentra el expedir los Certificados Sanitarios Oficiales de Exportación, como órgano competente del Ministerio de Salud (MINAGRI, s.f.).

Incentivos. Dentro de los incentivos para el desarrollo del Sector, el Gobierno otorgó beneficios dentro de los cuales se encuentran: (a) El *drawback* que a 2015 está al 5% del valor FOB, (b) el pago de un 15% (no 30%) por impuesto a la renta, (c) las pérdidas pueden ser amortizadas en 4 años y los dividendos exonerados de impuestos, y adicionalmente (d) se puede solicitar la devolución del impuesto general a las ventas (IGV) debido a que las exportaciones no cargan impuestos y también se goza de un arancel cero para la importación de equipos.

Retos. Dentro del sector agrícola (i.e., industrial y exportador) existen numerosos retos que cumplir, los cuales se explican en cuatro grupos: (a) fitosanitarios, (b) normativos, (c) de mercado, e (d) infraestructura (AGAP, 2014a):

Fitosanitarios.

- Erradicación y control de plagas como la mosca de la fruta;
- Mayor capacidad para gestión de la autoridad nacional sanitaria (SENASA);
- Negociación de protocolos sanitarios para el acceso a nuevos mercados y mejora de mercados tradicionales;
- Implementación de agregados agrícolas en principales países objetivos de exportación; y
- Mejor gestión para lograr acceso fitosanitario en países potenciales, prioridad para agroexportación en negociaciones comerciales.

Normativos.

- Mayor estabilidad jurídica para el desarrollo de la producción e inversiones; y
- Ley de reforzamiento del SENASA.

De mercado.

- Mejoramiento de la inteligencia de mercado, mayores prospecciones, y ferias;
- Énfasis en calidad del producto exportado y rapidez de respuesta ante incidentes en la exportación;
- Concentración de mercados; y
- Mayor interacción de los sectores público y privado;

Infraestructura.

- Mejoramiento de la red vial (i.e., carreteras y vías de comunicación);
- Mejoramiento de sistemas de riego y su tecnificación (i.e., agua); y
- Mayor soporte a la investigación, innovación, y desarrollo.

En adición a estos grupos, un reto mayor que enfrenta el Sector es lograr trabajar como una organización perfectamente sincronizada, dejando de lado los intereses individuales y haciendo que cada una de sus partes sume al resultado total.

1.2 Conclusiones

El boom de las agroexportaciones en el Perú ha mostrado una evolución eficaz en los últimos años, volviéndose una alternativa rentable para la descentralización, generando empleos y divisas. Este crecimiento se debe mayormente a la agroexportación de frutas y hortalizas frescas que durante los últimos 10 años ha mantenido un crecimiento continuo y un alto potencial para seguir creciendo, pese a no contar con una organización adecuada que asegure la orquestación de las entidades que componen el Sector.

Así, a 2015 el Sector enfrenta diversos retos para continuar su desarrollo, como son: la falta de agua, el apoyo técnico y financiero, los problemas fitosanitarios, la normativa, y las restricciones de mercado y de infraestructura. Estos problemas afectan la competitividad del Sector y por tanto evitan que las poblaciones rurales que se sustentan de ella, puedan mejorar su calidad de vida.

La forma como el sector privado está enfrentando estos retos y a la vez organizándose para lograr una sola comunicación frente al Gobierno y clientes, es creando la AGAP. Por su parte, el Gobierno está interviniendo creando organismos reguladores de aspectos sanitarios como son SENASA (i.e., vigila la calidad del producto exportable) y DIGESA (i.e., otorga las autorizaciones sanitarias) y creando incentivos tributarios para fomentar la industria como son: el drawback, el pago de impuesto a la renta del 15%, devolución de IGV, no cobrar impuestos por reparto de dividendos, entre otros.

Pese a estos esfuerzos, para que el Sector pueda desarrollar la potencialidad que tiene y beneficiar adecuadamente a cada uno de los integrantes de su cadena, es necesario lograr una organización eficiente de las diferentes instituciones y/o agrupaciones que la componen.

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

2.1 Antecedentes

A lo largo de la historia, la agroexportación ha desempeñado un rol importante en la economía del país. Durante la conquista y con la presencia de España, se exportaba principalmente metales como el oro y la plata, así como el guano y, en menores cantidades, el cacao. Durante el siglo XIX se inicia también la exportación de chancaca hacia Chile. Después de la independencia, las exportaciones de productos agrarios adquirieron más relevancia, teniendo como productos principales el cacao, el café, la cinchona (quinina), el algodón, el azúcar, la lana de oveja, y la fibra de alpaca. Posterior a la guerra con Chile, el boom de la caña de azúcar y el algodón fueron el eje de la exportación, generando beneficios para la modernización y formación de latifundios, su crecimiento fue tal que hacia 1930 el valor de exportación del algodón, azúcar, y lanas llegó a alcanzar niveles similares a los de las mineras, y a superarlos en años posteriores, alcanzando sus valores máximos de exportación a finales de 1950 (Eguren & Marapi, 2015).

Con la reforma agraria, en 1969 se produce la expropiación agrícola de las plantaciones cañeras y algodonerías, por lo que las exportaciones agrícolas se redujeron significativamente. Con la caída de la producción y exportación del algodón, la industria textil creció, así como la producción y exportación de café. A partir de 1990, la agroexportación tomó un giro importante, incrementándose considerablemente con más productos no tradicionales. En el período 1994-2014, el valor total de las exportaciones agrícolas pasó de US\$476 a US\$5,079 millones. Las exportaciones de productos agrícolas tradicionales se multiplicó por 3.4 veces y por nueve veces el de los no tradicionales (Eguren & Marapi, 2015).

2.2 Visión

Al 2025, ser uno de los 10 mayores países agroexportadores de Frutas y Hortalizas Frescas del mundo, con innovación tecnológica, buscando el desarrollo sostenido de todos los integrantes de la cadena de abastecimiento. En el 2014 el Perú se ubicó en la posición 17 en

exportación de Hortalizas Frescas y en la posición 25 en Frutas, sumando ambos un valor FOB de US\$1,894 millones.

¿Qué significa ser un sector organizado? Es ser un sector donde cada miembro de la cadena de abastecimiento haya identificado claramente cuáles son sus funciones, responsabilidades, cuotas, calidades de servicio, y productos necesarios para el éxito de la exportación, todo ello en un entorno medible y trazable.

¿Qué se entiende por desarrollo sostenido? Es el desarrollo económico de cada miembro de la cadena de abastecimiento, de tal manera que les permita satisfacer sus necesidades actuales, elevando su nivel de vida, y asegurando que el proceso productivo conserve los recursos naturales para necesidades futuras.

¿Qué se entiende por Frutas y Hortalizas Frescas? Las Frutas Frescas son alimentos que se obtienen de plantas cultivadas o árboles silvestres, y se caracterizan por ser dulces, ácidas, de colores, diferentes tamaños, y se consumen mayormente como postre o jugo. Es un alimento que contiene vitaminas, minerales, y fibra; contiene pocas calorías y alto porcentaje de agua (80-95% de su peso). Las Hortalizas Frescas son aquellas verduras y demás plantaciones comestibles que se cultivan en huertas y que mayormente se consumen como alimentos y contienen un alto porcentaje de agua (80% de su peso) (“Hortalizas,” s.f.).

2.3 Misión

Promover y desarrollar una oferta exportable de Frutas y Hortalizas Frescas al mundo, integrando a toda la cadena de valor, con el propósito de buscar el crecimiento constante de todos sus integrantes, cooperando a su vez con las herramientas innovadoras para incrementar valor y generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo con responsabilidad social, marcando la diferencia con el resto del mundo.

2.4 Valores

1. **Integridad:** Es la ausencia de influencias al momento de las negociaciones y toma de decisiones. Como parte de este valor, se encuentra la honestidad y sinceridad para una adecuada comunicación y negociación entre los diferentes integrantes de la industria.

2. **Legalidad:** Informar y capacitar a los participantes de la industria sobre los derechos, beneficios, obligaciones, responsabilidades, y reglamentaciones vigentes y aceptadas por la sociedad, el Estado, y la comunidad empresarial. Es necesario contar con las certificaciones necesarias para los procesos productivos.
3. **Cooperación:** Este valor es expresado en los diversos tipos de alianzas público-privadas y formas asociativas, en los planes sectoriales 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 del mundo globalizado.
4. **Innovación:** Para que el sector agroexportador sea competitivo globalmente, este debe mantener un proceso permanente de mejora continua y a su vez generar ventajas competitivas diferentes y difíciles de copiar, enfocándose en mejoras de calidad, desarrollo de nuevos productos con un mayor valor agregado, incremento de la productividad, y la reducción paulatina de costos con el objetivo de alcanzar mejores rentabilidades.
5. **Responsabilidad Social:** Distribuir parte de los beneficios del Sector a las comunidades campesinas proveedoras de fruta fresca, mejorando la infraestructura vial, los programas de educación, brindando capacitaciones, y ayudando en programas relacionados con la conservación del medioambiente.
6. **Seguridad:** Parte importante del desarrollo e impulsor importante para la generación de inversión, son las garantías que el Sector puede brindar en materia de resguardo y protección a las empresas y agricultores integrantes de esta cadena de abastecimiento. Esto permitiría planificar y reinvertir en un entorno tranquilo y sin sobrecostos por robos o vigilancias adicionales.
7. **Tolerancia:** No solo se trata de tener la disposición para entender y respetar diferentes culturas, personas, y puntos de vista disímiles, sino de tener la capacidad de integrar un equipo de trabajo con estas diferencias y lograr un objetivo común.

2.5 Código de Ética

El Sector debe operar siguiendo un código de ética que respalde el adecuado comportamiento de todos los participantes de la cadena. Este código permite tener patrones de comportamiento que sea definido y conocido por todos, de tal manera que los participantes de la cadena mantengan esta línea de comportamiento para el desarrollo claro y beneficio de todos los integrantes. El código de ética sugerido para el Sector es el siguiente:

1. Promover la agroexportación utilizando técnicas y métodos que optimicen el adecuado uso de los recursos;
2. Crear condiciones dignas de trabajo de acuerdo con las regulaciones del Estado y un adecuado ambiente de trabajo;
3. Fomentar la inclusión y el desarrollo social en las zonas de desarrollo agrario;
4. Competir honestamente en los mercados internacionales y nacional cumpliendo con todas las características de calidad, con las certificaciones, y permisos requeridos;
5. Cumplir con los pactos definidos entre todos los integrantes de la cadena, así esto signifique perder a corto plazo. Este compromiso permite fortalecer el vínculo comercial entre los integrantes y por tanto una barrera de ingreso más elevada;
6. Considerar todos los intereses, observaciones, y derechos de los integrantes de la cadena de abastecimiento e incluir a las asociaciones, organismos locales, y grupos vinculados en los proyectos de desarrollo de negocio y de responsabilidad social; y
7. Guardar las reservas necesarias de información de todos los integrantes de la cadena de producción en cuanto a precios, costos, técnicas, permisos, y certificaciones, salvo medie por escrito la autorización respectiva.

2.6 Conclusiones

El crecimiento del Sector ha sido acelerado desde la segunda mitad de la década de los noventa y a 2015 se considera relevante la elaboración de un planeamiento estratégico de este Sector.

Es importante saber y reconocer los logros del presente, pero también determinar qué se quiere ser en los siguientes 10 años.

Las bases del crecimiento serán: la tecnología, la innovación, y el desarrollo sostenible de todos los participantes de la cadena de abastecimiento para el logro de una meta común.

Los valores y el código de ética serán las nuevas pautas por las que se deberá regir cada integrante de la cadena con el propósito de impactar positivamente en el desarrollo del Sector, mejorando las relaciones comerciales a largo plazo con los clientes, socios estratégicos, y comunidades.



Capítulo III: Evaluación Externa

Para el desarrollo de las estrategias de un país o sector es fundamental el análisis del entorno global (D'Alessio, 2014). Para el Sector se amplían los siguientes enfoques: (a) Análisis Tridimensional de las Naciones, utilizando el Modelo de Hartmann, (b) el Análisis de la Competitividad del País, utilizando el Modelo de Diamante de Porter, y (c) el Análisis PESTE que comprende las influencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, y ecológicas. Sobre la información recabada de los tres enfoques, se identifican las oportunidades y amenazas del Sector, las cuales se presentan en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Posteriormente, se elabora la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de Perfil Referencial (MPR).

3.1 Análisis Tridimensional de la Nación

En el modelo Tridimensional de las Naciones, Hartmann se basa en tres dimensiones: (a) intereses nacionales, (b) potencial nacional, y (c) principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Según Hartmann (como se citó en D'Alessio, 2014), los intereses nacionales es lo que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados. Para ello, el Estado peruano se maneja bajo políticas de Estado que definen lineamientos generales para lograr un desarrollo inclusivo, equitativo, y sostenible, y para afirmar la gobernabilidad democrática en el país. Las políticas de Estado se agrupan en cuatro grandes objetivos: (a) Democracia y Estado de derecho; (b) Equidad y justicia social; (c) Competitividad del país; y (d) Estado eficiente, transparente, y descentralizado (Acuerdo Nacional, 2014). Según el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (RREE, 2015), dentro de estos grandes objetivos, se observan 31 políticas de Estado que sumadas a la política exterior constituyen la base para los intereses nacionales. Los cuatro objetivos generales son:

1. Promover y defender en el ámbito regional los intereses del Perú con miras a la afirmación de su soberanía e integridad territorial, la consolidación de su seguridad

integral, el comercio y la cooperación con los países vecinos, así como la integración a nivel subregional y regional;

2. Profundizar las relaciones con otras regiones en el ámbito bilateral y multilateral, garantizando la independencia política frente a bloques ideológicos, a fin que la política exterior constituya un instrumento esencial para el desarrollo sostenible del país, con énfasis en el apoyo a la superación de la pobreza y la inclusión social, a través de la integración y promoción económica, la industrialización, la adquisición de ciencia y tecnología, y la cooperación;
3. Fortalecer la imagen del Perú a través de la defensa de nuestro patrimonio y la promoción en el exterior de nuestro acervo cultural; y
4. Fortalecer las capacidades de gestión institucional a través de la formación de recursos humanos que se expresen en niveles óptimos de eficiencia y eficacia en la conducción de las relaciones exteriores del Estado. (párr. 1)

En la Tabla 6 se muestra la Matriz de Intereses Nacionales del Perú identificando los niveles de intensidad de los intereses, y si son comunes (+) u opuestos (-).

Tabla 6

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Mayores (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Soberanía nacional		Chile (-) Ecuador (-)		Bolivia (-)
2. Defensa nacional		Chile (-) Ecuador (-) EE.UU. (+)		
3. Bienestar económico y social		EE.UU. (+) UE (+) China (+)		Venezuela (-)
4. Fortalecimiento y desarrollo de alianzas, foros, y tratados de libre comercio (TLC)		EE.UU. (+) UE (+) México (+) Colombia (+) Chile (+) Asia (+)		Venezuela (-)
5. Competitividad del país			EE.UU. (+) UE (+) Asia (+)	Chile (-) Colombia (-) Brasil (-)

Nota. Intereses comunes (+); Intereses opuestos (-).

3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional indica las fortalezas o capacidades que tiene una Nación para poder alcanzar sus intereses nacionales (D'Alessio, 2014), y se analizan bajo siete dominios.

Demográfico. Al 30 junio de 2014, la población del Perú ascendió a 30'814,175 personas, de los cuales 15'438,887 (50.10%) son hombres y 15'375,288 (49.90%) son mujeres, y una tasa de crecimiento anual de 1.1%. El 52.6% de la población vive en la costa, 38% en la sierra, y 9.4% en la selva. Las ciudades con mayor población son Lima Metropolitana con 9'735,587 millones y Arequipa con 861,145 personas, representando ambas el 34.39% de la población total. El Perú es el octavo país más poblado de América. A 2025 se estima que la población ascienda a 34.4 millones. La población económicamente activa (PEA) equivale al 73.57% del total de la población. La esperanza de vida para los hombres es de 72 años y la de las mujeres de 77 años. La estructura por edades está compuesta de la siguiente manera: menor de 15 años (28.32%), entre 15 y 64 años (65.25%), y mayor de 65 años (6.40%) (INEI, 2013b). A partir de lo revisado en el ámbito demográfico, se puede indicar que la población del país tiene una alta cantidad de gente joven la cual debería generar mayores ingresos y por ende darle mayor dinamismo a la economía del país, la cual generaría mayor atracción a la inversión y crecimiento económico, representando una oportunidad para el Sector.

Geográfico. El Perú está ubicado en el hemisferio occidental de Sudamérica. Su territorio limita con cinco países: por el norte con Ecuador y Colombia, por el este con Brasil, por el sureste con Bolivia, al sur con Chile, y por el oeste con el océano Pacífico. Cuenta con una superficie de 1'285,215 km² de terreno y 200 millas marinas del océano Pacífico, así como 60 millones de hectáreas en la Antártida. Es el tercer país más grande de Sudamérica y de los 19 países más extensos del mundo, con una densidad promedio de 24 habitantes por km². El Perú es un país megadiverso, cuenta con 11 ecoregiones y 84 zonas de vida de las

117 que existen en el mundo. Posee una amplia multiplicidad de paisajes debido a sus condiciones geográficas, lo que a su vez le otorga una alta diversidad de recursos naturales. En su territorio se pueden identificar tres grandes regiones, que ha sido la forma tradicional de dividirlo según sus altitudes: Costa, Sierra, y Selva (PROMPERÚ, 2015b). La Selva es la región más extensa del país con 60.3% del territorio peruano, la Costa con 11.7% del territorio es la región más densamente poblada, y la Sierra con 28% del territorio nacional (INEI, 2013b). El Perú es un país rico en recursos naturales y con extensas superficies de territorio aun por explotar, por lo cual es una importante oportunidad para aprovechar la producción del Sector de manera competitiva, con apoyo del sector privado y público, a través de tecnología de última generación y con acceso financiero para los que lo requieran.

Económico. El Perú es una de las economías de más rápido crecimiento en la Región. Entre 2002 y 2013 la tasa de crecimiento promedio fue de 6.1%, en un entorno de una baja inflación de 2.6% en promedio. A pesar que en 2014 el crecimiento presentó una desaceleración por condiciones externas adversas, declive en la confianza interna, y reducción de la inversión, las cifras de crecimiento del PBI en 2013 se mantuvieron por encima del promedio de la Región (2.4% frente a 0.8%, respectivamente), y con una inflación del 3.2%. En el ámbito externo, la principal fuente de adversidad está vinculada con la caída de los precios de las materias primas, causadas mayormente por la desaceleración de China, uno de los dos principales socios comerciales de Perú, junto con EE.UU. Además, en 2014 se presentaron condiciones climáticas adversas que afectaron la industria pesquera y hubo una menor ejecución del programa de inversión pública. Como resultado, la inversión privada y las exportaciones se contrajeron 1.6% y 0.3% respectivamente, en términos reales. Sin embargo, se espera que el crecimiento del Perú siga siendo sólido en los siguientes años, por encima de 4%. Con relación al empleo, se ha podido evidenciar un fuerte crecimiento al igual que los ingresos de la población, que han ayudado a reducir los índices de pobreza

impulsando la prosperidad compartida. Entre 2005 y 2013, los índices de pobreza se redujeron en más de la mitad, desde un 55.6% hasta un 22.7% de la población, aproximadamente. De la misma manera, se mejoró en la línea de la extrema pobreza donde se pudo observar un declive del 15.8% al 4.7% entre 2005 y 2013. La pobreza extrema es altamente rural y se concentra en 8% de los distritos del Perú, ubicados en las regiones de Cajamarca, Piura, La Libertad, y Apurímac. Uno de los rasgos más importantes de crecimiento en el Perú es que es de amplia base. En tal sentido, aunque se mantiene elevada, la desigualdad de ingresos en el Perú, medida por el coeficiente Gini, ha declinado de 0.49 en 2004 a 0.44 en 2013. En las áreas rurales el coeficiente Gini cayó solo dos puntos básicos entre 2004 y 2013 (de 0.44 a 0.42), mientras que la desigualdad urbana cayó por cinco puntos básicos (de 0.45 a 0.40) (Banco Mundial [BM], 2015).

A partir de lo descrito y según las proyecciones del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2015), las exportaciones tendrían un crecimiento del orden del 7% en promedio en los próximos tres años, como se puede observar en las Tablas 7 y 8, lo que representa una importante oportunidad de crecimiento para el Sector.

Tabla 7

Demanda Interna y PBI (Var. % Real)

	Estructura % del PBI 2013 ^a	2014	2015	2016	2017	2018	Prom. 2016- 2018
1. Demanda interna	102.0	2.0	4.3	3.9	4.7	5.0	4.5
a. Consumo privado	60.8	4.1	4.5	4.5	4.8	4.8	4.7
b. consumo público	11.1	6.4	6.2	2.9	1.4	2.1	2.2
c. Inversión privada	22.8	-1.6	1.5	3.0	4.5	5.0	4.2
d. Inversión pública	5.7	-3.6	9.3	7.2	3.9	4.4	5.2
2. Exportaciones ^b	25.4	-0.3	2.7	9.5	6.5	5.2	7.1
3. Importaciones ^b	27.5	-1.4	3.3	3.3	3.5	3.5	3.4
4. PBI	100.0	2.4	4.2	5.5	5.5	5.5	5.5
Memo: Gasto público	16.8	3.0	7.2	4.3	2.3	2.9	3.2

Nota. Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2015, p. 30. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018.pdf

^aA precios de 2007; ^bDe bienes y servicios no financieros.

Tabla 8

Producto Bruto Interno por Sectores (Var. % Real)

	Peso Año Base 2007	2014	2015	2016	2017	2018	Prom. 2016- 2018
Agropecuario	6.0	1.4	2.5	3.3	3.5	3.0	3.6
Agrícola	3.8	0.2	2.1	3.4	3.8	4.3	3.9
Pecuario	2.2	3.3	2.9	3.0	3.0	3.2	3.1
Pesca	0.7	-27.9	13.1	17.5	7.2	6.6	10.4
Minería e hidrocarburos	14.4	-0.8	4.3	10.8	7.7	5.0	7.8
Minería metálica	12.1	-2.1	4.9	12.7	8.6	5.7	9.0
Hidrocarburos	2.2	4.0	2.5	4.4	4.2	2.4	3.6
Manufactura	16.5	-3.3	2.2	3.7	4.3	4.7	4.2
Primaria	4.1	-9.7	5.0	6.5	5.5	5.2	5.8
No primaria	12.4	-1.0	1.2	2.8	3.8	4.5	3.7
Electricidad y agua	1.7	4.9	5.2	5.4	5.6	5.8	5.6
Construcción	5.1	1.7	3.0	4.2	5.5	5.5	5.1
Comercio	10.2	4.4	4.7	5.1	5.3	5.5	5.3
Servicios	37.1	5.8	5.5	5.5	5.7	5.8	5.7
PBI	100.0	2.4	4.2	5.5	5.5	5.5	5.5
PBI primario	25.2	-2.3	4.1	8.4	6.3	4.8	6.5
PBI no primario ^a	66.5	4.0	4.1	4.9	5.4	5.6	5.3

Nota. Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2015, p. 30. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018.pdf

^aNo incluye derechos de importación y otros impuestos.

Tecnológico-científico. A pesar del crecimiento económico que ha tenido el país en los últimos años, donde se han experimentado mejoras en los indicadores (e.g., PBI total, PBI per cápita, la tasa de pobreza, entre otros), no se ha observado una correlación con una mejora en los indicadores de competitividad y de actividades de investigación, desarrollo, e innovación, en los cuales el Perú se encuentra rezagado y sin estadísticas oficiales desde 2004 para estos últimos años. El crecimiento de la economía peruana sigue siendo dependiente de las exportaciones y principalmente de los precios internacionales de materias primas y la mayoría de las exportaciones peruanas continúan siendo de baja intensidad tecnológica (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], 2014).

Los principales motivos del bajo desarrollo tecnológico se debe a las siguientes limitantes (CONCYTEC, 2014):

1. La baja disponibilidad y calidad de investigadores e ingenieros dedicados a actividades de investigación (I), desarrollo (D), e innovación (i), lo cual ubica al Perú en el puesto 120 en el Ranking Global de Competitividad de 144 países (ver Figura 18);
2. La situación en la que se encuentran las instituciones de investigación peruanas, las cuales enfrentan problemas de financiamiento, promedios elevados de edad de investigadores, trabas administrativas para contratación y renovación de investigadores, y débiles vínculos de colaboración con otros centros nacionales e internacionales así como con el sector privado;
3. La escasa y desarticulada información disponible para los actores de este sistema, no se encuentra disponible en el mercado servicios de información relevantes para que los empresarios tomen decisiones eficientes respecto de la adquisición y absorción de conocimiento y tecnologías.

Para poder lograr mejoras en la competitividad y el desarrollo del Sector es de alta importancia la accesibilidad y disponibilidad de información y del manejo de tecnología avanzada.

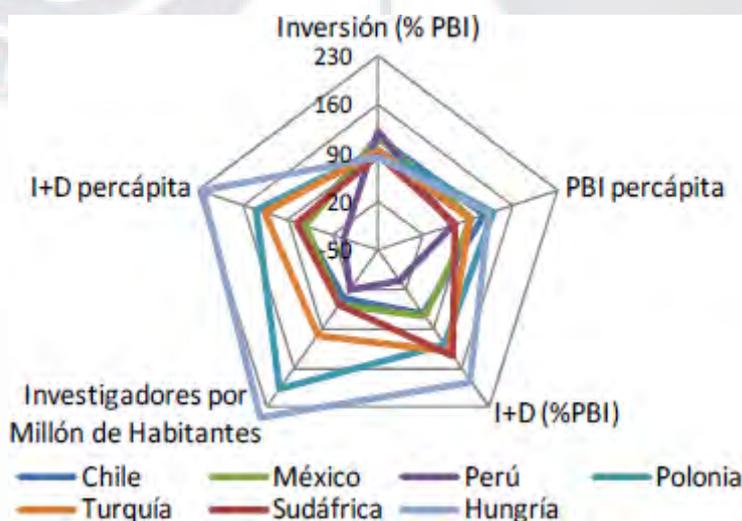


Figura 18. Convergencia de indicadores macroeconómicos versus indicadores de I+D^a. Tomado de “Estrategia Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación: Crear para Crecer (Documento Sujeto a Consulta Pública),” por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), 2014, p. 8. Recuperado de http://portal.concytec.gob.pe/images/stories/images2014/mayo/crear_crecer/estrategias_crear_crecer_ultima_version_28-5-2014.pdf

^aDe acuerdo con el índice de convergencia elaborado, el valor 100 refleja que el país observado muestra un indicador cercano al promedio del grupo.

Histórico y sociológico. Los primeros pobladores y culturas preincas habrían llegado como cazadores-recolectores al Perú hace 20,000 años. Con el desarrollo de la agricultura aparecieron los primeros asentamientos y culturas. Según las últimas investigaciones, la primera civilización en Perú comienza con Caral, la más antigua de América. Luego continuó el Imperio Inca (1,200 d. C.-1,500 d. C.), considerado un Estado puesto que alcanzó una organización política, ordenamiento en la distribución de sus riquezas, desarrollo arquitectónico, y agrícola. En 1542 se creó el Virreinato del Perú que dependió de la Corona Española y estableció las bases de la economía colonial, el sistema de control de mano de obra indígena para la minería, y la producción artesanal. En 1821 se declaró la Independencia del Perú, y durante sus primeros años de formación como república, afrontó crisis económicas y caudillismos militares que hicieron complicada la consolidación de una Nación. En 1879 el Perú se enfrentó con Chile en la Guerra del Pacífico en la que fue derrotado. En la década de los setenta, Perú estuvo gobernado por una dictadura militar donde se estatizaron el petróleo y medios de comunicación y reformaron las bases agrarias, donde la propiedad de los terrenos agrícolas cambió radicalmente violándose los derechos de propiedad privada. En 1980 el país sufrió una crisis económica con una hiperinflación. Dos grupos terroristas surgieron en esa época, y que por 20 años desestabilizaron con violencia al país generando cuantiosos daños afectando fuertemente la inversión extranjera. El terrorismo afectó fuertemente el desarrollo agrícola puesto que los grupos terroristas se encontraban mayormente en las zonas rurales. En la década de 1990 se inició el fin de estos grupos terroristas y el país se incorporó al sistema económico mundial (PROMPERÚ, 2015c).

Organizacional-administrativo. El Gobierno es unitario, representativo, y descentralizado. El Estado peruano está organizado en tres poderes independientes (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2015a):

1. El Poder Ejecutivo: Que consta del presidente y dos vicepresidentes que están a cargo de dirigir la política de Estado;

2. El Poder Legislativo: Con un Parlamento Unicameral con 120 miembros, responsables por velar el respeto de la Constitución y encargarse de elaborar, modificar, y aprobar leyes; y
3. El Poder Judicial: Compuesta por la Corte Suprema de Justicia encargada de administrar la justicia.

Adicionalmente, el Perú cuenta con 26 Gobiernos regionales, los cuales cuentan con autonomía política, económica, y administrativa en los asuntos de su competencia. El Gobierno local cuenta con el mismo nivel de autonomía donde el alcalde es el representante legal de la municipalidad y su máxima autoridad administrativa (International Institute for Democracy and Electoral Assistance [IDEA Internacional], 2008). Debería de contarse con un mayor apoyo en el desarrollo e inversión de parte de los Gobiernos regionales en el Sector considerando que cuentan con la autonomía respectiva para ejecutar y darle celeridad del caso.

Militar. El Perú está conformado por tres fuerzas armadas: (a) Marina de Guerra del Perú, (b) Ejército del Perú, y (c) Fuerza Aérea del Perú. Las tres instituciones están bajo la organización de El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, cuyo rol es velar por el planeamiento de la Defensa Nacional, diseñando la misión, organización, y funcionamiento de las tres instituciones con la finalidad de optimizar el empleo de los recursos humanos y materiales de las fuerzas armadas para garantizar la independencia, soberanía, e integridad del territorio de la República (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú [CCFFAA], s.f.).

3.1.3 Principios cardinales

Los cuatro principios cardinales permiten conocer las oportunidades para un país en su entorno (D'Alessio, 2014).

Influencia de terceras partes. El desarrollo económico del país se debe mayormente por la estrategia en una economía abierta al mundo y competitiva en su oferta exportable.

Aproximadamente el 95% de las exportaciones peruanas están cubiertas por TLC vigentes. La apertura comercial y los acuerdos comerciales han permitido al país incrementar el número de productos exportados y empresas exportadoras, como también atraer inversión extranjera directa, impulsar la productividad de las empresas, y la transferencia de tecnología. El Perú cuenta con acuerdos internacionales de inversión con 53 países, considerando acuerdos vigentes y acuerdos suscritos por entrar en vigencia. Se tienen 40 acuerdo vigentes: (a) 29 acuerdos bilaterales de promoción y protección recíproca de inversiones (APPRI) y (b) 11 TLC (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [RREE] & Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú [PROINVERSIÓN], 2014).

Según el RREE y PROINVERSIÓN (2014), la relación de acuerdos comerciales es:

- Acuerdos multilaterales: Organización Mundial de Comercio (OMC);
- Acuerdos regionales: Comunidad Andina de Naciones (CAN) que lo conforman Bolivia, Colombia, Ecuador, y Perú;
- Acuerdos bilaterales: Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA) que lo conforman Suiza, Islandia, Liechtenstein, y Noruega; Mercado Común del Sur (MERCOSUR) que lo conforman Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay; Canadá; Chile; China; Corea; Costa Rica; Cuba; EE.UU.; Japón; México; Panamá; Singapur; Tailandia; Unión Europea; y Venezuela;
- Por entrar en vigencia: Guatemala, Alianza del Pacífico (AP) que lo conforman Colombia, Chile, México, y Perú; y
- Negociaciones en curso: Honduras, El Salvador, Tailandia, Turquía, Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP) que lo conforman Brunéi, Chile, Nueva Zelanda, Singapur, Australia, EE.UU., Malasia, Vietnam, Canadá, México, Japón, y Perú.

Adicionalmente, el Perú es miembro activo del Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC) junto con otras 20 economías de esa Región. En la Figura 19 se muestran los estados de los acuerdos comerciales con Perú.



Figura 19. Estado de acuerdos comerciales con Perú.

Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2014/2015,” por el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (RREE) y la Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú (PROINVERSIÓN), 2014, p. 52. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Objetivos_Estrategicos.aspx

*Adicionalmente se considera la Alianza del Pacífico (Colombia, Chile, México) y el Acuerdo de Asociación Transpacífico (Brunéi, Chile, Nueva Zelanda, Singapur, Australia, EE.UU., Malasia, Vietnam, Canadá, México, y Japón).

Lazos pasados y presentes. En la historia peruana siempre ha existido rivalidad con Chile y Ecuador, las cuales se disputaron en la Guerra del Pacífico (1879) y la Guerra del Cenepa (1995) respectivamente. Estas dos guerras se libraron por conflictos territoriales. Los conflictos a 2015 han cambiado de un ámbito militar a un ámbito de competencia de mercados e integración económica.

Contrabalance de los intereses. El interés peruano en los últimos años ha sido mejorar la imagen política, económica, y del país en general cuyo resultado ha permitido tener un crecimiento por encima del resto de países de la Región. Dentro de los TLC que ha firmado el país, se obliga a las empresas peruanas a ser más competitivas para poder mejorar su posición competitiva ante la rivalidad de empresas transnacionales.

Conservación de los enemigos. Históricamente los rivales que ha tenido Perú han sido Chile y Ecuador. Sin embargo, económicamente Chile a 2015 tiene diversas inversiones en Perú. Como se mencionó anteriormente, la competencia está en captar más mercados y para ello se debe mejorar la competitividad.

En el índice de competitividad global 2014-2015, Chile ocupa el primer lugar en el ámbito Latinoamérica y en el ámbito global el puesto 33, mientras que Perú en el ámbito global ocupa la posición 65 (Según el Foro Económico Mundial [FEM], 2014). Se puede apreciar que existe una brecha aún grande entre ambos países, por lo que se tiene una importante oportunidad como país y Sector.

3.1.4 Influencia del análisis en el Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú

El crecimiento económico que ha tenido el país en los últimos años y las proyecciones que según el MEF estima para los próximos años, donde el sector de las exportaciones van a crecer 7% en promedio, generan una importante oportunidad de crecimiento para el Sector. Considerando el crecimiento económico y los acuerdos comerciales que tiene suscritos el Perú, es importante mejorar el nivel de competitividad para poder abarcar mayor cantidad de mercados internacionales. Es de alta importancia el rol del Estado y del sector privado, en cerrar las brechas en infraestructura, incrementar la calidad de los servicios básicos tales como educación y salud, al empleo y la seguridad social, reducir la pobreza extrema, prevenir los conflictos sociales, mejorar la supervisión de posibles daños ambientales, y reconectar con el Perú rural a través de una extensiva agenda de inclusión.

Considerando las extensas superficies de territorio sin explotar, los diversos recursos naturales con los que cuenta el país, y la estructura poblacional joven, se observa un potencial altamente atractivo para el Sector.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

La competitividad del Perú está afectada por diversos factores (e.g., ubicación geográfica, historia, densidad poblacional, infraestructura vial, conocimiento y capacidades de la población, etc.). Todos ellos deben ser analizados para lograr un entendimiento completo del nivel de competitividad de Perú en comparación con otros países y así tener

claridad de cómo estos factores pueden beneficiar o limitar al Sector de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas.

Para realizar este análisis, es necesario apoyarse en un esquema conocido como el *Diamante de Competitividad de las Naciones* de Porter (como se citó en, D'Alessio, 2014), basado en cuatro determinantes que definen las fortalezas del poder nacional:

1. Condiciones de los factores;
2. Condiciones de la demanda;
3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas; y
4. Sectores relacionados y de apoyo.

Los mismos que se desarrollan en este capítulo, enfatizando en los temas de mayor impacto al Sector en estudio.

Antes de iniciar el desarrollo de estos determinante, se revisarán en general los resultados obtenidos en 2014 para Perú en el *Reporte Global de Competitividad 2014-2015* (FEM, 2014), y en el *Anuario Mundial de Competitividad (AMC) 2015* (Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial [IMD], 2015a). En los resultados presentados por el FEM, de las 48 evaluaciones mundiales realizadas a Perú en términos de la competitividad de 2014, en 25 el Perú bajó su desempeño, según la Cámara de Comercio de Lima (CCL) (“Perú Empeoró,” 2015). Entre algunas de las conclusiones del Reporte para Perú se mencionan (Centro de Desarrollo Industrial [CDI], 2014):

- Posición de Perú en el ámbito mundial: 65 de 144 economías analizadas (baja 4 posiciones con respecto al año anterior);
- Posición de Perú en el ámbito Latinoamérica y Caribe: 7 de 23 economías analizadas;
- Puntos que mejoraron en el ranking: Infraestructura, salud y educación primaria, educación secundaria y capacitación; y
- Puntos en los que se ha retrocedido en el ranking: Instituciones, entorno macroeconómico, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, y

preparación tecnológica. En la Figura 20 se muestra la posición de Perú con respecto a los países de Latinoamérica y el Caribe.



Figura 20. Ranking Latinoamérica y el Caribe–IGC 2014-2015.

Tomado de “Informe de Competitividad Global 2014-2015 [Nota de Prensa],” por el Centro de Desarrollo Industrial (CDI), 2014. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/IGC_2014_2015.htm

Por otro lado, los resultados presentados por el IMD (2015a) muestran que Perú se ubica en la posición 54 de un total de 61 países evaluados, al igual que en el *Reporte Global de Competitividad 2014-2015* (FEM, 2014), Perú baja cuatro posiciones con respecto al año anterior (posición 50). El *Anuario Mundial de Competitividad (AMC) 2015* (IMD, 2015a) se basa en cuatro pilares: (a) desempeño económico, (b) eficiencia del Gobierno, (c) eficiencia de los negocios, e (d) infraestructura. Los resultados que Perú obtuvo en estos cuatro grandes pilares se muestran en la Tabla 9.

La diferencia entre el *Reporte Global de Competitividad 2014-2015* (FEM, 2014) y el *Anuario Mundial de Competitividad (AMC) 2015* [Perfil Perú] (IMD, 2015a) está fundamentalmente en la metodología utilizada, dado que el FEM se apoya principalmente en resultados de encuestas, mientras que el IMD se apoya en resultados de datos estadísticos recopilados en 61 países en los que se hizo el estudio. De acuerdo con los resultados obtenidos, Perú sigue una importante caída que viene desde la posición 38 obtenida en 2008,

año en el que Perú entró al ranking, hacia la posición 54 obtenida en 2015. Los resultados indican que no se ha mejorado en ningún pilar, teniendo el peor desempeño en lo referente a Infraestructura.

Tabla 9

Resultado de los Pilares de Competitividad Perú en el Anuario Mundial de Competitividad 2015

Clasificación	Resultados		Detalle de algunos resultados de subcriterios
	2015	2014	
Desempeño económico	50 de 61	46 de 60	Economía doméstica: 51 Comercio internacional: 58 Inversión extranjera: 45 Empleo: 16 Precios: 31
Eficiencia del Gobierno	37 de 61	33 de 60	Finanzas públicas: 11 Política fiscal: 32 Marco institucional: 48 Legislación para los negocios: 39 Marco social: 56
Eficiencia de los negocios	50 de 61	43 de 60	Productividad y eficiencia: 50 Mercado laboral: 44 Finanzas: 44 Prácticas gerenciales: 51 Actitudes y valores: 40
Infraestructura	60 de 61	60 de 60	Infraestructura básica: 53 Infraestructura tecnológica: 60 Infraestructura científica: 60 Salud y medioambiente: 48 Educación: 59

Nota. Tomado de “Anuario Mundial de Competitividad (AMC) 2015 [Perfil Perú],” por el Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial (IMD), 2015a. Recuperado de <https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/PE>

Los cinco subcriterios en los que se obtuvieron los resultados más adversos son (IMD & CENTRUM Católica, 2015):

1. Percepción del empresario peruano con respecto a la cooperación tecnológica que se debe desarrollar entre las empresas (puesto 61);
2. Investigación científica (puesto 60);
3. Énfasis de ciencia en la escuela (puesto 60);

4. Legislación medioambiental (puesto 60); y
5. Administración de la justicia (puesto 60).

El IMD y el FEM coincidieron en señalar como principales problemas del País, los temas de la investigación científica, tecnología, y educación. Por otro lado, el IMD señaló que pese a la estabilidad económica del País, no se ha podido evitar su caída en el desempeño económico, pasando de una honrosa posición 14 en 2008 a la posición 50 en 2015. Mientras que en los resultados del FEM, pese a la baja obtenida en el entorno macroeconómico (desde la posición 20 a la 21), este pilar continúa siendo el más fuerte para la competitividad del País (IMD & CENTRUM Católica, 2015).

El análisis realizado por el FEM (2014) se soporta en 12 pilares con los que mide la competitividad de un país, los que se muestran en la Tabla 10 en la que se detalla el valor obtenido por Perú para cada uno de ellos.

Tabla 10

Evolución de Perú en los 12 Pilares de la Competitividad

Pilares	2014-2015		2013-2014	
	Posición	Valor	Posición	Valor
1 Instituciones	118	3.3	109	3.4
2 Infraestructura	88	3.5	91	3.5
3 Entorno macroeconómico	21	5.9	20	5.9
4 Salud y educación primaria	94	5.4	95	5.4
5 Educación superior y capacitación	83	4.1	86	4.0
6 Eficiencia del mercado de bienes	53	4.5	52	4.4
7 Eficiencia del mercado laboral	51	4.3	48	4.5
8 Desarrollo del mercado financiero	40	4.5	40	4.5
9 Preparación tecnológica	92	3.3	86	3.4
10 Tamaño del mercado	43	4.5	43	4.5
11 Sofisticación empresarial	72	3.9	74	3.9
12 Innovación	117	2.8	122	2.8

Nota. Tomado de “Informe de Competitividad Global 2014-2015 [Nota de Prensa],” por el Centro de Desarrollo Industrial (CDI), 2014. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/IGC_2014_2015.htm

Estos 12 pilares guardan relación con los determinantes del *Diamante de Competitividad de las Naciones* de Porter (como se citó en D'Alessio, 2014), de acuerdo con la Tabla 11.

Tabla 11

Determinantes de Diamante Porter vs. Pilares de Competitividad Global

Determinantes de Diamante de Porter	Pilares del Informe de Competitividad Global del FEM
Condiciones de los factores	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura; • Salud y educación primaria; • Educación superior y capacitación; • Desarrollo del mercado financiero; • Preparación tecnológica; e • Innovación
Condiciones de la demanda	Tamaño del mercado; y Eficiencia del mercado de bienes (sofisticación de compradores).
Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	Instituciones; Eficiencia del mercado de bienes; y Eficiencia del mercado laboral.
Sectores relacionados y de apoyo	Sofisticación empresarial

Nota. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015 [Reporte Global de Competitividad 2014-2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

El detalle de los resultados de estos 12 pilares aporta en el análisis de los determinantes del *Diamante de Competitividad de las Naciones* de Porter (como se citó en D'Alessio, 2014), que se desarrollan a continuación.

3.2.1 Condiciones de los factores

Se analizan los factores de producción comprendidos por: (a) recursos naturales y físicos, (b) recursos humanos, y (c) capital e infraestructura.

Recursos naturales y físicos. Es una de las principales ventajas del país, dado que cuenta con abundancia de recursos naturales, desarrollados en una ubicación privilegiada que dota al país de alta variedad de ecosistemas y diversidad de especies animales y vegetales. De acuerdo con el Ranking Mundial de Competitividad en Turismo, realizado por el FEM (2015), el país ocupa la posición 12 de 141 países estudiados en lo referente a recursos naturales, resaltando como principal fortaleza el número de especies conocidas que colocan a Perú en la posición 3 en el ámbito mundial.

Recursos humanos. En cuanto al recurso humano, uno de los principales retos que el país enfrenta es la educación, como se describe a continuación:

- **Escuela primaria:** Pese a que el país ha mejorado, siendo el porcentaje de niños y niñas que asisten a la escuela de 93.2% (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF], 2014), todavía se tiene un problema grave de calidad de la educación primaria, como lo refleja el *Reporte Global de Competitividad 2014-2015* (FEM, 2014), donde Perú alcanzó la posición 136 de 144 países.
- **Escuela secundaria y superior:** En cuanto a la escuela secundaria, los resultados presentados no son diferentes. La calidad del sistema educativo de Perú figura en la posición 134 de 144 países y posición 139 en calidad de educación en matemáticas y ciencias (FEM, 2014).

Capital e infraestructura.

Capital. El país muestra una buena posición en lo referente al desarrollo de los mercados financieros (40 de 144), que es una de sus fortalezas, destacando la solidez de los bancos (posición 29 de 144), la regulación del mercado de valores (posición 36 de 144), la facilidad de acceso a préstamos (posición 42 de 144), y la disponibilidad de capital emprendedor (posición 54 de 144), lo que ofrece mejores condiciones para conseguir capital (FEM, 2014).

Infraestructura. La infraestructura en el país debe continuar desarrollándose, pese a que este es uno de los pilares del *Reporte Global de Competitividad 2014-2015* (FEM, 2014), donde Perú muestra una mejora (de la posición 91 a la 88 de 144), todavía tiene un bajo desempeño, afectado principalmente por la calidad general de la infraestructura (puesto 105 de 144), calidad de la infraestructura vial (puesto 102 de 144), y la infraestructura ferroviaria (puesto 90 de 144). Por otro lado, la preparación tecnológica presenta un retroceso (de la posición 86 a la 92 de 144), afectado por el número de suscripciones a celulares de banda

ancha (puesto 116 de 144), ancho de banda de Internet (puesto 85 de 144), y el porcentaje de personas que utilizan Internet (puesto 84 de 144).

En adición a estos cuatro rubros analizados y considerando que para que el país pueda ganar ventajas competitivas más significativas y sustentables es necesario que se apoye más sobre los “factores creados” (i.e., infraestructura, desarrollo del recurso humano) que en los “factores heredados” (i.e., recursos naturales), se considera como un punto importante la innovación. Este pilar obtuvo la posición 117 de 144 en el *Reporte Global de Competitividad 2014-2015* (FEM, 2014), y si bien es cierto está mejorando, todavía queda una brecha grande por cerrar para poder ser competitivos globalmente, siendo uno de los aspectos menos favorables: la inversión en I&D por parte de las empresas (puesto 119/144) y la escasa disponibilidad de científicos e ingenieros (puesto 113 / 144).

3.2.2 Condiciones de la demanda

Perú ocupa el puesto 43 de 144, en lo referente al tamaño del mercado (incluye interno y externo), en el que se aprecia que el índice menos favorecido es el valor de las exportaciones representado en porcentaje del PBI del país, en el que el Perú se ubica en el puesto 123 de 144 (FEM, 2014). En el mercado globalizado, el mercado externo se presenta como una opción viable para su crecimiento cuando el mercado interno ya está saturado, por lo que el crecimiento de las exportaciones en el país permitirá también el desarrollo del mismo, es por ello que Perú tiene una oportunidad en este aspecto.

En cuanto al nivel de sofisticación de los compradores, Perú ocupa el puesto 40 de 144 (FEM, 2014). Los consumidores peruanos han ido especializándose cada vez más, debido al incremento de su poder adquisitivo y a la globalización de la información.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El punto más débil de Perú a nivel de competitividad, de acuerdo con el FEM (2014), lo representa el pilar de Instituciones (puesto 118 de 144). Este indicador mide el esquema

legal y administrativo en el que los individuos, las empresas, y el Gobierno interactúan para generar bienestar. Es por lo tanto, uno de los principales factores que determinan la competitividad y el crecimiento de un país.

Los puntos que afectan en mayor nivel el bajo desempeño del país en términos de Instituciones son: confianza en servicios policiales (puesto 137), crimen organizado (puesto 135), confianza del pueblo en políticos (puesto 131), costos de negocio del crimen y violencia (puesto 127), carga de regulación gubernamental (puesto 127), independencia judicial (puesto 124); mientras que los puntos que benefician el desempeño de este pilar son: fortaleza de la protección al inversionista (puesto 16), y eficacia de juntas directivas (puesto 31) (FEM, 2014).

Otro índice importante para este determinante del Diamante de Porter, lo constituye el pilar de Eficiencia del mercado laboral, que mide la eficiencia y flexibilidad del mercado laboral para asegurar el uso más adecuado del recurso humano dentro de la economía. Perú ocupa la posición 51, siendo uno de los pilares con mejor desempeño para el país. Los puntos que benefician su desempeño son: flexibilidad para determinar salarios (puesto 39), capacidad del país para retener talento (puesto 41), y capacidad del país de atraer talento (puesto 45); en tanto que los puntos que lo afectan son: prácticas de contratación y despido (puesto 130), y efecto de los impuestos sobre los incentivos para trabajar (puesto 104) (FEM, 2014).

Finalmente, el pilar de la eficiencia del mercado de bienes, en el que Perú ocupa el puesto 51, es uno de los de mejor desempeño para el país. Este pilar mide la sana competencia en el mercado, así como el entorno adecuado para el intercambio de bienes. Este pilar se favorece principalmente por: número de procedimientos para iniciar un negocio (puesto 32), aranceles comerciales y % impuesto (puesto 36), impacto en los negocios por reglas para la inversión extranjera directa (puesto 40), y prevalencia de propiedad extranjera

(puesto 45); en tanto que los puntos que bajan el desempeño de este pilar son: importaciones como porcentaje del PBI (puesto 131), número de días para iniciar un negocio (puesto 101), y prevalencia de barreras arancelarias (puesto 95) (FEM, 2014).

Adicionalmente a los índices analizados, dentro de los factores más problemáticos que se identifican en Perú para hacer negocios, están los siguientes (FEM, 2014): (a) la burocracia, (b) la corrupción, (c) las regulaciones laborales, (d) la infraestructura, y (e) la educación inadecuada para el trabajo.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

En cuanto al pilar de sofisticación empresarial, el país ocupa el puesto 72. Este pilar mide dos factores que están vinculados intrínsecamente: la calidad del conjunto de redes de negocio del país y la calidad de las operaciones y estrategias de las compañías individuales. El resultado del país está afectado principalmente por : el estado de desarrollo de conglomerados (clústeres) (puesto 108/144) y la naturaleza de la ventaja competitiva (puesto 106/144); mientras que los puntos que beneficiaron el desempeño de este pilar fueron el número y calidad de los proveedores locales (respectivamente puesto 51 y 75) (FEM, 2014). No tener un desarrollo de conglomerados adecuado representa una desventaja para el país, dado que estos permiten incrementar la eficiencia del Sector, generando mayores oportunidades para innovar tanto en el ámbito de productos como de procesos.

En la Figura 21 se resumen los pilares analizados en los cuatro determinantes del Diamante de Porter, en el que se pueden identificar aquellos puntos que representan una ventaja competitiva para el país (i.e., entorno macroeconómico, tamaño del mercado, desarrollo del mercado financiero, eficiencia del mercado de bienes, y mercado laboral), de aquellos que no lo son (i.e., innovación, instituciones, infraestructura, preparación tecnológica, educación primaria, superior, y capacitación), con respecto a Latinoamérica y el Caribe (CDI, 2014).



Figura 21. Perú: Indicadores 2014-2015.

Tomado de “Informe de Competitividad Global 2014-2015 [Nota de Prensa],” por el Centro de Desarrollo Industrial (CDI), 2014. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/IGC_2014_2015.htm

Para lograr diversificar la economía hacia actividades más productivas, el país debe tomar acciones que requieren de tiempo para lograr los resultados. Estas actividades deben principalmente estar orientadas a la educación y al desarrollo de capacidades, pero también a incentivar la innovación y la adopción de nueva tecnología, lo que le permita disminuir la dependencia de la economía del país en el precio de los minerales y por tanto estar expuesto a las fluctuaciones externas (CDI, 2014).

3.2.5 Influencia del análisis en la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú

En relación a la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú, los cuatro factores analizados impactan de la siguiente forma:

Condiciones de los factores. Para el Sector en estudio, los recursos naturales del país representan una ventaja que todavía no ha sido desarrollada hasta alcanzar su real potencial. La diversidad de climas, la posición geográfica, y el terreno disponible en las tres regiones (i.e., costa, sierra, selva) permiten una variedad de productos potenciales que todavía no se han desarrollado a en el ámbito exportación (a 2015 la costa es la principal fuente de productos exportados en el Sector, se tiene un potencial por explorar en la selva y sierra). Sin

embargo, el tema de la infraestructura afecta fuertemente al Sector, en temas de tecnología e infraestructura de riego y red vial para el transporte de los productos, así como el soporte a la innovación, investigación, y desarrollo.

Condiciones de la demanda. Pese a que el consumidor peruano se vuelve cada vez más sofisticado, el nivel de calidad exigido por el mercado interno en lo referente a frutas y hortalizas frescas no tiene el nivel de exigencia que el mercado externo, lo que representa una desventaja. Por otro lado, la demanda interna de algunos productos de importante volumen de exportación, como el caso de los espárragos, es baja, por lo que no necesariamente los gustos internos son un adecuado indicador del éxito que se podría tener en la exportación de algunos productos.

En el ámbito mundial, existe una tendencia creciente hacia el consumo de Frutas y Hortalizas Frescas debido al aumento de la preocupación por la salud y a la promoción que se hace sobre los beneficios que estos productos ofrecen a los consumidores. Por otro lado, se reconoce una mayor calidad y mejor sabor en los productos naturales, características que los consumidores están valorando por encima del precio, y razón por la que las tiendas especializadas en este tipo de productos están aumentando. Todo esto representa una oportunidad para el Sector.

Los dos destinos más importantes de la exportación de Frutas y Hortalizas Frescas de Perú son EE.UU. y la Comunidad Europea, que conjuntamente representan aproximadamente el 80% del total exportado en el Sector (Salas, 2014). Las proyecciones del consumo per cápita en EE.UU. son alentadoras, con una proyección de crecimiento del 69% en consumo de Frutas y Hortalizas Frescas, durante los próximos 10 años (Consejería Agroindustrial en Washington DC [CAW], 2015). Según el PortalFrutícola.com (2015), en cuanto al mercado de la UE, el consumo per cápita de estos productos ha logrado un ligero aumento, pero aún

no se consigue recuperar los niveles que se lograron cinco años atrás y todavía existen diversos países del grupo cuyo consumo per cápita está por debajo de lo recomendado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) (i.e., 400 g de Frutas y Hortalizas por día), siendo el promedio aproximado 342 g per cápita por día.

Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas. El tema de las instituciones impacta fuertemente en el Sector en estudio, dado que el contar con los recursos naturales por sí solo no es suficiente para poder ser competitivos, una parte importante lo constituyen las leyes y normativa, como también el poder lograr una política a largo plazo. A 2015, los intereses políticos son altos en el Sector y las instituciones que lo conforman actúan en beneficio de sus propios intereses en lugar de buscar el beneficio común. Se necesita lograr un solo objetivo y unir los esfuerzos de todas las instituciones involucradas para trabajar sincronizadamente y en la misma dirección. Por otro lado, otros aspectos que constituyen una desventaja para el Sector son: el bajo poder de negociación de los productores frente a los exportadores y la falta de formalización de los productores agrarios.

Sectores relacionados y de apoyo. En el ámbito del Sector de Frutas y Hortalizas Frescas, la cantidad de proveedores de insumos locales es baja, por lo que se requiere trabajar con proveedores externos (e.g., para los agroquímicos). Por otro lado, los productores agrarios se encuentran altamente fragmentados lo que no les beneficia, ni les permite integrarse adecuadamente a la producción de agroexportación. En adición a lo comentado, el Sector ha manifestado que se requiere desarrollar más la inteligencia de negocio, que permita abrir nuevos mercados y mayores prospecciones al conocer qué países podrían ser potenciales compradores de los productos que se tienen y que también permita planificar ordenadamente la producción a partir de la demanda (i.e., sincronizar oferta y demanda). Se resume lo anteriormente descrito en la Figura 22.

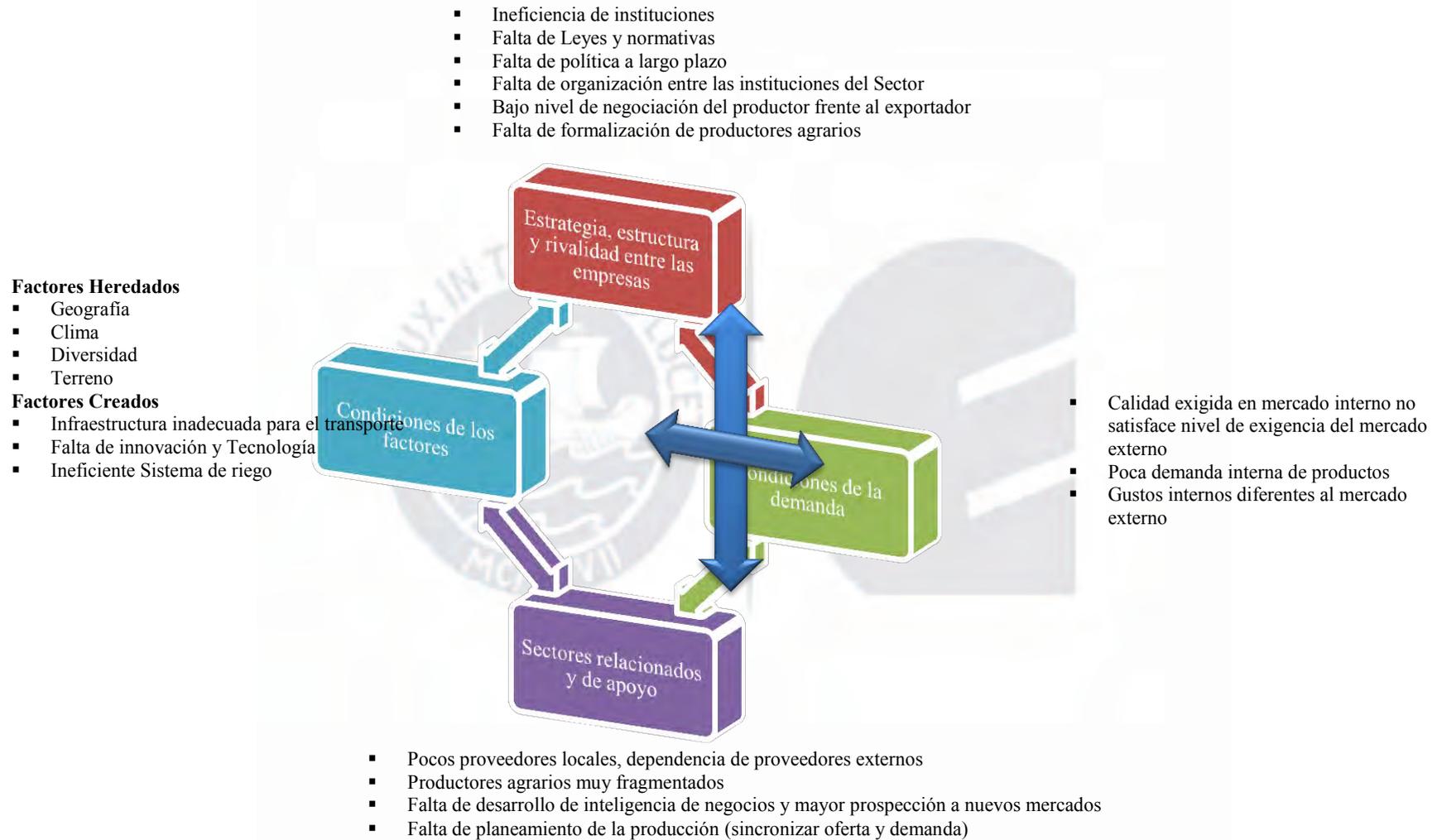


Figura 22. Determinantes de la ventaja competitiva nacional para el Sector de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE es la herramienta necesaria para comprender en qué parte del ciclo de vida se encuentra el mercado, y en consecuencia, la posición, potencial, y dirección de un negocio. Está compuesto por los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, y éticos o ecológicos utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Legislación actual en el mercado local. El sector agrario ha sido objeto de periódicos incentivos fiscales que permiten su promoción tanto desde el punto de vista tributario del Gobierno central, de los Gobiernos locales, así como contribuciones y aportaciones a la Seguridad social. En 2000 mediante Ley 27360 se aprobaron normas de promoción del sector agrario declarando interés prioritario la inversión y el desarrollo del mismo. Los beneficios establecidos fueron los siguientes (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], s.f.):

- Tasa de 15% sobre la renta de tercera categoría del impuesto a la renta;
- Exoneración del impuesto extraordinario de solidaridad (IES) aplicable a las remuneraciones de los trabajadores que laboren para empleadores de la actividad agraria, bajo relación de dependencia;
- Seguro de salud agrario (i.e., reciben todas las prestaciones del Seguro Social de Salud y el aporte es del 4% de la remuneración);
- La aplicación de una tasa especial de depreciación de 20% anual a las inversiones en obras de infraestructura hidráulica y obras de riego que realicen los beneficiarios durante la vigencia de la Ley;

Los beneficiarios que se encuentren en la etapa preproductiva de sus inversiones, podrán recuperar el IGV e impuestos a la producción e importaciones (IPM) pagados por las operaciones de importación y/o adquisición local de bienes de capital, insumos, prestación de servicios y contratos de construcción, siempre que se utilicen directamente en la etapa

preproductiva, la cual no podrá exceder de cinco años. Pueden acogerse al beneficio siempre y cuando se realicen alguna de las siguientes actividades:

- Desarrollen cultivos y/o crianzas, excepto la industria forestal;
- Desarrollen actividades agroindustriales, cuando utilicen principalmente productos agropecuarios fuera de la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao, excepto las relacionadas con trigo, tabaco, semillas oleaginosas, aceites, y cerveza (mediante Decreto Legislativo N°1035, publicado el 25 de junio de 2008, se precisó que esta actividad también se encuentra comprendida en los alcances de la Ley 27360); y
- Desarrollen actividades acuícolas.

La infraestructura del país. Según la entrevista que hicieron a diversos representantes del sector de agroexportación, el Estado aún no ha cumplido con la labor de desarrollar una infraestructura adecuada para el desarrollo del mismo e inclusive las concesiones otorgadas no contemplan el crecimiento de la capacidad exportable. Según el Presidente de la Asociación de Exportadores (ADEX), Juan Varilias, el puerto de Paita crece al ritmo de lo establecido en la concesión, pero no de lo que demanda la creciente agroexportación del norte. Más aún, es más caro que el Callao. Asimismo, Fernando Cillóniz, presidente de la consultora Inform@cción, resaltó que la carretera Panamericana está llena de rompemuelleres y semáforos, y es más crítico aún el tráfico de la carretera Central. José Chlimper, presidente de AGROKASA, refirió que hace recientes años un camión hacía 22 viajes al mes trayendo mármol desde Huancayo hasta el Callao, pero a 2013 solo hace 10 por la disminución de la velocidad y la dificultad de ingreso al puerto; lo que genera como consecuencia: menos viajes, más costos, menos ingresos (i.e., una ecuación negativa) (Ortiz, 2013).

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). Otro aspecto importante a mencionar es que el Estado por intermedio del MINCETUR y específicamente

PROMPERÚ, desarrolla planes y estrategias de promoción de bienes y servicios exportables.

Dentro de sus principales funciones se encuentran (MINCETUR, 2015a):

1. Desarrollo, gestión, y supervisión de las actividades de promoción;
2. Inteligencia comercial e investigación de mercados,
3. Gestión de información, orientación, asistencia y capacitación empresarial en materia de exportaciones;
4. Desarrollar la red de contactos; y
5. Buscar las oportunidades de negocios para las empresas peruanas.

Hoy en día estas acciones han sido reforzadas por las oficinas comerciales del Perú en el exterior, permitiendo llegar a los mercados potenciales estableciendo vínculos estratégicos con las instituciones públicas y privadas obteniendo inteligencia comercial y prospección de mercados de manera asertiva, facilitando a su vez la participación de los productos peruanos en ferias comerciales, ruedas de negocios, y misiones empresariales (MINCETUR, 2015a).

La economía informal en el Perú. La economía peruana a lo largo de estos años siempre ha estado basada en el sector informal, a pesar de que diversos Gobiernos han tratado de motivarla para que ingrese a la legalidad. En la Figura 23, a 2007 más del 61% del empleo estaba en el sector informal y proporcionaba el 19% del PBI del país. En el año en cuestión, el valor del PBI ascendía a S/.319,693 millones, mientras que la cantidad de trabajo disponible era de 15'330,000 empleos equivalentes. Si bien es cierto que el 19% del PBI es un monto importante, esta relación entre empleo y PBI muestra la baja productividad del empleo en el sector informal (INEI, 2014a).

Asimismo, en la Figura 24 se muestra que casi la mitad del empleo en el sector informal es agropecuario y solo genera el 6% del PBI, por lo tanto se puede afirmar que el sector agropecuario informal es el de más bajo PBI del país, mostrando que es urgente realizar una modificación estructural de este sector, puesto que no aporta los niveles necesarios para su desarrollo (INEI, 2014a).

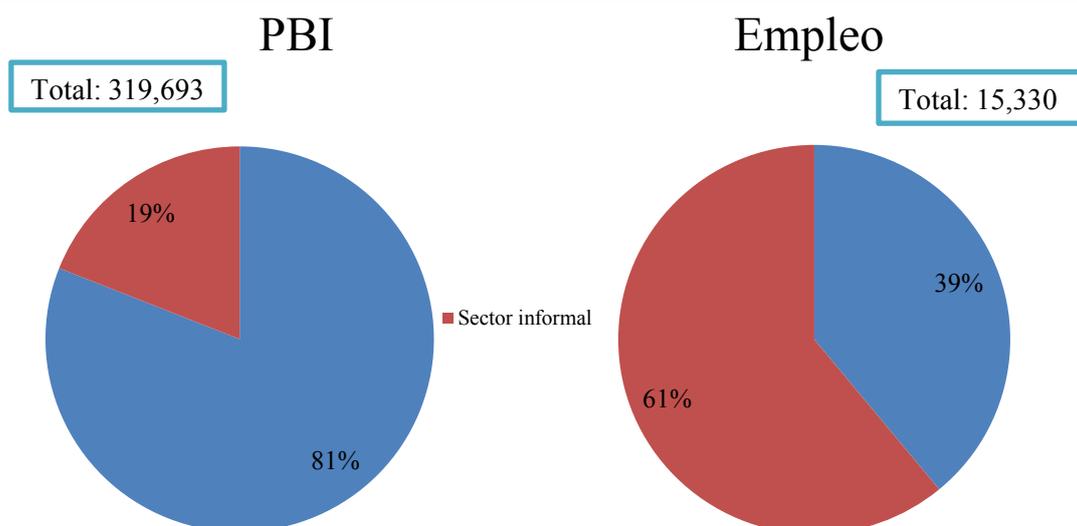


Figura 23. Perú: Participación del sector informal en el PBI y en el empleo equivalente, 2007 (Millones de nuevos soles corrientes y miles de empleos).

Tomado de “Producción y Empleo Informal en el Perú: Cuenta Satélite de la Economía Informal 2007-2012,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014a, p. 60. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1154/

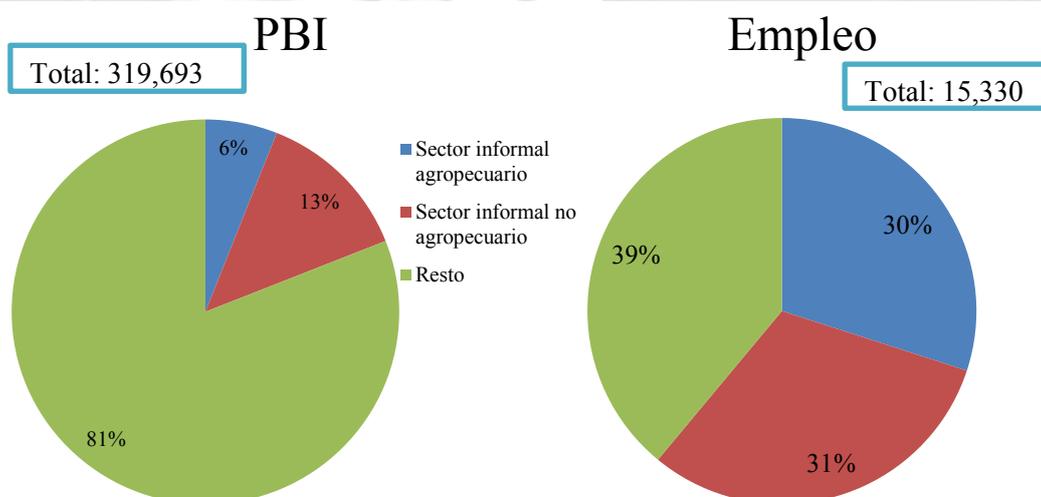


Figura 24. Perú: Participación del sector informal en el PBI y en el empleo equivalente, según actividades informales, 2007 (Millones de nuevos soles corrientes y miles de empleos).

Tomado de “Producción y Empleo Informal en el Perú: Cuenta Satélite de la Economía Informal 2007-2012,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014a, p. 60. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1154/

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras

Como ya se mencionó, el Perú tiene una de las economías de mayor crecimiento en Latinoamérica, obteniendo un crecimiento promedio de 6.1% entre 2002 y 2013 con una

inflación baja del 2.6% promedio. Sin embargo, durante 2014 este crecimiento se desaceleró debido a condiciones externas adversas, una disminución en la confianza del consumidor, y una reducción de la inversión. Aún así, se espera que el Perú siga creciendo en un 4% promedio en los siguientes años (BM, 2015).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

En las últimas décadas, los conflictos sociales en la Región se han mostrado como uno de los aspectos más sensibles y preocupantes, y ha recibido últimamente atención creciente por parte de diversas autoridades y funcionarios públicos, los líderes y fuerzas políticas, los medios académicos, las organizaciones sociales, y en general, la opinión pública.

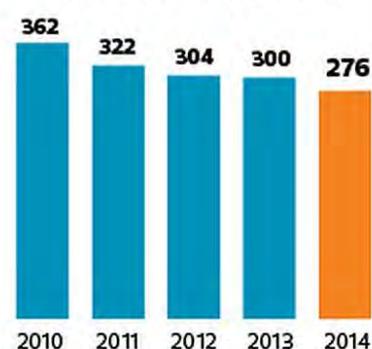
Es por esto y por un compromiso político del nuevo Gobierno, que en coordinación con el BM, en 2011 crearon el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), apoyando en el desarrollo de nuevos enfoques orientados a las políticas sociales. Estudios recientes del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), muestran al Perú, Bolivia, y Argentina como los países con mayor incidencia de conflictos en Latinoamérica (superior a los 200, entre 2009 y 2010) (BM, 2015).

Radiografía de la conflictividad social. Como se muestra en la Figura 25, en el caso del Perú, con una débil institucionalidad estatal y un sistema político precario, se ha tenido un conjunto de protestas sociales dispersas y fragmentadas a lo largo del país. Considerando las dos últimas décadas, estas inicialmente obedecieron a problemas derivados de la gestión de los Gobiernos locales y generalmente relacionados con el sector minero (i.e., socioambiental), lo cual se relaciona con la llegada de grandes inversiones (i.e., nacionales y extranjeras), atraídas por las nuevas reglas establecidas en el país a partir de la década de los noventa y más tarde por el boom de los precios de los minerales. Por otro lado, es también

importante el número de conflictos por demarcación territorial, entendibles en un país donde alrededor del 90% de sus distritos y provincias no tienen límites definidos (demarcación territorial), y en donde la mayoría de ellos se han reactivado ante la presencia de industrias extractivas y problemas de larga data como el acceso a los recursos hídricos y a la distribución de las rentas derivadas de la minería. Están finalmente los de carácter agrario, que incluyen a pequeños y medianos agricultores, a cocaleros, y otros. Todos ellos plantean demandas de distinto contenido y suponen desafíos para la gobernabilidad, los derechos ciudadanos, la inversión, y el desarrollo inclusivo (PCM, 2015c).

Entre 2012 y el 2014 los conflictos sociales se redujeron en el país; sin embargo el número sigue siendo alto. El sector extractivo es el que lidera el ranking con casi un 70% de participación.

CONFLICTOS ACUMULADOS POR AÑO



PRINCIPALES CONFLICTOS RESUELTOS ENTRE EL 2012 Y EL 2014



103 conflictos se han resuelto para ese período

● Monto de Inversión del proyecto en millones de dólares

PERÚ

US\$10.000
Las Bambas

US\$404
Majes Siguan II

US\$700
Corani

US\$2.800
Haquira

US\$3.000
Quellaveco

US\$1.045
Toquepala

TIPOS DE CONFLICTOS

En el ámbito nacional / porcentaje del total

Tipo de Conflicto	Cantidad	Porcentaje
Socioambiental	140	66,7%
Asuntos de gobierno local	23	11%
Demarcación territorial	15	7,1%
Comunal	10	4,8%
Asuntos de gobierno nacional	8	3,8%
Otros asuntos	6	2,9%
Laboral	4	1,9%
Asuntos de gobierno regional	4	1,9%

MAYOR NÚMERO DE CONFLICTOS

Por regiones / hasta enero del 2015

Región	Cantidad	Porcentaje
Áncash	24	12,4%
Apurímac	22	11,4%
Puno	19	9,8%
Cusco	16	8,3%
Ayacucho	14	7,3%
Cajamarca	14	7,3%
Junín	12	6,2%
Loreto	12	6,2%
Piura	12	6,2%
Otras regiones	48	25%

Figura 25. Radiografía de la conflictividad social.

Tomado de "Estamos Preparados para Atender la Conflictividad Social," 2015. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/estamos-preparados-atender-conflictividad-social-noticia-1793246>

Lamentablemente, algunas partes del Gobierno han explicado los conflictos como si es que se hubiesen iniciado de una conspiración o complot de grupos radicales, que buscaban desestabilizar al mismo, manipulando las demandas de la población. Sin embargo, junto a esta perspectiva, también se ha ido gestando otra que cuestiona al mismo Estado, el cual no ha sido capaz de atender e incluir a segmentos marginados de la población, ni de crear mecanismos para canalizar sus reclamos, situación que se traduce en una serie de protestas y movilizaciones sociales que presionan y desestabilizan al país. Otro aspecto importante que mencionar es la reacción tardía que el Estado ha tenido para afrontar los conflictos, es decir, se ha reaccionado cuando el conflicto ya estaba creado y no de manera preventiva. Es en este marco que el Estado ha reaccionado en diversos ministerios y organismos creando (PCM, 2015c):

- La Oficina de Gestión de conflictos Sociales (OGCS), la actual Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (ONDS);
- Oficinas de gestión de conflictos dentro del Ministerio de Energía y Minas (MINEM), Ministerio de Ambiente (MINAM), o Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS);
- Proyecto Prevención de Conflictos (PREVCON), apoyado por la Unión Europea en el marco de cooperación con la PCM; y
- La Defensoría del Pueblo (DP) crea en 2004 la Unidad de Conflictos Sociales, desde la cual se recogen estadísticas de la conflictividad del país, interviniendo también como mediador y encargado de la defensa de los derechos ciudadanos.

Lamentablemente, como se muestra en la Figura 25, todos estos esfuerzos no han sido suficientes para reducir de manera significativa los conflictos sociales.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El tema de la ciencia, tecnología, e innovación (CTI) ya no es un tema menor en la agenda política de Perú, sino un área de acción en la política pública. El Gobierno peruano

reconoce la necesidad de fomentar y contribuir a la conservación de los recursos naturales para que estas necesidades sean alcanzables a corto plazo. Además de las acciones directas del Estado, debe normarse el uso de suelos para contener la salinización y la erosión, preservarse la biodiversidad y regularse el uso de insumos agroquímicos y otros para no contaminar los suelos, el agua, y el medioambiente (“El Perú Recién,” 2013).

Se han realizado algunos esfuerzos para aumentar el financiamiento de las actividades de CTI. El primero de estos fue la implementación del programa Incagro (culminó en 2010) que fue un sistema agrario de innovación tecnológica descentralizado, orientado por la demanda y liderado por el sector privado, con el propósito de incrementar la productividad y mejorar la rentabilidad y competitividad del sector agrario mediante la adopción de tecnologías sostenibles y ambientalmente seguras, a través de la modalidad de concursos para cofinanciamiento de proyectos de ciencia, tecnología, e innovación (PCM, 2015b).

También existen diversas instituciones públicas y privadas que desarrollan esfuerzos por lograr innovaciones tecnológicas agrarias, una de ellas es el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), que es un organismo público adscrito al MINAGRI, responsable de diseñar y ejecutar la estrategia nacional de innovación agraria. Como ente rector del Sistema Nacional de Innovación Agraria (SNIA), en el ámbito de su competencia, el INIA es autoridad técnico normativa en materia de semillas, seguridad de la biotecnología moderna, registro nacional de papa nativa peruana, camélidos sudamericanos domésticos, entre otros (ver Figura 26). Asimismo, para el acceso a recursos genéticos, es la autoridad en la administración y ejecución; para los derechos de obtención de variedades vegetales es la autoridad competente en la ejecución de las funciones técnicas; y para el aprovechamiento sostenible de las plantas medicinales, representa al MINAGRI en la formulación de las estrategias, políticas, planes, y normas para su ordenamiento, aprovechamiento, y conservación (INIA, 2015a).



Figura 26. Ámbito de acción.

Tomado de “¿Quiénes somos?” por el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), 2015a. Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/nosotros/quienes-somos>

Entre sus actividades para promover y ejecutar el desarrollo y fortalecimiento de la innovación tecnológica agraria nacional, el INIA realizará la primera Feria Nacional de Innovación Agropecuaria INIA 2015, a través de la Estación Experimental Vista Florida de Chiclayo, donde habrán exposiciones de muestras genéticas, germoplasma, y exhibición de drones, así como consultorios agropecuarios y semillas de calidad. Durante la feria, y como parte de un proyecto de investigación que realiza el INIA en coordinación con el Instituto Nacional de Investigación y Capacitación en Telecomunicaciones (INICTEL) y la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), se exhibirán drones que son utilizados en agricultura de precisión para recoger imágenes de los campos de cultivo e información concerniente a la cantidad de agua o fertilizantes que requieren, así como advertir algún tipo de plaga. Asimismo, se inaugurará el canal de riego modelo del INIA que tiene una capacidad para 30 hectáreas de cultivo (potencialmente replicable por organizaciones de productores), y el invernadero de caña de azúcar in vitro que logra acortar el tiempo de desarrollo de este cultivo de un año a dos meses, con el fin de atender la demanda de los productores. El Perú está tomando medidas para garantizar la seguridad alimentaria e incremento de los niveles de competitividad de la producción agraria orientada, especialmente, a la inclusión social de los pequeños y medianos productores, empresas inmersas en el sector agrario, y sobre todo en la innovación agropecuaria, con el fin de acercarlas a los productores agrarios y estos puedan conocer las nuevas tecnologías que ayudarán en el desarrollo del agro regional y nacional (INIA, 2015a).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales

La nueva prioridad de la sostenibilidad del medioambiente no niega la necesidad de que la agricultura siga contribuyendo al crecimiento, al alivio de la pobreza, y a una mayor seguridad alimentaria; pero ahora se exige que la agricultura haga todo eso de una forma que

no degrade el medioambiente. El Perú avanza por el camino de la modernidad y el sector agrario se ha convertido en un potente propulsor de este desarrollo. La pobreza, que aún continúa siendo un obstáculo para el desarrollo nacional, está siendo enfrentada directamente por oportunidades que está ofreciendo la agricultura moderna peruana, agricultura tecnificada y basada en principios de apertura y competitividad. En la última década, la agricultura moderna ha mostrado un dinamismo importante con un crecimiento tres veces superior a la agricultura tradicional, impulsando adicionalmente la articulación de la pequeña y mediana agricultura con el sistema productivo nacional y generando conocidos conglomerados económicos en provincias como Ica, La Libertad, y Piura (Rendón, 2010).

Los tres niveles de Gobierno (i.e., nacional, regional, y local) invirtieron durante 2014 más de S/.2,717 millones en el sector agropecuario, la suma más alta registrada a la largo de la historia, lo que ratifica el compromiso del Estado por el desarrollo de los pequeños productores en el Perú y el medioambiente. Esta inversión ha permitido financiar obras de infraestructura hídrica, tecnificación del riego, obras de prevención frente al fenómeno de El Niño, entre otros objetivos (“MINAGRI: Inversión,” 2015).

La producción agrícola de exportación tradicional (US\$4,122 millones en 2012) liderada por el café (US\$1,016 millones), principal producto agrícola de exportación peruana, ha sido seriamente afectada por la roya amarilla y la volatilidad de los precios. Los logros alcanzados en la calidad de este producto, que incluso se exporta a Colombia y que gana premios de calidad en sofisticados mercados, se ha contrarrestado por la fuerte incidencia de esa enfermedad, y que habiendo devastado más de 100,000 hectáreas en diversos valles del país, ha hecho evidente las fallas de un sistema productivo que requiere evidentemente mejorar (“CADE Ejecutivos,” 2013).

Fenómenos ambientales y el cambio climático. Para el Sector este punto probablemente es uno de los más sensibles de mencionar. Según el Tyndall Center de

Inglaterra, el Perú es el tercer país más vulnerable al cambio climático después de Bangladesh y Honduras. Esta vulnerabilidad es calculada a partir de su exposición, sensibilidad, y capacidad adaptativa al cambio climático. Según este Centro, en este siglo se tendrían los siguientes cambios (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2015):

- La temperatura subirá 2°C en promedio, con un rango de 1°C a 5.8°C dependiendo de la latitud y ubicación;
- Aumentará la frecuencia de inundaciones y sequías en algunas zonas; y
- El nivel del mar se elevará en un rango medio estimado de 50 cm (i.e., 15 cm y 90 cm, como mínimo y máximo, respectivamente).

Este cambio climático será significativamente intenso en Latinoamérica y el Caribe, por la variabilidad y los extremos climáticos de la Región. Lamentablemente, el Perú es uno de los más afectados, debido a la repercusión de fenómenos hidrometeorológicos relacionados con el Fenómeno de El Niño. Este cambio climático no solo afecta el medioambiente, sino también la salud, economía, y diversos aspectos de la población. En el Perú las sequías, fuertes lluvias, inundaciones, heladas, y granizadas se han incrementado más de seis veces desde 1997 hasta 2006, y eventos climáticos extremos como huaicos, inundaciones, heladas, y el fenómeno de El Niño se están produciendo con mayor frecuencia e intensidad. Se pronostica que el Perú sufrirá adicionalmente a lo mencionado, los siguientes efectos negativos (MINAM, 2015):

- La pérdida del 22% de la superficie de los glaciares peruanos en los últimos 30 años, que a la vez son el 71% de los glaciares tropicales del mundo;
- Peligro de extinción de flora y fauna biodiversa en la Amazonía;
- Pérdida de los cultivos vulnerables al cambio climático como el maíz, la papa, y el arroz, que forman parte de la canasta básica familiar peruana;

- Destrucción de la infraestructura vial. Se estima que un 89% de la infraestructura vial en Perú es altamente vulnerable a los eventos climáticos;
- Se estima que en 40 años el Perú tendría el 60% del agua que tiene a 2015;
- El aumento de las temperaturas intensifica los incendios forestales y la expansión de plagas que afectan los cultivos; y
- A medida que el clima cambie, las áreas ocupadas por diversas especies no serán aptas para su supervivencia, modificándose el mapa de distribución de las comunidades biológicas.

Las proyecciones del cambio climático en el Perú muestran que hacia 2030 habría un aumento de 1°C en la temperatura y 10% de mayor variabilidad en las precipitaciones. La reducción máxima proyectada en la tasa de crecimiento del país sería de 0.67%, y la caída promedio sería de 0.34%. El PBI tendría una pérdida máxima de 6.8% y una pérdida promedio de 2.6%. A 2050 habría un aumento de 2°C en la temperatura y 20% de mayor variabilidad en las precipitaciones, con los siguientes impactos sobre la tasa de crecimiento: reducción máxima de 1.33%, caída promedio de 0.65%. Por otro lado, entre los impactos sobre el nivel del PBI: pérdida máxima de 23.4% y una caída promedio de 8.6%. El Estado por intermedio del MINAM ha evaluado la situación del cambio climático y ha ejecutado diversas iniciativas entre las que destaca la siguiente (MINAM, 2015):

Programa de Fortalecimiento de Capacidades Nacionales para Manejar el Impacto del Cambio Climático y la Contaminación del Aire. Dentro de los principales resultados del programa destacan:

- Elaboración de escenarios de cambio climático, evaluaciones locales integradas y propuestas de adaptación en las cuencas de los ríos Piura, Mantaro, y Santa; y
- Creación del inventario nacional integrado de gases de efecto invernadero (GEI), seis inventarios sectoriales (i.e., mineroenergético, transporte, producción, desechos,

agricultura, y cambio de uso del suelo), 14 inventarios locales de contaminantes del aire y un mapa de la deforestación.

Clasificación y proyección de los escenarios climáticos. El Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC) ha desarrollado cuatro familias de escenarios de emisiones de carbono. A su vez, el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (SENAMHI) ha realizado estudios de los escenarios climáticos del país, proyectados hasta la década de los treinta.

Evaluación de cuencas. Las cuencas priorizadas son: las de los ríos Piura, Mantaro, Mayo, Santa, y Urubamba. Los objetivos han comprendido los siguientes aspectos:

- Sistematizar y ampliar el conocimiento sobre el cambio climático en la cuenca, y evaluar los aspectos climáticos, físicos, y sociales de su vulnerabilidad actual y futura;
- Identificar opciones viables de adaptación en los sectores de agricultura, recursos hídricos, generación de energía y/o población, para ser incorporadas en los planes de desarrollo; y
- Fortalecer la percepción y roles de acción de los actores y agentes de la cuenca ante el cambio climático.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Se han identificado en la Matriz MEFE 16 factores determinantes de éxito, de los cuales son nueve oportunidades y siete amenazas. El valor final obtenido es de 2.48 (ver Tabla 12), por debajo del promedio que indica que existe una baja respuesta para neutralizar las amenazas del entorno, y que algunas oportunidades del entorno no están siendo aprovechadas. Dentro las oportunidades, las mejor aprovechadas por el Sector son el crecimiento económico del país el cual está impulsando el crecimiento de las exportaciones del mismo, a esto se suma la salida de la recesión de los principales mercados y el incremento del consumo per cápita debido a la tendencia mundial de un consumo más saludable y de

productos orgánicos. Las amenazas menos aprovechadas por el Sector son los fenómenos naturales y cambio climático en la cual, si bien es cierto que no se puede hacer nada para que los fenómenos no ocurran, si se podría tener un plan de prevención para minimizar el impacto; otro factor son los conflictos sociales que repercuten en el desarrollo del Sector perjudicando la producción y el transporte del mismo. Dentro de los retos para el Sector está en que se invierta en tecnología e investigación y desarrollo que permita ser más competitivos dentro del mercado internacional.

Tabla 12

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú

Factor determinante de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
O1. Crecimiento de la economía del País.	0.04	3	0.12
O2. Potencial del mercado asiático.	0.04	2	0.08
O3. Incremento de la demanda de productos naturales y/o orgánicos.	0.02	2	0.04
O4. Fortalecimiento de la Alianza del Pacífico y TLC.	0.10	3	0.30
O5. Fomento de la inversión privada y pública.	0.04	3	0.12
O6. Apoyo del Gobierno al comercio.	0.02	2	0.04
O7. Salida de la recesión de los principales mercados.	0.10	3	0.30
O8. Fortalecimiento de la Marca Perú.	0.08	3	0.24
O9. Incremento del consumo per cápita en el mercado global.	0.08	3	0.24
Subtotal	0.52		1.48
Amenazas			
A1. Fenómenos naturales y cambio climático.	0.08	2	0.16
A2. Informalidad (i.e., laboral, tributaria, y financiera).	0.04	2	0.08
A3. Narcotráfico y terrorismo.	0.04	1	0.04
A4. Conflictos sociales.	0.06	2	0.12
A5. Enfermedades y plagas.	0.08	3	0.24
A6. Crecimiento de la oferta exportable de países competidores.	0.08	2	0.16
A7. Rápido desarrollo en tecnología, investigación, y desarrollo de países competidores.	0.10	2	0.20
Subtotal	0.48		1.00
Total	1.00		2.48

Nota. 4= La repuesta es superior; 3=La respuesta está encima por el promedio; 2=La respuesta está en el promedio; 1= la respuesta es pobre.

3.5 La Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú y sus Competidores

Análisis del entorno de la industria (Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter).

Considerando que el análisis expuesto se refiere a un sector industrial y no a una organización única, este se hace más relevante y complejo dado que no solo se evalúan las influencias e interacciones de un número de compañías dentro de una industria, sino también, el cómo otras industrias ajenas al Sector estudiado interactúan e influyen en este. Estas industrias aledañas actúan como proveedores de productos y servicios, compradores, ofertantes de sustitutos, y hasta industrias que desean y logran en algunos casos competir con el agroexportador. Es importante mencionar que la competitividad estratégica y los rendimientos esperados en el Sector son resultados de una mezcla abundante de estrategias utilizadas para competir y que son elegidas por las influencias mencionadas. Es así como un profundo análisis de las Cinco Fuerzas de la Competitividad rigen la intensidad de la competencia en el Sector y su potencial para la generación de utilidades (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008). Estas Cinco Fuerzas son las que se muestran en la Figura 27.

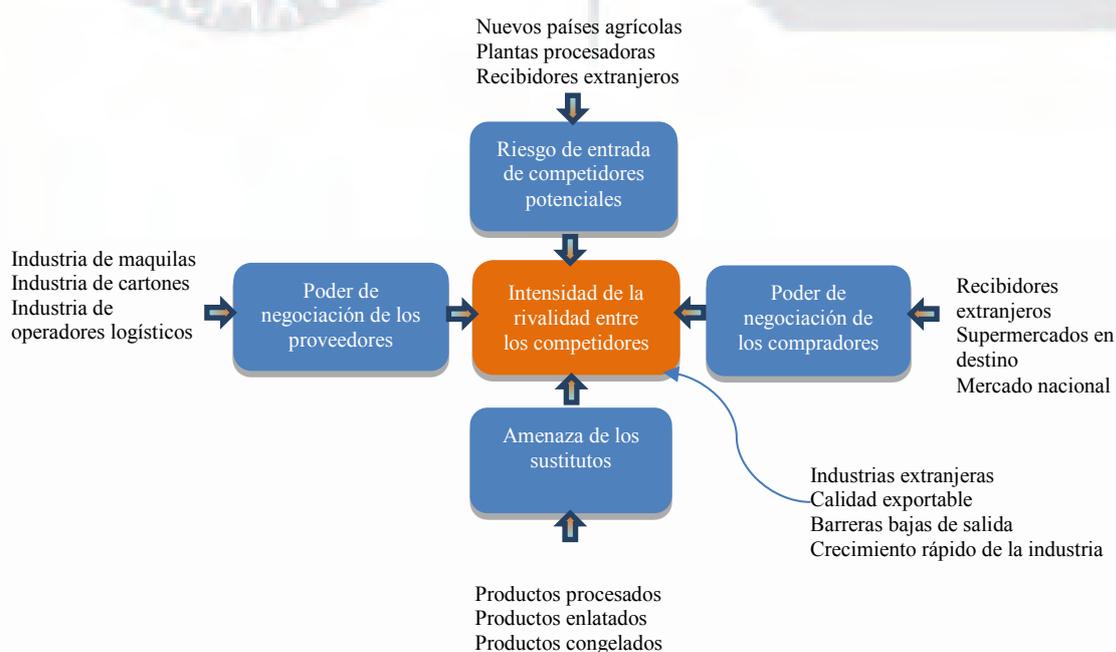


Figura 27. Modelo de las Cinco Fuerzas de la Competitividad.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza se refiere a la capacidad que tienen los proveedores para recurrir a aumentos en el precio de materiales de producción o para elevar los costos de la industria de alguna otra manera (e.g., a través de la calidad). Si la industria no es capaz de manejar estas variaciones en costos como resultado de las estrategias de los proveedores, entonces su rentabilidad se verá mermada. Dentro de las industrias proveedoras de insumos y servicios se mencionan las siguientes (Hitt et al., 2008):

- **Industria de cartones para la exportación de frescos:** Al ser una industria liderada principalmente por dos empresas (i.e., Carvimsa y Trupal), se esperaría que tengan un alto poder de negociación, sin embargo, se han sumado una cantidad importante de nuevos competidores a la industria, lo que ha resultado en una competencia interna más intensa y una pérdida en el poder de negociación frente a la industria agroexportadora de frescos. Esto sumando a que el Perú es un país agroexportador por naturaleza, lo que hace que la industria proveedora de cartones tenga la necesidad de atender para generar mayores volúmenes de venta.
- **Industria de maquila (i.e., plantas de empaque):** Al requerir plantas especializadas y en diversos casos certificadas como requisito del proceso de exportación, la industria de las plantas procesadoras tiene un alto poder de negociación. Es importante añadir que el número de plantas con estos requisitos no es elevado. Por ejemplo, las plantas certificadas con APHIS en mango no superaban las 10 en 2012.
- **Industria agrícola (i.e., fruta fresca):** La industria agrícola, proveedora de frutas a pesar de tener el insumo principal no tiene un poder de negociación alto por la perecibilidad de su producto. Esto obliga a la industria primaria agrícola a vender los productos lo antes posible mientras dure la ventana de exportación nacional.
- **Industria de transporte marítimo:** El poder de la industria marítima es moderado dado que ambas industrias dependen de sí para complementarse. La industria marítima perdería

importante parte de su producción si no acogiera la oferta del sector agroexportador.

Asimismo, este sector necesita de esta industria para poder comunicarse globalmente.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Dentro de esta fuerza se describe la capacidad que tienen los compradores para negociar una posible baja en los precios o un incremento en la calidad exigida, lo cual elevaría los costos del Sector. Es importante analizar estas influencias dado que el comprador tiene la posibilidad (si es que su poder de negociación lo permite) de minimizar las utilidades del Sector al demandar una mayor calidad con mayores costos y precios más bajos. Este poder básicamente se refleja en industrias donde los compradores (o industria/mercado comprador) adquieren importante parte de la producción de bienes o servicios, cuando existen sustitutos a precios bajos (no hay costo de cambio) o los productos son estándar. Dentro de las principales industrias compradoras del Sector de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en el Perú, se tendrían las siguientes (Hitt et al., 2008):

- **Recibidor (intermediario):** El primer comprador en línea para el sector agroindustrial de frutas y hortalizas frescas son los recibidores. Ellos son el inicio de la cadena de suministro en destino. El poder de los recibidores es moderado puesto que ellos deciden sobre una amplia oferta de países y empresas con quienes hacer negocios. Por lo general, buscan países dentro de los cuales el Sector estudiado tenga cierto recorrido histórico.
- **Supermercados en destino:** Estos compradores son quienes definen el precio final de la cadena antes de llegar al consumidor. Mayormente depende de la oferta que reciben para definir un precio dado y también con qué recibidores trabajar. El poder de los supermercados en destino por lo general es alto.
- **Mercado nacional (*mermas*):** Por último, se tiene el mercado nacional que recibe el producto no exportable. No significa que este producto no tenga una buena calidad, sino que no tiene las características exportables. En este caso y dado que la industria

agroexportadora tiene prioridad en mercados internacionales, el poder de negociación de los compradores locales es bajo puesto que no pueden pagar el precio internacional y por ende deben buscar la forma de trabajar con los productos merma del mercado exterior.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Se entiende por sustitutos a los productos o servicios de empresas o industrias ajenas a la estudiada y que lograrían satisfacer una gama de necesidades similares de los clientes actuales. Estos sustitutos son bienes o servicios que provienen de fuera de la industria y representan una fuerte amenaza cuando los clientes actuales se enfrentan a un costo bajo por cambiar de un producto a otro. Se tendría bien definida la amenaza cuando los sustitutos puedan ser otorgados a un menor precio o en su defecto otorguen una mayor calidad que los productos actuales. Dentro del Sector estudiado, se encuentran principalmente dos industrias que podrían catalogarse como potenciales sustitutos ante el consumo de frutas y hortalizas frescas, las cuales se mencionan a continuación (Hitt et al., 2008):

- **Productos procesados y enlatados:** La amenaza de estos sustitutos es moderada. Depende mayormente del sector al cual va dirigido dado que son productos más costosos. La amenaza de que los compradores adquieran estos sustitutos dependerá del precio ofertante del sector agroexportador de frescos. Adicionalmente, este precio está influenciado por el volumen exportado (i.e., sobreoferta o escasez), por lo que sería una mayor amenaza cuando existe escasez de productos y por ende precios más elevados que compitan con los procesados.
- **Productos congelados:** Al igual que los productos procesados, la amenaza es moderada. Depende de factores de oferta y demanda de los productos ofrecidos por el sector agroexportador.

3.5.4 Amenaza de entrantes

Se entiende por entrantes a aquellas empresas o industria que no están compitiendo actualmente en una industria determinada, pero que tendrían la posibilidad de hacerlo si así lo

deciden. En este caso, se debe evaluar dos factores relevantes para evaluar la amenaza real: (a) las barreras de entrada que existen en el Sector y (b) las represalias esperadas por parte de los competidores actuales. Tratándose específicamente del sector agroexportador de frescos, las barreras de entrada no son fuertes más que el *know how* y los contratos comerciales a mediano plazo que puedan tenerse para asegurar la sostenibilidad. Lo expuesto hace que el ingreso de los nuevos participantes sea más sencillo, sin embargo, sí se han observado represalias fuertes en tanto el ingreso de nuevos participantes provenga de industrias o grupos económicos fuertes. Algunas de estas represalias observadas son: (a) saturar con anticipación los espacios en las plantas procesadoras, (b) contratos a largo plazo amarrando la producción de los campos, (c) alianzas estratégicas con los recibidores, entre otros. Dentro del Sector estudiado, se tendrían como entrantes potenciales en el ámbito de la industria a los siguientes (Hitt et al., 2008):

- Nuevos países agrícolas: Si bien los países netamente agrícolas son aquellos que han desarrollado esta industria, existen nuevos países dedicados al desarrollo agrícola y que posteriormente empezarán a exportar. La amenaza de entrantes al sector agroexportador irá aumentando conforme estos países vayan desarrollando productos de alta calidad y que excedan su oferta local. La amenaza será alta si estos nuevos países se cruzan con la ventana de exportación de la industria peruana.
- Plantas procesadoras (i.e., integración hacia adelante): La amenaza de la industria procesadora de productos agrícolas para la exportación es alta. Alta cantidad de plantas han empezado a realizar pruebas en nuevos mercados internacionales y tienen una ventaja que son los espacios propios para los procesos de exportación.
- Recibidores (i.e., integración hacia atrás): Al igual que las plantas, algunos recibidores han empezado a realizar inversiones en el país para asegurar su abastecimiento durante la ventana exportadora de Perú. Es así como ellos tienen un mayor poder de manejo en los precios ofrecidos hacia los agricultores. La amenaza es moderada dado que no muchos

recibidores arriesgan en ingresar a un país donde no conocen las condiciones tributarias o gubernamentales.

- Nuevos grupos económicos ingresan al Sector: Al ser un Sector potencial en el Perú y que está consolidándose, los grandes grupos económicos peruanos aún no han ingresado al Sector, sin embargo, esta es una amenaza potencial a futuro.

3.5.5 Rivalidad entre competidores

Es importante entender que la rivalidad se refiere a la lucha competitiva entre empresas dentro de una misma industria para hacerse de una mayor participación. En el caso de industrias, esto se reflejaría en la participación de la industria peruana de agroexportación de frescos en el mundo. Para analizar este factor, es importante comprender que las empresas o industrias competidoras depende unas de otras dado que las acciones que emprenden algunas de ellas, suelen tener respuesta de los competidores. Por otro lado, se entiende que la rivalidad en la industria estudiada es influenciada por el hecho de que esta es una industria fragmentada con diversos competidores, lo que hace la competencia por una mayor participación más fuerte, sin embargo, es mejor por otro lado, dado que ningún competidor puede dictar los precios. Asimismo, es importante mencionar para el análisis de este factor, que la industria goza de un crecimiento moderado en el Perú, como se pudo observar en los antecedentes y barreras de salida bajas (lo cual ayuda a moderar la competitividad), al considerar que la mayoría de empresas en el Sector no realiza una inversión en activos fijos elevada. Por último, y siendo el factor que eleva la competitividad, se tiene la ausencia de una verdadera diferenciación en el producto de exportación terminado. Dentro de la rivalidad en la industria, se pueden mencionar los siguientes factores influyentes (Hitt et al., 2008):

- Precio de la industria peruana versus industrias extranjeras: La rivalidad entre industrias es moderada básicamente debido al factor climatológico. Este factor hace que las ventas de exportación de diversos países productores de frutas y hortalizas para la exportación no se crucen. Sin embargo, existe siempre el riesgo de que estas llamadas ventanas de exportación (que es cuando un país tiene un periodo para exportar a sus destinos casi

siempre sin competencias internacionales considerando que justamente el producto es apto para el mercado internacional) se sobrepongan. Un ejemplo claro es el producto mango fresco: Perú exporta entre diciembre y marzo a EE.UU., sin embargo, si México empieza su exportación (i.e., ventana) antes de tiempo, se sobrepondría a la de Perú y al ser el flete mucho más económico, la exportación del Perú tendría que detenerse abruptamente (i.e., no habría demanda).

- **Calidad:** Es uno de los escasos factores que presiona la rivalidad hacia la baja. La calidad es un factor diferenciador por más que el producto en sí sea el mismo. Mientras la industria se diferencie del resto de competidores en el ámbito mundial, esta tendrá una menor rivalidad. Si se refiere en el ámbito de industria local, la rivalidad es más elevada dado que diversos agroexportadores obtienen el producto de las mismas regiones y por ende la calidad (i.e., asumiendo un mismo proceso) es muy similar.
- **Crecimiento rápido de la industria y barreras bajas de salida:** Ambos factores hacen que la rivalidad incremente en la industria. Dado que existen barreras bajas de salida, diversas empresas de otras industrias incursionan en la industria agroexportadora, lo que hace que en el tiempo el crecimiento de la industria sea mayor y por ende haya mayor competitividad por ganar participación entre los participantes. Así también sucede cuando se refiere al desarrollo de la industria agroexportadora en diferentes países.

3.6 La Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú y sus Referentes

En el ámbito mundial, el mercado de Frutas y Hortalizas Frescas está liderado por España con aproximadamente 9% de la participación total, siendo este Sector, el primero en la agricultura española. Dentro de las principales fortalezas que tiene el Sector español se pueden identificar las siguientes (Institución Ferial de Madrid [IFEMA], 2014):

1. Presenta una alta diversidad de productos en su oferta, la misma que se beneficia de la variedad de zonas productoras que tiene el país y de las adecuadas estructuras productivas;

2. Mantiene énfasis en la innovación y búsqueda permanente de nuevas tecnología que les ayuden a ser más eficientes y competitivos, dado que existe una fuerte competencia en el ámbito mundial;
3. Utiliza inteligencia de negocios para buscar y abrir nuevos mercados;
4. Mantiene una fuerte integración entre el proceso productivo y la posterior comercialización de los productos; y
5. Se adapta con rapidez a las exigencias del mercado, cuidando siempre la calidad del producto y su presentación.

Siguiendo a España en el ranking mundial, se encuentra Países Bajos, con una cuota de mercado estimada en 7% del total, y en una tercera posición está China, país que ha superado a EE.UU., desplazándolo a un cuarto lugar en el ranking (IFEMA, 2014). Países Bajos es primera potencia en lo referente a la exportación de Hortalizas Frescas y uno de los principales proveedores de Frutas y Hortalizas Frescas de la UE, la que atiende no solo con su propia producción sino también con reexportación. Adicionalmente, posee una economía orientada a la exportación, con más del 66% de su PBI proveniente del comercio exterior (Export Finland, 2015). Según Mendiola (2013), China es el primer productor de Frutas y Hortalizas Frescas del mundo, produciendo el 50% de Hortalizas Frescas en el ámbito mundial y el 30% de Frutas. Sin embargo, la mayor parte de esta producción se queda como consumo interno, y solo una pequeña proporción se exporta (alrededor del 1%). Finalmente, como referentes del Sector, se analizan a más detalle a los primeros tres países: (a) España, (b) Países Bajos, y (c) China.

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

Para el análisis de estas matrices, se han definido seis factores críticos de éxito que se muestran en la Tabla 13.

Tabla 13

Detalle de Factores Críticos de Éxito

Factor crítico de éxito	Comentario
1. Calidad y variedad de productos con volúmenes adecuados para exportación.	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad es un factor muy importante para la exportación, debido a que las exigencias del mercado internacional son altas por lo que se deben cumplir con estándares de producto; • La variedad, por su lado, permitirá tener una oferta amplia para entrar a diversos mercados; y • En cuanto al volumen, no es suficiente con tener variedad y calidad, es importante poder producir en volumen requerido por la demanda para poder satisfacerla.
2. Infraestructura y tecnología adecuada (riego, transporte, puertos).	Uno de los factores determinantes para la producción, es el riego y la tecnificación que tengan para este sistema. Por otro lado, se requiere contar con un transporte eficiente que permita el traslado de los productos en forma rápida y segura.
3. Marco político y legal eficiente y apoyo del Gobierno en organización y desarrollo de instituciones.	Considerada como la más importante dentro de los factores críticos de éxito, debido a que solo se puede crecer en este Sector si el gobierno va alineado, generando una política eficiente y con reglas claras para que el Sector pueda continuar creciendo.
4. Inteligencia de negocios, saber dónde vender, cuándo y qué vender.	Factor crítico que permitirá identificar las oportunidades potenciales de apertura de nuevos mercados, o el intensificar la oferta en mercados existentes para el Sector.
5. Geografía, clima y disponibilidad de terrenos.	Importante pero por si sola no es suficiente para lograr el éxito.
6. Planificación del Sector	La planificación permitirá aprovechar los recursos existentes de forma eficiente.

A partir de los seis factores mostrados en la Tabla 13 se desarrollan la Matriz MPC y la Matriz MPR.

Matriz del Perfil Competitivo (MPC). Para el análisis se han considerado a países como Brasil y México dentro de los competidores directos a la industria peruana y como productos sustitutos a la industria de enlatados y procesados. Por último, se consideró como entrantes a los recibidores (i.e., importadores) de los países destino de los productos peruanos (ver Tabla 14).

Matriz del Perfil Referencial (MPR). Para efectos del análisis se han considerado los tres países descritos en el Acápito 3.6 (i.e., España, Países Bajos, y China), que son los que lideran el sector de exportación de Frutas y Hortalizas (ver Tabla 15).

Tabla 14

Matriz del Perfil Competitivo(MPC) de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú

Factores clave de éxito	Peso	Sector de Frutas y Hortalizas Frescas de Perú		Sector de Frutas y Hortalizas Frescas de Chile		Sector de Frutas y Hortalizas frescas de Brasil		Sector de Frutas y Hortalizas frescas de México		Sustituto A - Industria de productos procesados y enlatados (conservas)		Entrante A - Sector de importadores de frutas y hortalizas frescas en países destino (recibidores)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
		1	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30
2	0.20	2	0.40	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60	2	0.40
3	0.25	2	0.50	3	0.75	1	0.25	3	0.75	1	0.25	1	0.25
4	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60	2	0.30	3	0.45
5	0.15	4	0.60	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
6	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	1	0.10	1	0.10
Total	1.00		2.20		2.70		2.40		3.15		2.15		2.25

Nota. Valor: 4= Fortaleza mayor; 3=Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor.

Tabla 15

Matriz del Perfil Referencial (MPR) de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú

Factores clave de éxito	Peso	Sector de Frutas y Hortalizas Frescas de Perú		Sector de Frutas y Hortalizas Frescas España		Sector de Frutas y Hortalizas Frescas Países Bajos		Sector de Frutas y Hortalizas Frescas China		Sector de Frutas y Hortalizas Frescas de EE.UU.	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
		1.	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45
2.	0.20	2	0.40	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80
3.	0.25	2	0.50	4	1.00	4	1.00	2	0.50	4	1.00
4.	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60
5.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45
6.	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Total	1.00		2.20		3.75		3.85		3.10		3.75

Nota. Valor: 4= Fortaleza mayor; 3=Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor.

3.8 Conclusiones

En el desarrollo del presente capítulo se ha podido analizar el efecto que tiene el entorno externo sobre el Sector en estudio, diferenciando aquello que influye en forma positiva y que representa una oportunidad para el Sector, de aquello que influye en forma negativa y que debe ser mitigado.

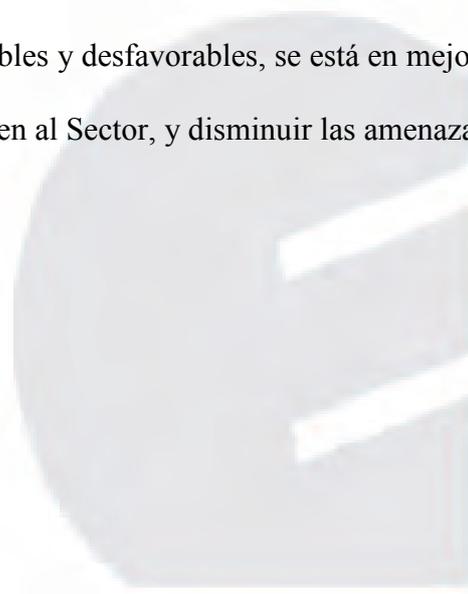
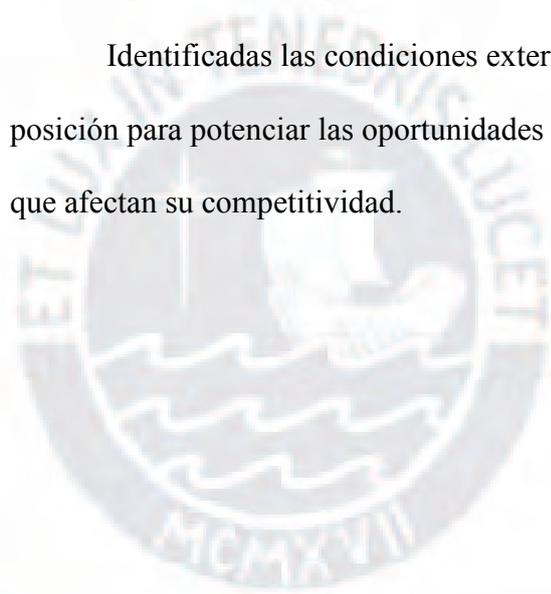
Perú en los últimos años, económicamente ha crecido sostenidamente y muy por encima del promedio de la Región y del mundo por lo que ha sido de alta importancia que haya tenido claramente definido sus intereses nacionales para afrontar y defenderse adecuadamente del entorno externo e identificar qué países tienen intereses comunes y opuestos. Los países con mayores intereses comunes son EE.UU, China, y los países de la Comunidad Europea, lo cual ha sido y es muy positivo para el desarrollo del Sector puesto que son las principales economías del mundo. Dentro de los países con intereses opuestos son principalmente los países vecinos los cuales históricamente han mantenido una rivalidad con Perú. La oportunidad para revertir esta situación es a través del fortalecimiento de la Alianza del Pacífico donde se debe aprovechar el gran bloque comercial para atender mercados más grandes y competitivos.

En lo referente a los factores de competitividad del país, las ventajas principales para el Sector están en las condiciones geográficas y la riqueza natural que existe, en adición al sólido entorno macroeconómico que tiene el país, con un mercado financiero que se está desarrollando en forma adecuada y un mercado de bienes eficiente. Por otro lado, en el ámbito mundial, el Sector se favorece por el incremento en la preferencia de productos naturales que van asociados a la búsqueda de bienestar y salud, lo que representa un mercado potencial importante.

En lo referente a los factores que representan desventajas para el país y por tanto, al Sector en estudio, está principalmente el tema de las instituciones, las mismas que establecen el marco legal y administrativo en el que se rigen las personas, empresas, y el Gobierno. Si

bien es cierto que el Sector de Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas ha estado en la agenda del Gobierno y se le ha concedido alguna prioridad, todavía quedan diversos retos que enfrentar como son: (a) la inteligencia de negocios, (b) la apertura a nuevos mercados, (c) planeamiento de la producción, y (d) la sincronización entre las instituciones que conforman el Sector, para lograr un nivel de competitividad global. Por otro lado, la infraestructura (i.e., transporte y comunicaciones) y tecnología (i.e., sistema de riego) representan también una desventaja para el Sector, si bien se ha ido mejorando en el ámbito país, todavía quedan aspectos por desarrollar para no estar en desventaja.

Identificadas las condiciones externas favorables y desfavorables, se está en mejor posición para potenciar las oportunidades que se abren al Sector, y disminuir las amenazas que afectan su competitividad.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En el presente capítulo se realiza un análisis interno del Sector para identificar las estrategias que permita capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades (D'Alessio, 2014). Para ello, se desarrolló el análisis interno AMOFHIT, en el cual se evalúan los factores internos del Sector, tales como: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos y cultura, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo. Como resultado de dicho análisis, se determinan y evalúan las fortalezas y debilidades del Sector que a su vez permiten desarrollar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Para sustentar estos análisis, se han realizado también una serie de entrevistas a personas relacionadas al Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú, cuyo detalle se adjunta en los Apéndice B, C, D, y E. Las personas entrevistadas fueron las siguientes:

- Entrevista a Raúl Andrade Oré: Especialista en estudios económicos de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria del Ministerio de Agricultura del Perú (ver Apéndice B);
- Entrevista a Víctor Sarabia Molina: Especialista en Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas de PROMPERÚ (ver Apéndice C);
- Entrevista a Eddy Alarcón Herrera: Gerente General de Exportaciones SAC (ver Apéndice D); y
- Entrevista a Marco de Los Ríos Cáceres: Coordinador de Operaciones de Grupo San Martín SAC (ver Apéndice E).

Las ideas más relevantes de las entrevistas y en las se han observado congruencias entre las diversas respuestas serían las siguientes:

- Desde el punto de vista del MINAGRI y de los exportadores, existen diversos aspectos negativos o no atendidos desde el punto de vista administrativo; sin embargo, desde el punto de vista de PROMPERU algunos aspectos resultan positivos. Se puede inferir que esto se debe a una comunicación errada entre las partes del Sector.
- Desde el punto de vista de Marketing y Ventas, todos los entrevistados concuerdan con un incremento constante en la participación del Sector y que esta seguirá incrementándose; sin embargo, se observó que los mercados no están segmentados adecuadamente ni se conocen con claridad los clientes y consumidores.
- En lo que se refiere a Logística y Operaciones, se observa que en su mayoría los proveedores no son percibidos como confiables por los agroexportadores y que los procesos son controlados y corregidos con frecuencia dado que en la mayoría de casos no son estandarizados. Todos los entrevistados estuvieron de acuerdo con que el Sector trabaja bajo estándares internacionales desde el exportador, lo que se debe básicamente a requerimientos obligatorios por parte de los compradores y de los mercados destino.
- Desde el punto de vista de Finanzas y Contabilidad, se dedujo por las entrevistas que no se cuentan con Fondos adecuados ni de calidad. Existen diversos capitales *golondrinos* y esporádicos. Por otro lado, no se manejan presupuestos adecuados para el Sector ni se efectúan análisis de riesgos (e.g., análisis de tipo de cambio).
- Dentro del Sector, referente a Recursos Humanos, los entrevistados indicaron en su mayoría que no se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman las decisiones y que tampoco se cuentan con políticas ni estándares de contrataciones o despidos, básicamente por la informalidad que aún existe dentro de las campañas de cosecha y exportación.

- En cuanto a Sistemas de Información, según las entrevistas se puede observar que en su mayoría los integrantes del Sector están de acuerdo con que no existen sistemas de información en el mercado y los sistemas que existen no son amigables.
- Por último, referente a las Tecnologías e I&D, no se cuentan con las capacidades necesarias ni se asignan adecuadamente recursos para estas funciones dentro del Sector. Por otro lado, en diversos pasajes de las entrevistas se comentó que los productos no son competitivos tecnológicamente sino por su naturaleza y calidad.

Estos fueron los comentarios más relevantes que apoyaron la elaboración del análisis AMOFHIT a continuación.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

El permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el Sector y en los diferentes mercados globales. La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos (D'Alessio, 2014).

En lo que respecta a la exportación según el MINCETUR (2014), ante un contexto de creciente globalización económica, el sector exportador tiene un rol fundamental como impulsor del crecimiento, generador de empleo, y promotor del desarrollo de las naciones. Este Ministerio con la participación de las entidades de los sectores público y privado vinculadas al comercio exterior, implementaron el *Plan Estratégico Nacional Exportador* (PENX) con un horizonte de 10 años a 2013. Se desarrollaron estrategias a corto, mediano, y largo plazo, con el objetivo de convertir al Perú en un país exportador de bienes y servicios competitivo y diversificado, buscando el incremento sostenido de las exportaciones y promoviendo la imagen del Perú como país exportador. Esta situación ha contribuido en la política de apertura comercial permitiendo al país contar con diversos acuerdos comerciales,

alianzas, y foros de integración formado por países con sólidas políticas macroeconómicas y de desarrollo, así como un clima favorable para la inversión; siendo partícipes las principales economías del mundo (i.e., EE.UU., Unión Europea, China, y Japón). Adaptándose al nuevo entorno y desafíos de este sector, y tomando como base los excelentes resultados obtenidos del PENX 2003-2013, el importante desarrollo del comercio exterior, y mejoras en la competitividad del Perú, el PENX 2025 se ha propuesto una meta sin precedentes: “La internacionalización de la empresa peruana”.

El MINAGRI (2012) se encarga de establecer la Política Nacional Agraria que es de cumplimiento obligatorio en todos los ámbitos de Gobierno. El MINAGRI busca articular la implementación de la política pública agraria con los Gobiernos regionales y locales con el objetivo de generar condiciones para el desarrollo de mercados competitivos y eficientes, reducir la pobreza, y conservar y aprovechar sosteniblemente los recursos naturales y el medioambiente. La función estratégica del sector agrario es asegurar la alimentación de la población y contribuir al crecimiento económico del País a partir de la generación de empleo y divisas, contribuyendo a su vez a mantener la estabilidad macroeconómica.

Específicamente, el rol del sector público agrario, en el marco del rol general del Estado como agente promotor, normativo, y subsidiario, consiste en generar condiciones para el crecimiento sustentable del sector. Adicionalmente, el MINAGRI (como se citó en Libélula, 2011) maneja seis programas para favorecer el desarrollo rural del Perú: (a) Apoyo Financiero, (b) Asistencia Técnica, (c) Fomento del Emprendimiento y la Innovación, (d) Desarrollo de Mercados, (e) Servicios de Sanidad Agraria, y (f) Riego Tecnificado y Manejo del Agua.

El proceso de descentralización y modernización que cursa el País tiene como objetivo generar condiciones para el desarrollo de las regiones y localidades más apartadas.

Es por ello, que los planes del Sector se ejecutan en los tres ámbitos de Gobierno (i.e., nacional, regional, y local), sobre la base de una intervención coordinada. La principal problemática que afronta el agro regional se relaciona con: (a) los bajos niveles de rentabilidad, competitividad, y sostenibilidad de la producción del Sector; (b) la insuficiente incursión de los productores en la agroexportación; y (c) la limitada capacidad del productor en la generación de valor agregado. Existe una débil articulación interinstitucional (i.e., pública y privada) donde el Gobierno regional no ha podido convertirse en protagonista del desarrollo regional. Esto se debe a que existe aún una dependencia de Lima que forman parte de los Ministerios cuando forman parte de la estructura del Gobierno regional provocando una dualidad de poder, descoordinación, y duplicidad de esfuerzos (Gobierno Regional de Pasco, 2009).

Lo resaltante es que las agroexportaciones han tenido un importante desarrollo y crecimiento en los últimos años, donde el País ha logrado tener buen prestigio en los mercados internacionales. Adicionalmente, existen diferentes organismos que tienen como rol impulsar y desarrollar el Sector pero existe una desarticulación entre los tres ámbitos de Gobierno, los gremios, y la sociedad civil ligada al agro, donde existe un desconocimiento y descoordinación de actividades entre las diversas entidades y programas, dando como resultado la lenta y/o falta de ejecución de planes y que no se permita brindar servicios con eficiencia y eficacia.

Se requiere de una mejor coordinación del MINAGRI con los demás Ministerios e instituciones ligadas al desarrollo del Sector (e.g., Ministerio de Transporte [MTC], Ministerio de la Producción [PRODUCE], Ministerio de Educación [MINEDU], MINCETUR, gremios, empresas agrarias, instituciones académicas, etc.) que permita ser más productivos y competitivos.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

La función del marketing es asegurar la relación entre la empresa y el cliente. El marketing entonces sirve de nexo entre las funciones internas de la empresa con los clientes y consumidores. (Arellano, 2010, p. 121)

Este concepto indica en otras palabras, que se debe evaluar cómo se incrementa la aceptación de los productos a lo largo del tiempo. Según PROMPERÚ (2014c), las exportaciones en ese mismo año crecieron un 8%, es decir cerca a unos US\$4,500 millones, debido a los buenos resultados de las uvas, espárragos frescos, y la recuperación en las ventas de café (ver Figura 28).



Figura 28. Evolución total de las agroexportaciones (en US\$).

Tomado de “Desarrollo Internacional y Nichos de Mercado para Frutas,” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2014c, p. 4.

Recuperado de

http://www.sierraexportadora.gob.pe/gestion2014/procompite/demanda_frutas

En el caso de la exportación de frutas y hortalizas, el Perú ha tenido un crecimiento total de 273% en los últimos 10 años, dando como resultado una tasa anual promedio de 14%. Más aún, el Perú ha tenido un importante crecimiento en la exportación de los productos no tradicionales diversificándose en 2013, tal como se muestra en la Figura 29.

La uva al representar más del 28% de la oferta exportable peruana, se exporta fundamentalmente de octubre a febrero teniendo rangos de precio por kilo relativamente estables durante la campaña (ver Figura 30)

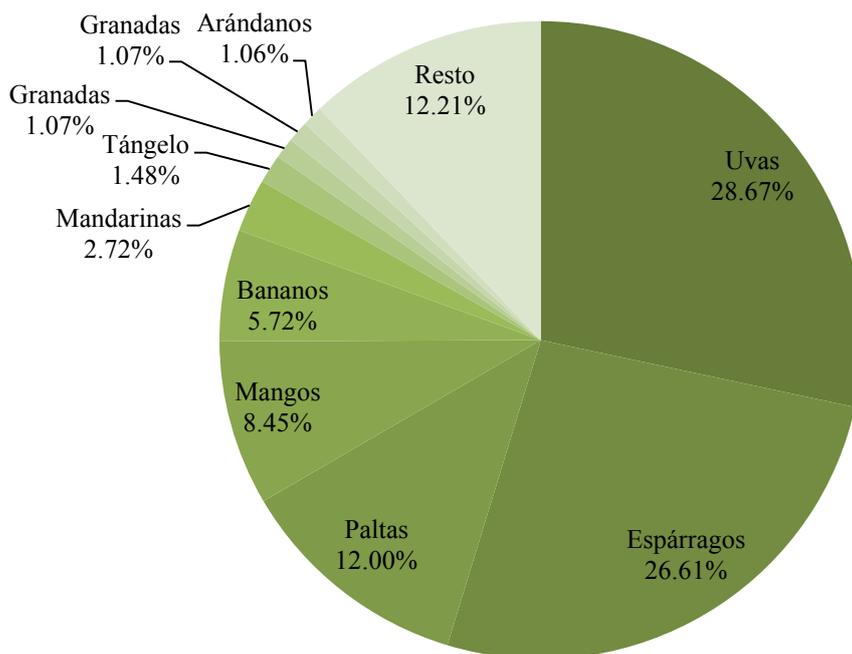


Figura 29. Perú: Principales frutas y hortalizas exportadas 2013.

Tomado de “Desarrollo Internacional y Nichos de Mercado para Frutas,” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2014c, p. 6.

Recuperado de

http://www.sierraexportadora.gob.pe/gestion2014/procompite/demanda_frutas

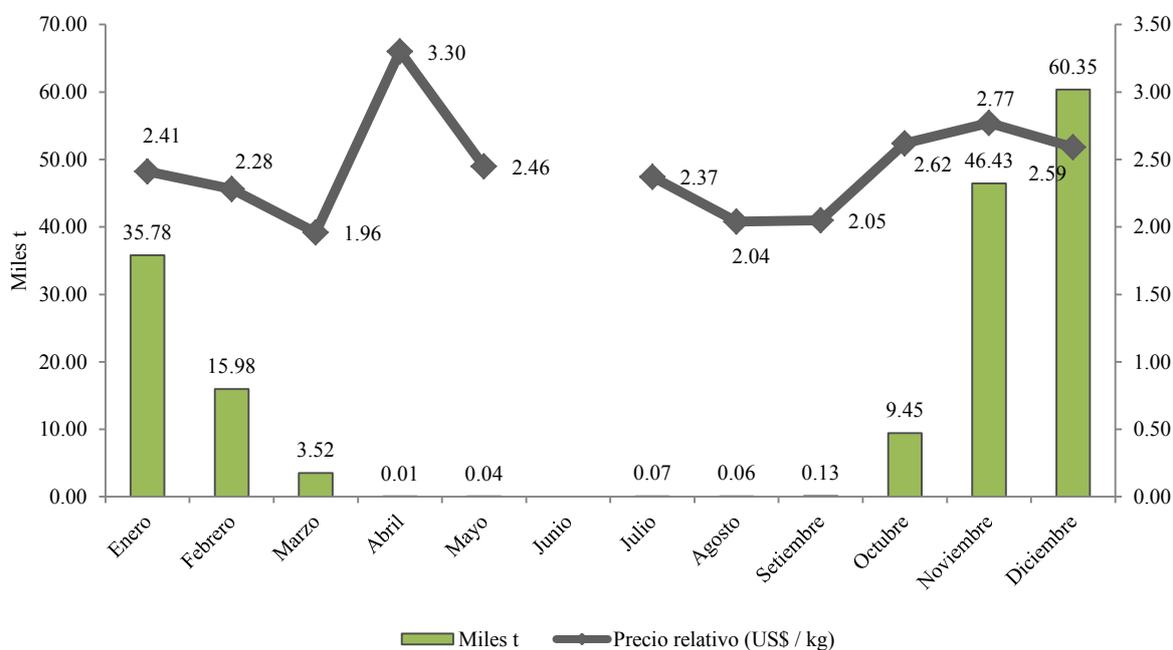


Figura 30. Perú: Estacionalidad de uvas frescas 2013.

Tomado de “Desarrollo Internacional y Nichos de Mercado para Frutas,” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2014c, p. 10.

Recuperado de

http://www.sierraexportadora.gob.pe/gestion2014/procompite/demanda_frutas

Las paltas (fundamentalmente palta Hass) se exportan desde marzo hasta setiembre según los rangos de precio indicados en la Figura 31.

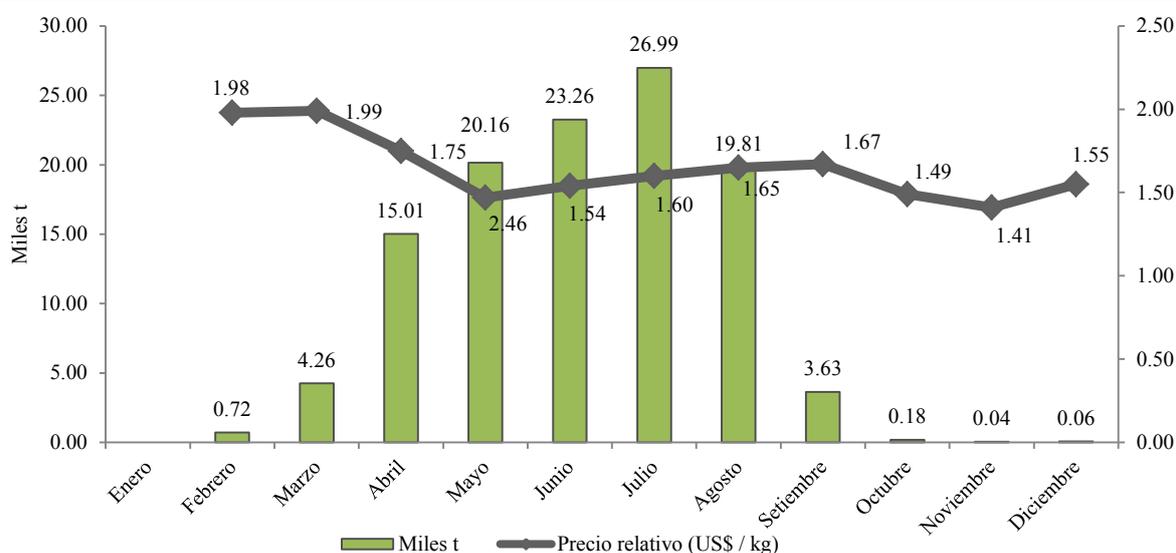


Figura 31. Perú: Estacionalidad de paltas frescas 2013.

Tomado de “Desarrollo Internacional y Nichos de Mercado para Frutas,” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2014c, p. 11.

Recuperado de

http://www.sierraexportadora.gob.pe/gestion2014/procompite/demanda_frutas

La campaña de mango fresco inicia en noviembre concluyendo en marzo. El precio tiene un comportamiento inverso a su capacidad exportable (ver Figura 32).

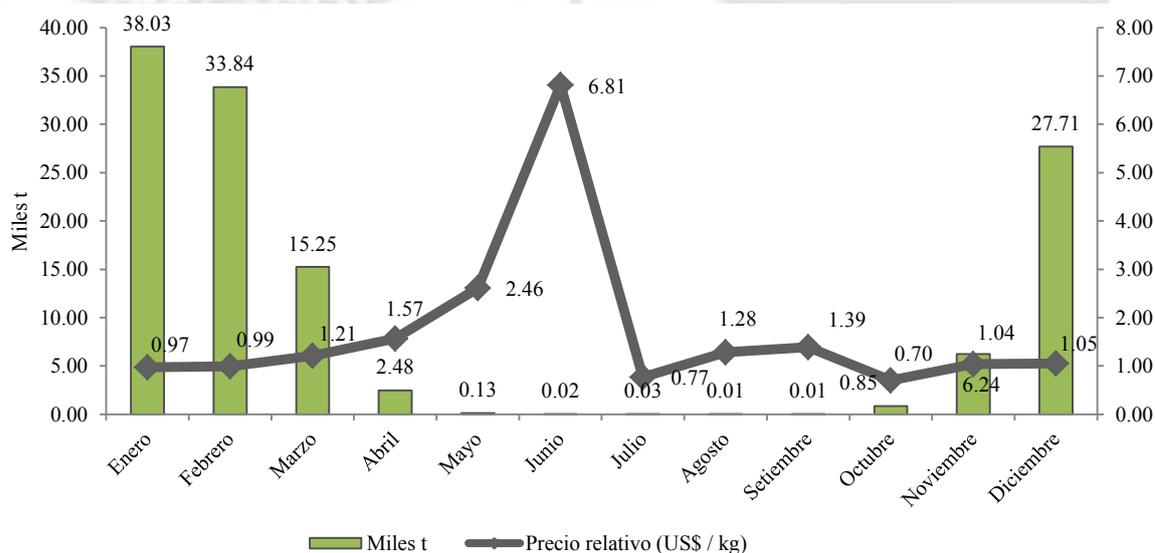


Figura 32. Perú: Estacionalidad de mangos frescos 2013.

Tomado de “Desarrollo Internacional y Nichos de Mercado para Frutas,” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2014c, p. 12.

Recuperado de

http://www.sierraexportadora.gob.pe/gestion2014/procompite/demanda_frutas

El banano es un producto exportable durante todo el año. La exportación de banano-plátano a julio de 2015 alcanzó los US\$81.5 millones con un incremento del 18% sobre el promedio de 2014. Los precios suben 2% a los US\$0.76 kg. Este incremento se mantiene sostenido, si se considera que el precio en 2013 era US\$0.72 promedio por kilo (ver Figura 33).

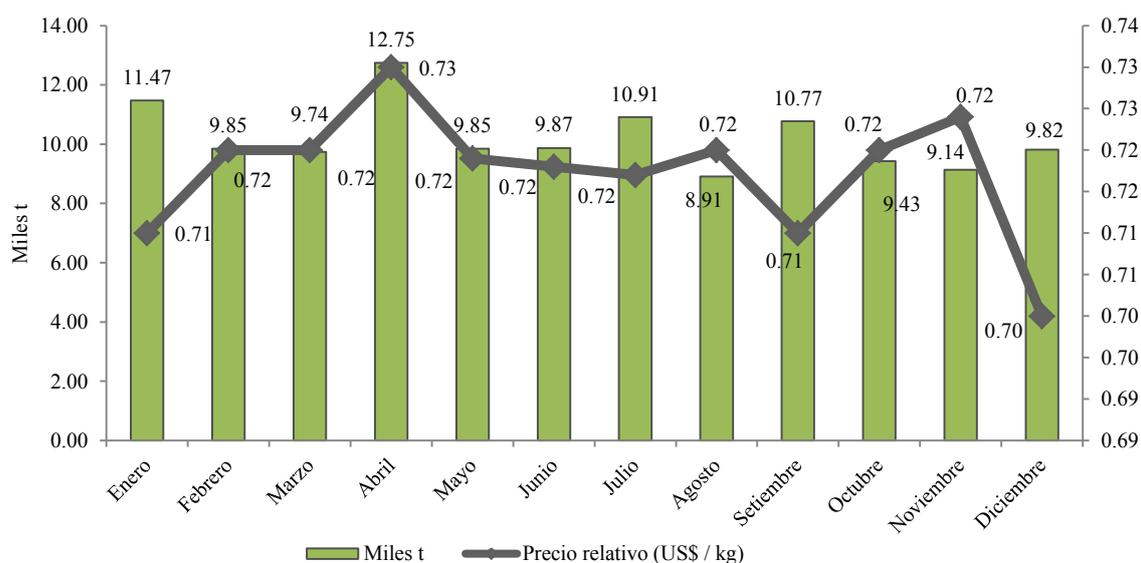


Figura 33. Perú: Estacionalidad de bananos frescos 2013.

Tomado de “Desarrollo Internacional y Nichos de Mercado para Frutas,” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2014c, p. 13.

Recuperado de

http://www.sierraexportadora.gob.pe/gestion2014/procompite/demanda_frutas

La exportación de mandarinas en 2014 se incrementó en 47% a los US\$60.6 millones a un precio de US\$1.15 kilo promedio (ver Tabla 16).

La exportación de tangelos en 2013 subió a los US\$22.6 millones, a un precio en alza de US\$0.82 kg (ver Tabla 17).

La exportación de granada en 2013 alcanzó los US\$1.2 millones, a un precio de US\$3.74 kilo promedio (ver Tabla 18).

La exportación de arándanos en 2012 alcanzó los US\$465 mil. En 2013 las ventas crecieron exponencialmente a los US\$15.2 millones considerándose un nuevo boom de las exportaciones agropecuarias del Perú. Los precios se situaron en los US\$11.25 kilo promedio (ver Tabla 19).

Tabla 16

Exportaciones de Mandarinas 2013-2014

Mes	2014			2013		
	FOB	Kilos	Precio promedio	FOB	Kilos	Precio promedio
Enero						
Febrero	3,691	2,800	1.32	21,060	11,500	1.83
Marzo	1'794,874	1'792,320	1.00	458,209	437,973	1.05
Abril	10'253,309	9'930,252	1.03	5'110,354	4'913,041	1.04
Mayo	14'197,832	13'461,595	1.05	10'642,437	9'747,622	1.09
Junio	8'050,704	6'806,812	1.18	6'430,486	5'465,881	1.18
Julio	8'845,379	6'731,724	1.31	7'021,214	5'698,361	1.23
Agosto	11'427,633	9'265,829	1.23	8'142,564	7'066,316	1.15
Setiembre	5'795,597	4'653,413	1.25	3'295,175	2'823,937	1.17
Octubre	222,473	183,740	1.21	7,092	8,000	0.89
Noviembre	8,795	6,625	1.33	10,840	9,000	1.20
Diciembre	6,497	5,240	1.24			
Totales	60'606,784	52'840,350	1.15	41'139,431	36'181,631	1.14
Promedio mes	5'050,565	4'403,363		3'428,286	3'015,136	
% Crecimiento anual	47	46	1	-22	-23	1

Nota. Tomado de "Mandarinas Perú: Exportación 2014," por W. Koo, 2015. *Agrodata Perú*. Recuperado de <http://www.agrodataperu.com/2015/01/mandarinas-peru-exportacion-2014.html>

Tabla 17

Exportaciones de Tángelo 2012-2013

Mes	2013			2012		
	FOB	Kilos	Precio promedio	FOB	Kilos	Precio promedio
Enero	33,561	33,000	1.02	41,628	40,000	1.04
Febrero	9,841	10,500	0.94	38,507	34,920	1.10
Marzo	53,961	50,600	1.07	33,986	37,475	0.91
Abril	23,832	25,000	0.95	42,566	50,440	0.84
Mayo	178,687	222,960	0.80	41,673	51,000	0.82
Junio	4'010,010	4'914,926	0.82	2'067,367	2'574,804	0.80
Julio	15'257,312	18'664,469	0.82	17'261,987	21'762,137	0.79
Agosto	2'909,348	3'527,532	0.82	4'705,394	6'061,745	0.78
Setiembre	76,933	60,061	1.28	44,056	59,378	0.74
Octubre						
Noviembre				12,227	11,000	1.11
Diciembre				13,235	10,910	1.21
Totales	22'553,485	27'509,048	0.82	24'302,625	30'693,809	0.79
Promedio mes	2'505,943	3'056,561		2'025,219	2'557,817	
% Crecimiento anual	24	19	4	20	21	-1

Nota. Tomado de "Tángelos: Perú Exportación Setiembre 2013," por W. Koo, *Agrodata Perú*. Recuperado de <http://www.agrodataperu.com/2013/10/tangelos-peru-exportacion-septiembre-2013.html>

Tabla 18

Exportaciones de Granada y Granadilla 2013

Mes	2013		
	FOB	Kilos	Precio promedio
Enero	13,252	4,132	3.21
Febrero	13,561	3,855	3.52
Marzo	23,937	5,965	4.01
Abril	209,963	94,679	2.22
Mayo	622,915	133,663	4.66
Junio	206,294	45,385	4.55
Julio	14,943	5,829	2.56
Agosto	52,425	14,635	3.58
Setiembre	7,960	3,011	2.64
Octubre	8,520	2,466	3.45
Noviembre	13,272	3,664	3.62
Diciembre	9,343	2,276	4.11
Totales	1'196,385	319,560	3.74
Promedio mes	99,699	26,630	
% Crecimiento anual			

Nota. Tomado de “Granada Perú: Exportación Diciembre 2013,” por W. Koo, 2014a. *Agrodata Perú*. Recuperado de <http://www.agrodataperu.com/2014/01/granada-peru-exportacion-diciembre-2013.html>

Tabla 19

Exportaciones de Arándanos

Mes	2013			2012		
	FOB	Kilos	Precio promedio	FOB	Kilos	Precio promedio
Enero	96,886	11,443	8.47	2,569	1,100	2.34
Febrero	128,066	16,272	7.87	120	911	0.13
Marzo	401,216	44,059	9.11	33	258	0.13
Abril	327,037	30,554	10.70			
Mayo	39,731	5,196	7.65			
Junio	55,389	7,054	7.85			
Julio	53,570	6,791	7.89			
Agosto	562,708	60,541	9.29	23,358	1,953	11.96
Setiembre	2'389,171	188,995	12.64	149,337	12,522	11.93
Octubre	4'909,856	361,581	13.58	125,226	11,535	10.86
Noviembre	4'224,410	397,279	10.63	81,491	9,756	8.35
Diciembre	1'996,127	219,714	9.09	83,050	9,875	8.41
Totales	15'184,167	1'349,479	11.25	465,186	47,910	9.71
Promedio mes	1'265,347	112,457		38,766	3,993	
% Crecimiento anual	3,164	2,717	16			

Nota. Tomado de “Arándanos Perú: Exportación Diciembre 2013,” por W. Koo, 2014b. *Agrodata Perú*. Recuperado de <http://www.agrodataperu.com/2014/01/arandanos-peru-exportacion-diciembre-2013.html>

A 2013 el Perú siguió mostrando un importante crecimiento de sus exportaciones en todos los países a excepción de España (ver Figura 34).

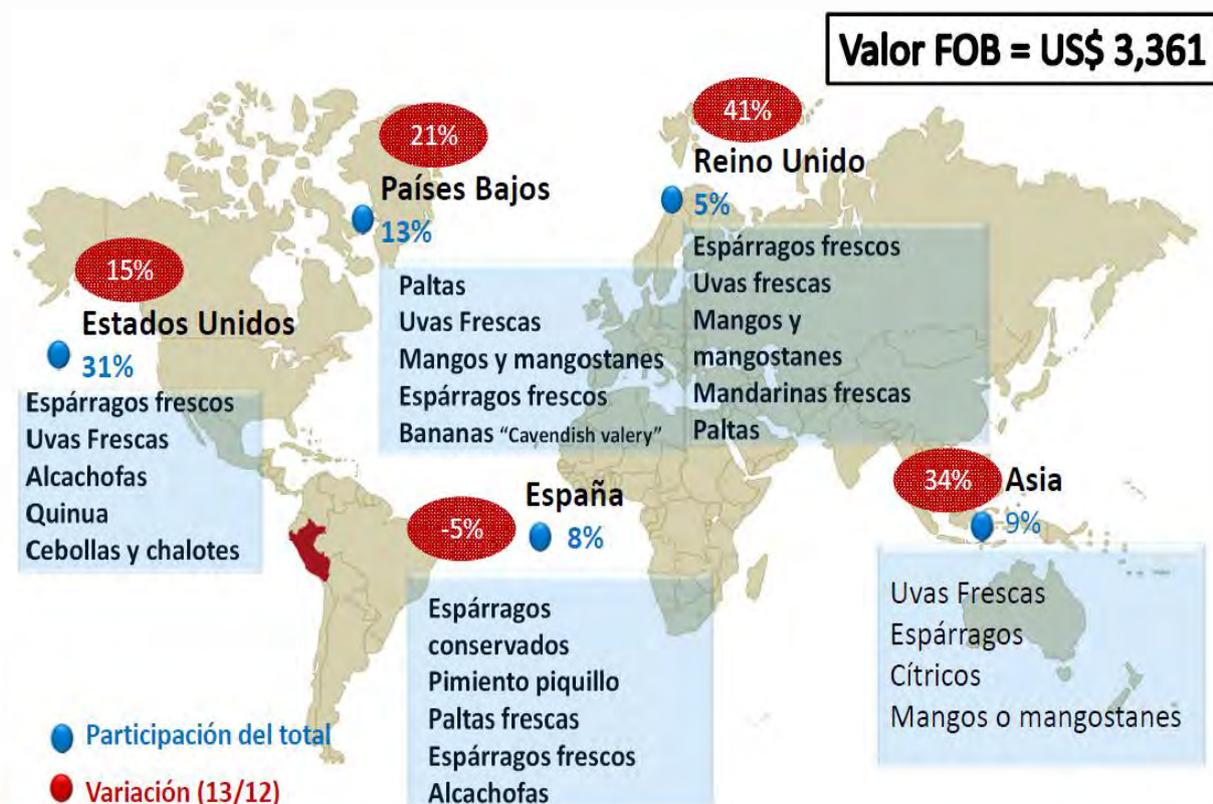


Figura 34. Principales mercados de productos no tradicionales 2013 (en millones US\$). Tomado de "Desarrollo Internacional y Nichos de Mercado para Frutas," por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2014c, p. 5. Recuperado de http://www.sierraexportadora.gob.pe/gestion2014/procompite/demanda_frutas

A 2014, este crecimiento ha estado fomentado por beneficios tributarios y laborales ya mencionados anteriormente y por toda la promoción que PROMPERÚ ha estado realizando en las ferias, misiones, ruedas de negocios, y eventos (ver Figura 35).

Un aspecto relevante que se mencionó en anteriores capítulos, fue la responsabilidad de ejecutar estrategias y planes de promoción de los productos exportables peruanos. Es por ello que PROMPERÚ participa directamente y fomenta en coordinación con el Sector, la presencia de los productos en todas las ferias y eventos relevantes mundiales relacionados. En las Figuras 36 y 37 se muestran los calendarios de los eventos mundiales en donde participa PROMPERÚ en coordinación con el sector privado.



Figura 35. Actividades de promoción de frutas y hortalizas frescas 2014. Tomado de “Desarrollo Internacional y Nichos de Mercado para Frutas,” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2014c, p. 26. Recuperado de http://www.sierraexportadora.gob.pe/gestion2014/procompite/demanda_frutas

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
19-21 Winter Fancy Food San Francisco, Estados Unidos	05-07 Fruit Logistic Berlín, Alemania	04-07 Foodex Japón Tokio, Japón	02-04 Sial Canadá Montreal, Canadá APOYO	09-13 Manhattan Cocktail Nueva York, EE.UU.	18-22 Misión Comercial A SCAE (Feria de cafés especiales de Europa) Rímimi, Italia	Rueda de Negocios Salón del Cacao y Chocolate Lima, Perú APOYO
	12-15 Biofach Nuremberg, Alemania	06-09 Natural Products Expo West California, EE.UU.	14-23 Misión Itinerante del Pisco a Europa (España, Italia, Francia, Alemania y Reino Unido).	13-15 Sial Shanghai China APOYO	25-28 Food Taipei (Stand Oferta Exportable) Taiwán, China	
	23-27 Gulfood Taste of Perú Dubai, Emiratos Árabes		23-27 SCAA de Cafés Especiales Boston, EE.UU. Perú país anfitrión	13-16 Seoul Food & Hotel Seúl, Corea del Sur		
		31-03 Feria Alimentaria Barcelona Barcelona, España			29-01 Summer Fancy Food Nueva York, EE.UU.	

Figura 36. Calendario de ferias, misiones, ruedas, y EXPOPERÚ 2014. Tomado de “Desarrollo Internacional y Nichos de Mercado para Frutas,” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2014c, p. 27. Recuperado de http://www.sierraexportadora.gob.pe/gestion2014/procompite/demanda_frutas

Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
07-09 Espacio Food & Service Santiago, Chile	03-05 Asia Fruit Logistic Hong Kong, China APOYO	06-10 Supply Side West Las Vegas, EE.UU.	16-18 PMLA - Private Label Chicago, EE.UU. APOYO	
27-29 Expoalimentaria Co-Organización Lima, Perú	11-12 Misión Comercial Rusia – Procesados 15-18 Fine Food Australia – Can Melbourne, Australia	13-17 Misión Comercial Dinamarca, Noruega, y Suecia 15-17 Fruit Attraction España	20-23 Café Show Seúl Seúl, Corea APOYO	
27-29 Perú Natura Lima, Perú	15-18 World Food Moscú, Rusia APOYO	17-19 PMA California, EE.UU. APOYO 19-23 Sial París París, Francia		
	00-00 Rueda de Negocios Expo Café Lima, Perú APOYO	31-04 Salón Du Chocolat Paris, Francia APOYO		

Figura 37. Calendario de ferias y eventos 2014.

Tomado de “Desarrollo Internacional y Nichos de Mercado para Frutas,” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2014c, p. 28.

Recuperado de

http://www.sierraexportadora.gob.pe/gestion2014/procompite/demanda_frutas

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

En cuanto al área de operaciones, se conoce que la cadena productiva para la industria agroexportadora de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú empieza desde la reproducción de los insumos en campo. Esto hace indicar que el proceso más valioso y que al final afecta la calidad y cantidad exportable de las Frutas y Hortalizas empieza en la asistencia de insumos a los campos, dentro de los cuales se encuentran insecticidas, fertilizantes, maquinaria, entre otros. En la etapa de producción de la industria, se encuentra a los acopiadores, productores, y agroexportadores que trabajan conjuntamente con las plantas de maquila y que hacen que la comercialización se divida en dos mercados fundamentalmente (i.e., el interno y el externo [exportador]). En este último, se encuentra a los clientes de la industria estudiada que son conocidos como los recibidores/*brokers*, quienes se encargan de la negociación y colocación de los productos en el mercado destino. Se debe mencionar que dependen de la negociación

y del poder de negociación de cada exportador, el comercializar sus productos a consignación, precio fijo, o mínimo garantizado (D'Alessio, 2012).

Una de las principales fortalezas de los exportadores peruanos de la industria es el posicionarse como exportadores de productos de calidad (ahora también soportados por la Marca Perú), con una estricta supervisión desde el proceso de cultivo hasta el envío del producto; lo que ha permitido trabajar con los recibidores más reconocidos del mercado mundial y conseguir cada vez mejores negociaciones. Es importante mencionar que este trabajo ha sido realizado conjuntamente con las empresas altamente reconocidas dentro de su sector productivo (e.g., Sunshine en mangos o Camposol en avocados) con el apoyo del Gobierno a través de PROMPERÚ. El método de trabajo que buscan las empresas de la industria es cooperativo e integracionista, es decir, buscan involucrar en la línea de producción y exportación al agricultor y al acopiador; lo que implica trasladar los beneficios de éxito, así como en los resultados favorables del negocio a la cadena de abastecimiento local. Esto a su vez ha permitido en distintos casos que la cadena productiva se vuelva más fluida y se pueda responder adecuadamente a los mercados internacionales (D'Alessio, 2012).

Refiriendo a los hitos del Sector mostrados en la Figura 38, se encuentra a los campos (i.e., agricultores) que son el primer eslabón de la cadena de abastecimiento y son los responsables de la etapa preproductiva de la industria. Ellos son quienes tienen la responsabilidad que el producto obtenga la calidad requerida para que pueda ser exportado por la industria. En segundo lugar, se tiene a los agroexportadores quienes a su vez contratan las maquilas de las plantas emparadoras y a una serie de proveedores adicionales para efectuar el proceso de exportación. Los agroexportadores tienen dentro de su función realizar todos los procesos necesarios para hacer del producto exportable y realizar la transacción internacional. Es dentro de este eslabón que el producto o materia prima debe recibir el valor

agregado necesario para competir internacionalmente. Asimismo, los agroexportadores son los encargados de unir los mercados, y por ende son sus obligaciones contratar a: (a) las maquilas para asegurar la calidad, (b) los operadores logísticos para efectuar la exportación, y (c) los espacios en los buques (i.e., navieras) que son limitados para llevar el producto exportable a destino donde empieza la labor del siguiente integrante de la cadena (i.e., el receptor/cliente) (D'Alessio, 2012).

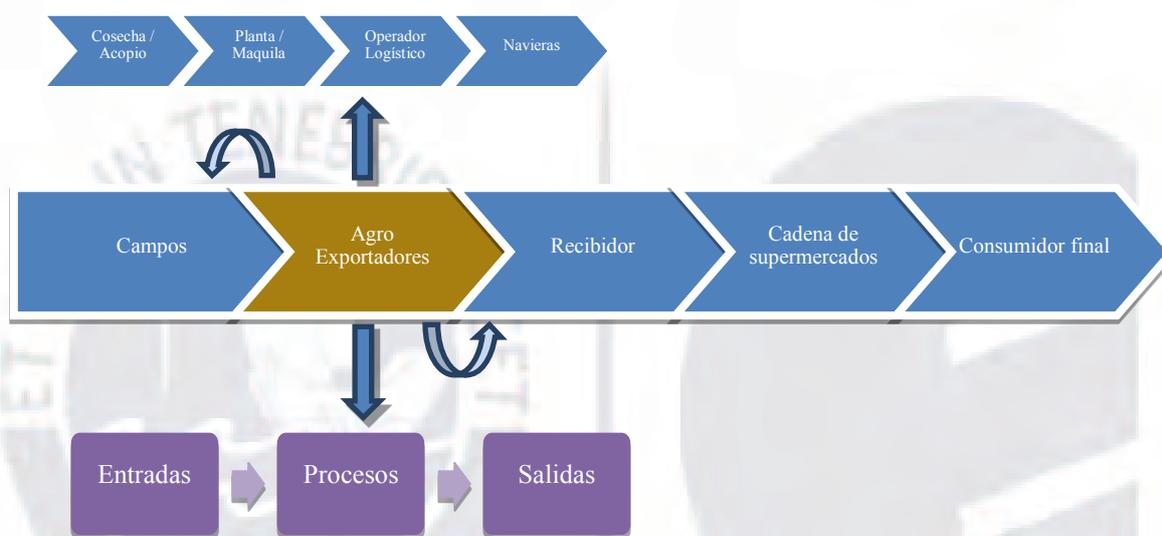


Figura 38. Hitos de la industria.

Adaptado de "Administración de las Operaciones Productivas: Un Enfoque en Procesos para la Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2012, p. 69. México D.F., México: Pearson.

El receptor es un bróker internacional / importador, cuya función es solicitar y nacionalizar los embarques enviados por los agroexportadores peruanos a los diversos países del mundo. También mantiene contacto directo con los mayoristas (e.g., Walmart), quienes se encargan de abastecer y vender directamente a estas empresas todo el año. Esto quiere decir, que son responsables de la compra en el ámbito mundial de todas las Frutas y Hortalizas requeridas por los mayoristas, y a su vez por el mercado de consumidores finales. Se debe recordar que Perú solo abastece mundialmente Frutas y Hortalizas por las ventanas de exportación específicas mencionadas en el Capítulo I. Por último, todo este proceso termina con el consumidor final, adquiriendo el producto en los supermercados de destino (D'Alessio, 2012).

Diagrama Entrada-Proceso-Salida. Dentro del proceso de operaciones, se identifican entradas directas e indirectas. Dentro de las entradas directas, se encuentran: la fruta, cajas de cartón, y etiquetas que son insumos necesarios para el producto final y representan valor agregado para la posible exportación. Por otro lado, en los indirectos, se encuentran todos aquellos insumos que ayudan a que el proceso sea óptimo y de calidad. Estos insumos indirectos utilizados en la industria en general se muestran en la Figura 39.

Dentro de los procesos netamente dichos, se encuentran: (a) la planta maquiladora y (b) el trabajo realizado por personal especializado. En este proceso se distingue a través de diversas secuencias y subprocesos, la fruta exportable de aquella de baja calidad y que finalmente se vende en el mercado local. Para este proceso (supervisado por los propios agroexportadores) es importante contar con plantas empacadoras especializadas y que cuenten con todos los registros y permisos necesarios para el tratamiento de la fruta. Un ejemplo claro son las plantas autorizadas a maquilar mango fresco con destino a EE.UU. que requieren contar con APHIS. Por otro lado, se tiene el trabajo que incluye el know how del personal contratado por los agroexportadores para supervisar los procesos y asegurar que el servicio prestado por las plantas sea de calidad. Asimismo, el personal contratado por la planta debe tener cierto nivel de conocimiento de la fruta procesada para identificar las especificaciones solicitadas por el exportador (e.g., grado de madurez, forma, defectos, otros en la fruta). Una vez que el proceso haya finalizado, los agroexportadores cuentan con una salida que es el producto terminado para la exportación. Este producto terminado se refiere a la fruta con calidad de exportación y que cumpla las especificaciones requeridas, lavada, y encerada en algunos casos, empacada en cajas personalizadas, etiquetadas para la exportación, paletizadas, y con el adecuado “golpe de frío” (i.e., temperatura necesaria) para ser ingresadas posteriormente y como último paso, al contenedor que se transportará a destino (D’Alessio, 2012).

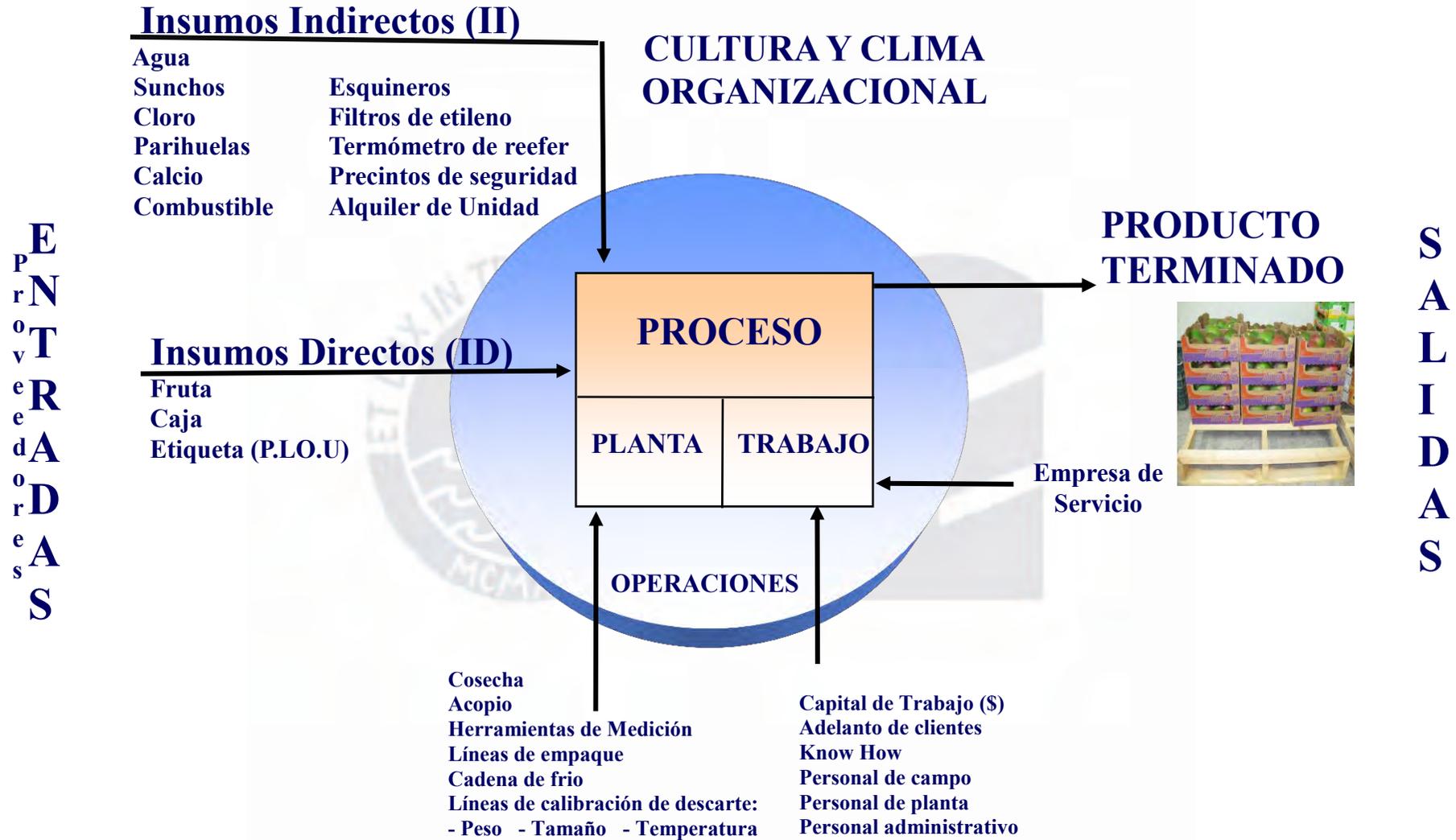


Figura 39. Diagrama Entrada-Proceso-Salida.

Adaptado de “Administración de las Operaciones Productivas: Un Enfoque en Procesos para la Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2012, p. 10. México D.F., México: Pearson.

Matriz de Proceso de Transformación. Es importante mencionar el proceso de transformación que siguen las Frutas y Hortalizas Frescas en el sector agroexportador. En la Figura 40 se muestra en qué cuadrante se posicionaría este proceso (D'Alessio, 2012).

Repetitividad		Una vez	Intermitente	Continuo
		Tecnología		
Volumen de producción	Artículo único			
	Lote			
	Serie			
	Masivo			
	Continuo			
	Frecuencia de producción			

Figura 40. Matriz de Proceso de Transformación.

Adaptado de "Administración de las Operaciones Productivas: Un Enfoque en Procesos para la Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2012, p. 29. México D.F., México: Pearson.

Se considera que el proceso de transformación es intermitente dado que se presenta a lo largo de toda la ventana de exportación de Perú (por fruta específica). Se entiende que cada fruta u hortaliza tiene una ventana de tiempo específica para exportarse al mundo por condiciones climatológicas. Dentro de esta ventana, el producto es exportado constantemente y una vez finalizada esta, se debe preparar la cosecha para el próximo año. En el caso del mango por ejemplo, este puede ser exportado solo entre noviembre y marzo aproximadamente. Por otro lado, se considera que el volumen de producción es por lotes. Esto se sustenta en que la agroexportación trabaja un sistema de trazabilidad integrado desde el campo hasta la exportación y recepción del producto en destino. Esta trazabilidad es supervisada por los exportadores del sector. El producto es identificado por lotes dado que no todas la frutas u hortalizas maduran o llegan a las especificaciones solicitadas para la

exportación conjuntamente, por el contrario, van madurando y cumpliendo estas especificaciones por grupos/lotos en los diversos campos. Es por esto que las cosechas se realizan simultáneamente desde diversos campos e intermitentemente (D'Alessio, 2012).

Gestión de procesos. En la Figura 41 se muestran cuáles son los procesos que intervienen principalmente a lo largo de la cadena de abastecimiento para el sector agroexportador. Como se puede observar, la exportación es un proceso intermedio, pero de suma importancia para el desarrollo de la industria. Los procesos empiezan con el planeamiento y desarrollo comercial que se presenta debido a la interacción con el mercado local. A partir de este proceso, se comienzan a desarrollar una serie de procesos adicionales destinados a satisfacer las necesidades de los clientes externos, en este caso los recibidores. Como se puede observar, se tienen procesos intermedios que siguen los clientes, y por otro lado, se tienen los procesos de la industria estudiada dentro de los cuales se destacan: (a) el planeamiento mencionado anteriormente, (b) la elaboración del producto (donde se involucra a las maquilas y los servicios adicionales), (c) la exportación, (d) facturación y cobranzas, y finalmente (e) el proceso de liquidación donde se cierran las cuenta pendientes de cobrar con los clientes. En la Figura 41 se puede observar claramente cómo interactúan los procesos tanto del cliente como de la industria.

Los aspectos importantes que consideran los clientes extranjeros para comprar las Frutas y Hortalizas de Perú son (D'Alessio, 2012):

- Prestaciones: Abastecimiento de contenedores en tiempo y forma según cronograma y calibres coordinados;
- Peculiaridades: Transparencia en costos, opciones diversas de venta, y flexibilidad;
- Confiabilidad: Se cumple y excede el pedido;
- Especificaciones: Se cumple con las normas establecidas;

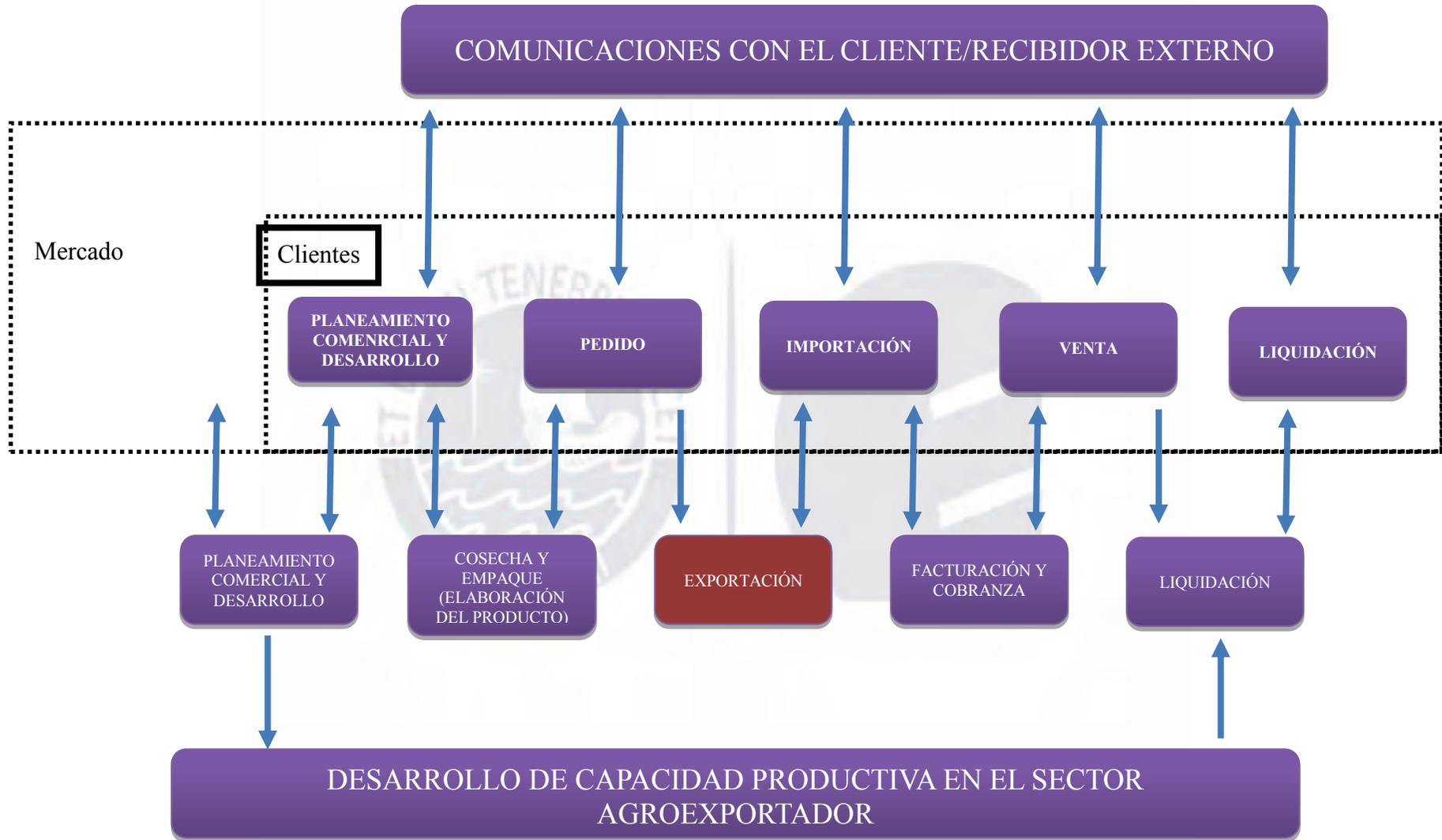


Figura 41. Gestión de procesos.

Adaptado de "Administración de las Operaciones Productivas: Un Enfoque en Procesos para la Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2012, p. 48. México D.F., México: Pearson.

- Durabilidad: Producto con la madurez adecuada, frente a la duda, se paralizaba el programa;
- Disposición de servicio: Rapidez, atención personalizada, decisión instantánea, y acondicionamiento del pedido de acuerdo con la solicitud del cliente (90% de exactitud);
- Estética: Producto impecable presentación, color, tamaño, y caja; y
- Calidad percibida: Buena maduración, tamaño, dureza, sabor, olor, etc.

Los aspectos importantes de los procesos de las empresas del Sector son (D'Alessio, 2012):

- Valor agregado a los insumos a través de las actividades: A través del proceso se determina y selecciona solo la Fruta y Hortaliza de Categoría 1 (i.e., de exportación) y se descartan las que no cumplen las especificaciones. Se agrega valor al asegurar la calidad y procesar el producto para detectar y eliminar impurezas.
- Frontera de cada proceso: Cada proceso recibe un insumo previamente trabajado en otro proceso y agrega valor ya sea por selección, procesamiento, o inspección.
- Productividad: Se realiza un análisis de trazabilidad para poder identificar los campos con menores mermas.
- Tiempo: El manejar un proceso medido es necesario para enviar los contenedores en el momento adecuado con el propósito de no perder reservas marítimas y cumplir con el cronograma solicitado por el cliente.
- Secuencia lógica: Todo proceso cumple pasos o etapas para acondicionar el producto a los requerimientos solicitados por el cliente y los organismos reguladores de cada mercado-destino.
- Elaboración de un producto: Las Frutas y Hortalizas no se elaboran pero sí se acondicionan mediante un proceso de tratamiento, acondicionamiento, y empaque, seleccionando el producto de Categoría 1 y empacándolo según requerimiento del cliente.

- Proveedores y clientes: Son parte integrante de esta cadena de abastecimiento en la cual se involucra la necesidad de llevar un producto de alta calidad, en el tiempo adecuado, con las características solicitadas por el consumidor final. Cualquier falla proveniente del proveedor afectará directamente la decisión de compra del cliente.
- Planta y trabajo: La planta interviene en el proceso más importante de la exportación, siendo el integrante más importante para resaltar la calidad y presentación del producto. Este proceso no está garantizado sin la intervención de los exportadores para cumplir con los estándares de calidad solicitados por los clientes.
- Medición y comparación: Principalmente se debe controlar los procesos de planta para el aseguramiento de la calidad a través de un análisis de trazabilidad; lo que permite identificar los campos y la calidad de fruta que se obtiene de cada uno de ellos, permitiendo gestionar las medidas correctivas y las decisiones asertivas para un buen proceso de exportación.
- Planeamiento y diseño: Estos dos aspectos son importantes para acondicionar la campaña a partir de la cantidad, calidad, y tiempo de los productos que ingresarán a los procesos. Estos planeamientos y diseños están constantemente retroalimentados en busca de la calidad y mejora continua, agregando procesos, subprocesos, y controles nuevos.

Como parte importante del proceso de producción y exportación de Frutas y Hortalizas, está el proceso de empaque; el cual se enfoca en la calidad, peso, tratamiento, y empaque adecuado para un producto exportable, como se puede observar en la Figura 42.

Las descripciones de los problemas del proceso de empaque son:

- Entrega de Frutas y Hortalizas a la planta de empaque: De cola excesiva / lluvias posibles / carga y descarga de las Frutas y Hortalizas, esto hace posible que se incremente el descarte por fruta dañada o madura.

RECURSOS HUMANOS	DISTANCIA EN METROS	TIEMPO EN MINUTOS	OPERACIÓN	TRANSPORTE	INSPECCION	DEMORAS	ALMACEN	ACTUAL <input type="checkbox"/> PROPUESTO <input checked="" type="checkbox"/>	DESCRIPCION
0		30 - 60							Espera de turno para desestibar (carga y descarga)
2		40							Recepción de Fruta
2		30							Pesado
1		10							Inspección SENASA
4		20							Lavado
12		30							Calibración y primer descarte
3	30	10							Transporte al área de almacenamiento
1		720							Almacenamiento
0		40 - 60							Espera de turno para proceso hidrotérmico
2		60							Proceso hidrotérmico
0		240							Reposo para enfriamiento
2		20							Encerado
8		30							Proceso de empaque, etiquetado y segundo descarte
3		20							Paletizado
2	100	10							Transporte a almacén refrigerado
1		240							Golpe de frío (Túnel)
2		240							Almacenamiento refrigerado
0		20							Espera a inspector de Senasa
1		20							Inspección de Senasa
4		40							Armado de Reefer y precintado

Figura 42. Diagrama de actividades de los procesos de la planta.

Adaptado de "Administración de las Operaciones Productivas: Un Enfoque en Procesos para la Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2012, p. 143. México D.F., México: Pearson.

- Proceso hidrotérmico (según el tipo de producto): Cuando la campaña está avanzada, dejar la Fruta y Hortaliza en reposo mucho tiempo (i.e., de un día para otro), acelera el nivel de maduración y permite algún error en el control de la fruta en almacén (cambio de fruta). En este proceso existe la posibilidad de que la máquina de hidrotérmico también se malogre generando retrasos e incrementando el descarte por maduración.
- Proceso de encerado y empaque (según el tipo de producto): El riesgo en esta etapa es no contar con los insumos necesarios para etiquetar, encajar, o paletizar los productos preparados, lo cual no permitiría mover el producto al proceso de refrigerado incrementando la posibilidad de merma por madurez.

- Proceso de golpe de frío: En este proceso, sin una adecuada supervisión, es posible que se prepare el producto para embarcar sin haber llegado a la temperatura adecuada (i.e., 8°C a 10°C), incrementando la posibilidad que llegue un contenedor con fruta malograda.
- Proceso de embarque: En esta etapa se debe contar con la disponibilidad del inspector de SENASA para colocar los precintos de seguridad, quien no necesariamente estará dispuesto a estar presente cuando el contenedor está listo para cerrarse, incrementando el riesgo de no poder embarcar el contenedor a tiempo y otro proceso importante es contar con los contenedores en el momento adecuado.

Cadena de aprovisionamiento y el nivel de integración. La cadena nace con las Frutas y Hortalizas en el campo y termina en la mesa del consumidor final en Europa o EE.UU. (ver Figura 43). Los exportadores tratan de integrar al agricultor en el proceso de exportación para asegurar campos, fruta, calidad, y cantidad de abastecimiento oportuno.



Figura 43. Hitos de la industria.

Adaptado de “Administración de las Operaciones Productivas: Un Enfoque en Procesos para la Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2012, p. 69. México D.F., México: Pearson.

Modelo de negocio de la cadena de aprovisionamiento. El modelo de negocio es mixto, es decir en la primera parte de los procesos de abastecimiento se trabaja bajo un modelo de anticipación debido a que se pronostica y planifica la producción tratando de capturar o fidelizar la mayor cantidad de campos posibles, firmando contratos de asistencia técnica y entrega de insumos a los campos a cambio de las primeras opciones de compra venta de su fruta. Por otro lado, se entrega un programa tentativo de empaque. La segunda parte de los procesos se inicia cuando se recibe el primer pedido de parte del recibidor, es decir se comenzaría después de la venta el proceso de cosecha, empaque, y despacho, por lo tanto se cambiaría del proceso participativo a un modelo de reacción.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Referente al área de Finanzas y Contabilidad, se entiende que dicha área es la encargada de conseguir todos los recursos económicos y financieros para las empresas

agroexportadoras en la industria de modo que esta pueda operar sosteniblemente en el tiempo. En el Perú existen diversas entidades financieras que ayudan a la promoción y desarrollo del sector agroexportador. Según el Censo Nacional Agropecuario 2012, uno de cada 10 productores solicitó un crédito. La mayor proporción de estos créditos fueron otorgados por instituciones financieras locales en un 65.7% y el 34.3% por AGROBANCO, banca múltiple, y otras fuentes de financiamiento. Por otro lado, se sabe que el 44.2% de los créditos otorgados por las instituciones financieras locales, correspondieron a cajas municipales, el 55.8% por las cooperativas, caja rural de ahorro y crédito, y EDPYME (INEI, 2013a). Considerando la proporción de agricultores que no toman créditos, en la Figura 6 del Capítulo I se detallan las razones por las que no los solicitaron.

Como se puede desprender de la información antes mencionada, AGROBANCO tiene un rol fundamental para resolver lo planteado por el Gobierno y la presente tesis que es el desarrollo del sector agroexportador en el Perú; el cual debe ser realizado a través de la inclusión de los productores al sistema financiero con las facilidades del caso. Por otro lado, AGROBANCO está orientado principalmente en apoyar a los micro y pequeños productores del sector agrícola, ganadero, y acuícola, atendiendo las necesidades de financiamiento que estos tengan. Dentro de sus roles, se mencionan: (a) fomentar el desarrollo agropecuario, (b) apoyar con servicios financieros y asistencia técnica a medianos y pequeños productores, y (c) promover el desarrollo e inserción de los productores en la economía. Basándose en la información expuesta por AGROBANCO, en su *Memoria Anual 2014*, se indica que los créditos directos para las actividades comerciales del sector agrario, han crecido en los últimos años (2002 a 2014) a una tasa promedio de 15.4% (AGROBANCO, 2015). En la Figura 44 se muestra la evolución de las colocaciones del sistema financiero.

Es importante mencionar que el sector agrario es la primera etapa de la cadena agroexportadora y es por esta razón que se analizan profundamente las facilidades que podría obtener u obtiene a 2015 del sistema financiero. Es de alta importancia para la cadena

exportadora que la primera etapa reciba el apoyo financiero requerido para que la oferta exportable de Frutas y Hortalizas Frescas sea de buena calidad y cantidad para cubrir la demanda internacional durante sus ventanas de exportación.

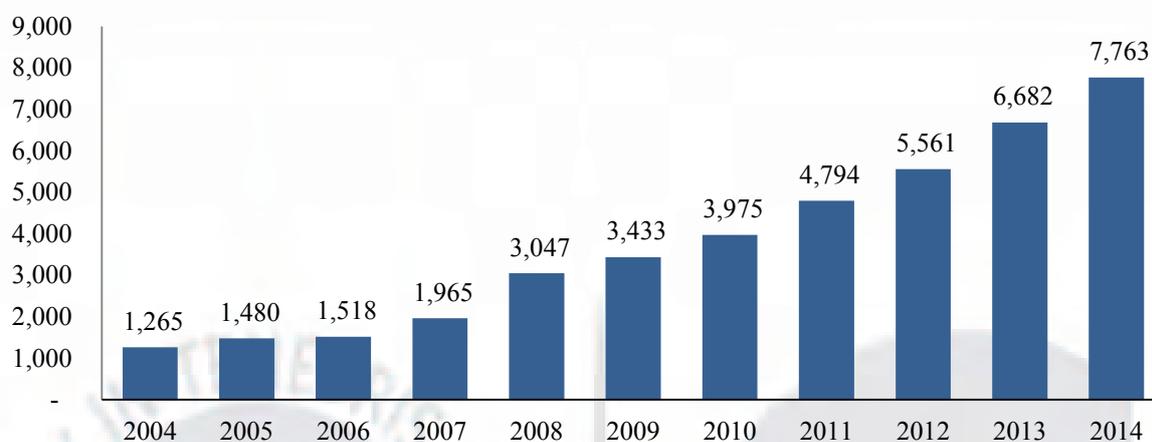


Figura 44. Crecimiento de colocaciones (en millones S/.).

Tomado de “Memoria Institucional 2014,” por AGROBANCO, 2015, p. 35. Recuperado de http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/memorias/MEMORIA_2014_FINAL.pdf

Otro de los factores que interesa a este Sector, es la tasa de interés, respecto de la cual AGROBANCO sostuvo que entre enero y diciembre de 2014, la tasa de interés promedio de los créditos para microempresas fue de 40.29%, tasa que incrementó en 140 puntos básicos respecto al periodo anterior (38.90%). Asimismo, los créditos minoristas presentan una tasa de interés promedio de 19.42%. En el marco de la estrategia de inclusión y profundización financiera en zonas de pobreza del País, AGROBANCO ofreció una tasa de interés anual desde 14%, y 15% para la línea de adquisición de equipos y maquinaria agrícola ligera. Este beneficio está orientado básicamente hacia los pequeños productores que no han tenido acceso al crédito formal (AGROBANCO, 2015).

Destino de los créditos. Según el Censo Nacional Agropecuario 2012, el 74% de los productores destinan su crédito a la adquisición de insumos para la producción y el 9% a la compra de maquinaria pesada/equipos y herramientas, lo cual demuestra que dentro del Sector también existe inversión a largo plazo aunque aún es muy pequeña (INEI, 2013a). Se conoce también según datos de AGROBANCO (2015), que las colocaciones de crédito para la compra de bienes de capital para la agricultura crecieron 11.9% con respecto al período

enero-diciembre de 2013, sumando S/.571 millones destinados a la adquisición de maquinaria y equipo, bienes muebles, unidades de transporte terrestre, maquinaria, y equipo de oficina, entre otros; lo cual indica que existe una creciente demanda por servicios financieros en el sector agrícola y que esto permite a su vez indirectamente desarrollar al Sector.

Tasas de referencia. Es importante también mencionar los costos de estos financiamientos, que tienen especial importancia para el sector agroexportador en la primera etapa de la cadena de abastecimiento (i.e., los agricultores). Considerando que la mayoría de financiamientos en dicho Sector son otorgados por AGROBANCO, en la Tabla 20 se detallan las tasas en moneda nacional (que corresponde a casi la mayoría de financiamientos) cobradas por esta entidad por producto (AGROBANCO, 2012).

Es importante mencionar que las tasas mencionadas anteriormente, están en vigencia para 2015 según el documento “Reglamento Tarifario General 0515 Público” expuesto AGROBANCO en su página web. Asimismo, es importante mencionar que estas tasas guardan concordancia con las regulaciones del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y que pueden ser modificadas según varíen las condiciones del sistema financiero nacional o interno de la entidad (AGROBANCO, 2012).

Subsector exportador. Refiriéndose a la parte exportadora de la agroindustria, en diversos casos este Sector cuenta con un mayor poder adquisitivo y mayores capitales para realizar la gestión de exportación. Asimismo, suele ocurrir que este Sector financia en cierto modo los insumos requeridos por los agricultores para la obtención de fruta de calidad exportable. Los agroexportadores tienen mayor facilidad de financiamiento dentro del mercado dado que encuentran facilidades no solo en instituciones financieras, cajas rurales, y otros, sino también en sus proveedores y clientes. El sector agroexportador está constituido mayormente por personas jurídicas formales con capitales invertidos importantes y esto permite que obtengan mayores facilidades de financiamiento de diversos medios (V. Sarabia, comunicación personal, 22 de julio, 2015).

Tabla 20

Tasas en Moneda Nacional (%)

Producto ^{a,b}	Monto	Tasa de Interés Compensatorio ^c			Tasa de Interés Moratorio ^{c,d}
		Tasa	Corto plazo (<=1 Año)	Mediano plazo (<=3 Años)	
Crédito Agrícola Minorista Individual (MES)	0 - 10,000	Mínima	18.00	19.00	20.00
Crédito Agrícola No Minorista Individual		Máxima	23.00	23.00	23.00
Crédito Cadenas Productivas	10,001 - 50,000	Mínima	17.00	18.00	19.00
Crédito Salario Comunidades Campesinas		Máxima	22.00	22.00	22.00
Crédito Producto Financiero Integrador (PFI)	50,001 - 100,000	Mínima	16.00	17.00	18.00
Crédito Rapiequipo		Máxima	21.00	21.00	21.00
Crédito Diversificación de Cultivos ^e	100,001 - 500,000	Mínima	15.50	16.00	17.00
Crédito Agroinsumos		Máxima	20.50	20.50	20.00
Crédito Compra de Deuda	Mas de 500,000	Mínima	15.00	15.50	16.00
Crédito Agroequipo		Máxima	20.00	19.50	19.00
Crédito Agroequipo Municipal Rural	Todos los montos	Mínima	-	-	12.00
Crédito Forestal ^e		Máxima	-	-	15.00
Crédito Pecuario	Todos los montos	Mínima	-	-	18.00
Creditierra		Máxima	-	-	15.00
Profundización Financiera, Programa 14, Tambos	Todos los montos	Única	14.00	-	-
Producto Financiera Estructurado (PFE)	Todos los montos	Única	13.50	13.50	13.50
Programa Temporal de Algodón - Maíz Amarillo Duro	Todos los montos	Única	15.00	-	-
Programa Temporal Renovación de Cafetos	Todos los montos	Única	-	-	-
Programa de Financiamiento Vivero de Café	Todos los montos	Mínima	14.00	-	-
		Máxima	16.00	-	-
Programa de Comercialización de Algodón	Todos los montos	Mínima	14.00	-	-
		Máxima	16.00	-	-

Nota. Tomado de “Tarifario General (Código 015_34 – OM – 11 – 2002),” por AGROBANCO, 2012, p. 7. Recuperado de http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/pdf_cpc/015_33Reglamento_Tarifario_General_0515_Publico.pdf

^aLos montos y plazos varían de acuerdo al producto o programa.

^bLa tasa de interés aplicable a todos los créditos refinanciados, se calculará en base al porcentaje de la amortización total del crédito; según los siguientes rangos:

Amortización (%)	Tasa del Crédito Refinanciado
Mayor o igual al 30%	= TEA del crédito original - 3%
Menor al 30%	= TEA del crédito original +3%

^cTodas las tasas de interés están expresadas en términos anuales (TEA: Tasa Efectiva Anual) sobre una base de cálculo de 360 días.

^dLa tasa de Interés Moratorio aplicable en caso de deuda vencida, adicionalmente al interés compensatorio.

^ePara el Crédito Diversificación de Cultivos se aplica una tasa de interés moratorio de 18.00% y para los Créditos Forestales de 20.00%.

Las fuentes de financiamiento más importantes, y que corresponden frecuentemente entre el 30% y 35% del costo total exportable, son los fabricantes de cartones y la planta procesadora. En su mayoría, las empresas exportadoras de Frutas Frescas obtienen créditos que van desde los 30 días hasta los 60 días a cero costo, lo que permite que la operación se financie en una pequeña parte por sí sola. Esto se debe a que una vez presentados los documentos al cliente/recibidor en destino, se suele negociar el adelanto de la cuenta, el cual puede ser entre un 40% a 50% del total de la factura. Este adelanto de cuenta por parte de los clientes es suficiente para cubrir el crédito de los cartones e incluso el crédito que en muchos casos se obtienen en las plantas emparadoras (V. Sarabia, comunicación personal, 22 de julio, 2015).

La segunda fuente de financiamiento a libre costo más importante dentro del subsector exportador son los propios clientes/recibidores. Como se mencionó anteriormente, este grupo envía en la mayoría de casos un adelanto de cuenta sobre la factura exportada sin que necesariamente hayan vendido los productos en el mercado destino (a consignación en muchos casos). Este adelanto permite a los exportadores de la industria reinvertir y aprovechar los capitales al máximo durante la ventana exportable. Dentro del Sector y la cadena de agroexportación, existen diversas opciones de financiamiento durante campaña (i.e., ventana exportable), pero el problema real recae en los agricultores durante la producción y fase previa; es por ello que se ha enfatizado mucho más esta situación (V. Sarabia, comunicación personal, 22 de julio, 2015).

4.1.5 Recursos humanos (H)

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Humano (PNUD), el Perú registró un Índice de Desarrollo Humano (IDH) en 2014, que incluye educación y salud, de 0.737, ubicándose en el puesto 82 entre 187 países. Este Índice en el país ha tenido un crecimiento promedio anual de 0.65% entre 1980 y 2013. El Índice de Pobreza

Multidimensional (IPM) reportado en 2014 muestra que existe una tendencia importante a la reducción de la pobreza en el caso del Perú. La pobreza en 2008 afectaba a 4'605,000 personas (i.e., 16.1% de la población) y en 2013 se redujo a 3'132,000 personas (i.e., 10.4% de la población) ("Perú Sigue," 2014).

Según el INEI (2014b), durante 2004-2013 el Índice de Pobreza en los residentes del área rural es mayor que del área urbana en 3.0 veces más, 48.0% y 16.1% respectivamente. Entre 2012 y 2013 la pobreza disminuyó en 5.0 puntos porcentuales en el área rural del País y en 0.5 puntos porcentuales en el área urbana. Importante parte de los pobres residentes del área rural realizan actividades relacionadas con la agricultura. De acuerdo con el MINAGRI (como se citó en León, 2009), la agricultura emplea el 26% de la PEA nacional y 65% de la PEA del área rural. Es uno de los sectores con menor productividad de mano de obra debido al bajo nivel educativo de la fuerza laboral en la zona rural.

El bajo nivel educativo de la población rural es una seria limitación para el desarrollo de capacidades de los agricultores: solo el 34% de los agricultores tiene primaria completa, el 14% secundaria completa, y el 4% tiene estudios superiores. Estos hechos limitan la capacidad de los productores para la innovación tecnológica y para su capacidad de gestión (Libélula, 2011). Una de las principales debilidades que se tiene con relación a la mano de obra es que gran parte de la población dedicada a la actividad del agro no tienen estudios secundarios. Esto no está alineado al boom exportador el cual el País está experimentando, donde se están aperturando nuevos mercados que están demandando mayor calidad, mejor servicio, y economías de escala.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

En lo referente a los sistemas de información y comunicaciones que soportan al Sector, no se tiene un sistema de información gerencial propio a la agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas que soporte la toma de decisiones en las diversas etapas del proceso,

pero sí se cuenta con sistemas de información creados para el sector de exportación que contienen información valiosa. Estos son:

- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX): Portal que ofrece información útil, actualizada, y organizada referente a estadísticas de comercio exterior, directorio de compradores y vendedores, políticas de comercio exterior, acuerdos comerciales y de negociaciones, calidad, normas, y regulaciones, información para el negociador, y programas de capacitación. Adicionalmente, facilita acceso a la comunicación con especialistas de PROMPERÚ y MINCETUR y contribuye a la comunicación a través de boletines, encuestas, y comunicación directa a través de mensaje de correo electrónico. La información que se puede encontrar en este portal es variada y actual. En lo referente a las transacciones de comercio exterior, las estadísticas están disponibles con dos meses de diferencia en relación a la fecha en curso (MINCETUR, 2015b).
- Sistema Integrado Ventana Única de Comercio Exterior (VUCE): Sistema que permite gestionar los trámites administrativos requeridos por las autoridades competentes de acuerdo con la normativa vigente para mercancías restringidas, a través de medios electrónicos. La información capturada es utilizada para la generación de los boletines mensuales que ofrecen información estadística. En el ámbito comunicaciones, se comparte solo información relacionada al VUCE (MINCETUR, 2015c).
- Sistema Integrado de Información de Mosca de la Fruta (SIIMF): Sistema de Información del SENASA que busca la sistematización de ejecución de proyectos para el control, supresión, y erradicación de la mosca de la fruta y proyectos fitosanitarios. El sistema provee información útil para la toma de decisiones relacionadas a las plagas (SENASA, 2014).

- Sistema de Inteligencia Comercial de Asociación de Exportadores (ADEX) Data Trade (ADT): Contiene información relativa al comercio exterior que busca otorgar a los exportadores de información necesaria para desarrollar e incrementar su competitividad en el comercio internacional, ofreciendo estadísticas de comercio exterior peruano, oportunidades de mercado, fuentes de información, boletines sectoriales, rankings sectoriales, acuerdos comerciales, presentaciones de eventos, publicaciones, ferias, e información de entidades externas (ADEX, 2015a). Esta información es soporte para la toma de decisiones comerciales.

Los sistemas de información existentes no son suficientes para soportar adecuadamente la toma de decisiones. Se requiere un desarrollo más especializado de la inteligencia de negocios para permitir el ingreso a nuevos mercados (i.e., información comercial, tendencias del mercado, y prospecciones) y tener disponibilidad de sistemas de información productivo y logístico que permitan al Sector ganar competitividad internacional. Se observa también falta de integración de los sistemas existentes con el fin de evitar duplicidad en la información y que esta sea consistente y oportuna para todos los integrantes del Sector.

La Agenda de Competitividad 2014-2018, cuyo objetivo es trabajar sobre los puntos en los que el País se encuentra en desventaja, contiene dentro de sus pilares uno dedicado a la Tecnología de Información y Comunicaciones, que también es analizado para el sector de agroexportación debido a la importancia para la economía del País (AGAP, 2014b).

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En la Tabla 21 se detalla la situación encontrada en el Sector en referencia a la tecnología e investigación y desarrollo, utilizando para ello el formato de “Comprobación de la Auditoría de Tecnología e Investigación y Desarrollo” (D’Alessio, 2014).

Tabla 21

Comprobación de la Auditoría de Tecnología e Investigación y Desarrollo

Pregunta	Respuesta	
	Sí/No	Comentarios
¿Cuenta el Sector con capacidades de investigación y desarrollo?	Sí	<p>En el País existen dos instituciones gubernamentales orientadas a la investigación y desarrollo que incluyen al Sector en estudio. Estas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC): Institución rectora del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica (SINACYT) y que coordina al Estado, organizaciones empresariales, Academia, comunidades, y la sociedad civil en la consecución de los objetivos y políticas nacionales, en especial en el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano (CONCYTEC, 2015a). 2. Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA): Organismo público adscrito al MINAGRI y cuya misión es la de propiciar la innovación tecnológica agraria nacional para incrementar la productividad y mejorar los niveles de competitividad, la puesta en valor de los recursos genéticos, así como la sostenibilidad de la producción agraria del Perú (INIA, 2015a). <p>El foco de INIA en I&D actualmente está en modernizar la visión de lo que es la investigación en el Perú, priorizando lo que es adaptativo, es decir, aprovechar tecnología desarrollada en otros países que ya funciona, traerla al Perú, adaptarla y difundirla, dado que inventar tecnología nueva requiere de más tiempo (“Ministro Benites,” 2014).</p> <p>Las empresas privadas del Sector son quienes han aportado más en términos de investigación y desarrollo de los productos para la agroexportación, pero se requiere la sincronización con el Estado para trabajar juntos hacia el desarrollo de productos atractivos para los mercados internacionales.</p>
¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad?	No	<p>En el Sector de Frutas y Hortalizas Frescas no se ha invertido mayormente en el desarrollo de nuevas tecnologías.</p> <p>De acuerdo con lo informado por el INIA (2015b), durante el período comprendido entre 1991 y 2011, en lo referente a Frutas se han liberado solo tres tecnologías; y en lo referente a Hortalizas dos, de un total de 137.</p> <p>En lo referente al CONCYTEC, existen diversos proyectos orientados a solucionar problemas específicos en el sector del agro, pero el financiamiento debe priorizarse de acuerdo con los recursos disponibles y los objetivos perseguidos por el Gobierno. El CONCYTEC considera que para estar al nivel de otros países, en el Sector hace falta personal calificado, equipamiento en los laboratorios, mejorar la calidad de los institutos de investigación y laboratorios que existen en universidades e institutos (Orjeda, 2014).</p> <p>En términos generales, la inversión del País en temas de I&D es muy baja en comparación con los países latinoamericanos y va en el orden del 0.12% a 0.15% del PBI. Pese a esto, el País está siendo más consciente del rol que I&D representa en términos del crecimiento nacional (ADEX, 2015b).</p> <p>Con respecto al Sector, desde 2014 se está trabajando en el Programa Nacional de Investigación Agraria que permite el lanzamiento de variedades nuevas de productos.</p>
¿Son estas actividades productivas y contribuyen al desarrollo de la organización?	Sí	<p>Para el desarrollo del Sector es necesaria la inversión en I&D, toda actividad realizada con este fin beneficiará al Sector, aunque aún resulte insuficiente dado que la brecha existente en I&D del País para estar a niveles internacionales es grande por lo que todavía existe importante brecha por trabajar. Esto constituye uno de los retos más importantes del Sector y también del País para alcanzar competitividad mundial.</p>
¿Esta actividad está integrada eficientemente a la organización y se considera estratégica en los planes?	No	<p>I&D es reconocida como una actividad estratégica para el Sector, sin embargo, la integración de todos los organismos involucrados (i.e., Estado, Academia, y empresas) no es del todo eficiente. Es necesario que haya una coordinación más estrecha público-privada y una alineación de objetivos (ADEX, 2015b).</p> <p>El Gobierno entiende el importante rol que la innovación y tecnología desempeñan para el crecimiento de la productividad, por lo que está implementando un incentivo tributario (ADEX, 2015b) para aumentar la inversión privada en innovación, investigación, y desarrollo, que consiste en reducir el impuesto a pagar en forma proporcional a lo invertido por las empresas en I&D (PRODUCE, 2015).</p>
¿Los productos y procesos son tecnológicamente competitivos?	No	<p>En términos generales, competitivamente Perú tiene un retraso importante en temas de I&D, lo que constituye uno de sus principales retos. Esto no es ajeno en el Sector de Frutas y Hortalizas, donde, pese al desarrollo de los últimos 10 años, todavía existe un largo camino por recorrer. Esto afecta la eficiencia del Sector y la competitividad de sus productos en el ámbito mundial.</p>
¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con el apoyo tecnológico?	No	<p>Dado el escaso desarrollo tecnológico en el Sector, los procesos productivos y administrativos no se encuentran suficientemente soportados por la tecnología. Existen deficiencias en el tema del agua, recurso crítico para el Sector, así como en la tecnología agraria usada para la producción y los sistemas de información del Sector que soportan la toma de decisiones.</p>
¿Existen automatismos y tecnología avanzada productiva en la organización?	No	<p>El uso de tecnología avanzada en el Sector es muy limitado; principalmente adquirida por empresas privadas.</p> <p>De acuerdo con el INEI, solo el 8.7% de las empresas en el sector exportador innova y de acuerdo con el gremio exportador, solo el 3.6% de las exportaciones peruanas contienen tecnología mediana y alta (ADEX, 2015b).</p>
¿Es moderna la tecnología productiva, y contribuye a la productividad total?	No	<p>Dado que el desarrollo de nueva tecnología no solo es costoso, sino que también toma un tiempo importante, la estrategia peruana es adoptar tecnologías ya desarrolladas que le permitan cerrar la importante brecha existente a menor plazo.</p>
¿La gerencia y funcionarios de tecnología & investigación y desarrollo cuentan con la experiencia necesaria?	No	<p>Históricamente, la asignación de presupuesto para I&D tanto por parte del Estado como por parte de las empresas ha sido baja, por lo que en el ámbito país no se tiene mayor experiencia en el tema, ni mucho personal calificado para efectuar esta tarea, ni infraestructura adecuada. Se está haciendo un cambio en la mentalidad del País orientado a la innovación que todavía tomará algo de tiempo. Lo positivo es que ya se están dando algunos pasos hacia este objetivo.</p>
¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de tecnología & investigación y desarrollo?	No	<p>Se reconoce que el Sector requiere personal más capacitado en temas de Investigación y Desarrollo, sin embargo esta labor dependerá del presupuesto que el Sector (i.e., Gobierno y empresas privadas) asigne a este tema. El porcentaje de investigadores a tiempo completo en el País es muy bajo (0.024%), indicador que puede explicar (“Perú Invierte,” 2014) porqué en el ranking internacional del FEM, Perú aparece en la posición 122 de 148 países en lo referente a la “capacidad de innovación” (CNC, 2014).</p>
¿Se maneja un presupuesto de tecnología & investigación y desarrollo?	Sí	<p>Desde 2012, el Gobierno está incrementando la inversión pública en Ciencia y Tecnología y fortaleciendo el (SINACYT), a través del CONCYTEC, con el objetivo de lograr incrementar las capacidades de producción científica, el número de recursos calificados dedicados a ella, y mejorar la capacidad de investigación de los centros generadores de conocimiento (CNC, 2014).</p> <p>En 2015 el Estado incrementó su presupuesto de S/.15 a S/.116 millones; y se ha logrado un histórico fondo para ciencia y tecnología por más de S/.1,500 millones (CONCYTEC, 2015b). Pero no es suficiente con que el Estado defina un mayor presupuesto; sino también que el Sector de Agroexportación de Frutas y Hortalizas esté dentro de las prioridades del Gobierno y así pueda lograr el soporte que necesita para continuar su crecimiento.</p>

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Según D'Alessio (2014), la matriz MEFI permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas. La matriz desarrollada para el Sector en la Tabla 22, cuenta con 13 factores de éxito, seis fortalezas, y siete debilidades. El valor de 2.48 indica que las estrategias actuales no están siendo suficientemente potentes para superar dichas debilidades, lo cual es una oportunidad de cara al Sector.

Tabla 22

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Sector de Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú

Factor determinante de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
F1. Aprovechamiento de recursos naturales, diversidad biológica, y climática.	0.10	4	0.40
F2. Potencial de nuevos productos de exportación.	0.06	3	0.18
F3. Beneficio del Gobierno otorgado al Sector a través del régimen agrario.	0.08	4	0.32
F4. Explotación de la ubicación geográfica estratégica para la agroexportación.	0.04	3	0.12
F5. Aprovechamiento de las ventanas de exportación contrarias a la del hemisferio norte.	0.08	4	0.32
F6. Calidad y variedad de productos exportables.	0.08	4	0.32
Subtotal	0.44		1.66
Debilidades			
D1. Deficiente articulación interinstitucional pública y privada.	0.06	1	0.06
D2. Falta de inversión en el Sector: infraestructura, tecnificación, I&D, comunicación, y sistema de información.	0.10	1	0.10
D3. Limitado acceso de financiamiento.	0.08	2	0.16
D4. Deficiente desarrollo de inteligencia de negocios (i.e., ¿Cuándo?, ¿Cuánto?, ¿Dónde?, y ¿Qué?).	0.10	2	0.20
D5. Atomización de tierras: minifundios.	0.06	1	0.06
D6. Deficientes mecanismos de control de plagas (e.g., mosca de la fruta).	0.08	2	0.16
D7. Conflictos sociales internos del Sector.	0.08	1	0.08
Subtotal	0.56		0.82
Total	1.00		2.48

Nota. 4=Fortaleza mayor 3= Fortaleza menor 2=Debilidad menor 1=Debilidad mayor.

De acuerdo con el resultado obtenido en la MEFI, la principal fortaleza del Sector es su riqueza natural, basada en importante diversidad biológica y climatológica que permite

cosechar una variedad importante de productos. De estos, solo algunos son exportados, teniendo todavía un potencial interesante de nuevos productos que el Sector puede desarrollar para lograr un mejor y mayor posicionamiento en el mercado internacional.

Sin embargo, como se mencionara antes, la riqueza natural por sí sola no es suficiente para lograr el éxito del Sector. En el caso del Perú, favorece que las ventanas de exportación (i.e., calendario de exportación de los productos) sean contrarias a las del hemisferio norte, evitando la competencia. Esta constituye otra de las principales fortalezas identificadas para el Sector, pero se debe tener presente que el desarrollo tecnológico de otros países pudiera ser una amenaza para esta fortaleza, creando condiciones que permitan ampliar las ventanas de exportación o incluso lograr la producción permanente a lo largo del año.

Durante los últimos 10 años, el crecimiento del Sector ha sido importante y el Gobierno no es ajeno, dada la importancia que el Sector tiene para la economía del País. A lo largo de estos últimos años, se ha ganado una creciente atención del Gobierno para desarrollar el Sector e incentivar su crecimiento. Pese a que todavía se requiere mayor desarrollo, se ha avanzado en forma importante y esto no se hubiera conseguido sin el apoyo del Gobierno, por lo que esto constituye la tercera fortaleza del Sector y una de las más importantes para continuar con el crecimiento.

En cuanto a las debilidades encontradas en el Sector, se observa que la principal es la correspondiente a la deficiente articulación interinstitucional pública y privada. Este es un tema en el que se está trabajando en el Sector, pero a 2015 no se ha logrado alinear eficientemente a todas las instituciones públicas y privadas que conforman el Sector y que todas ellas se orquesten bajo el mismo objetivo. Se encuentran intereses encontrados y falta de claridad en los roles que cada uno debe ejecutar sumado al corto plazo que se emplea para tomar las decisiones, pese a tener un plan estratégico definido para 10 años. Esta situación constituye uno de los principales retos a los que se enfrenta el Sector y uno decisivo para lograr la sostenibilidad y eficiencia.

Por otro lado y alineado con los resultados de competitividad del País, otra de las mayores debilidades del Sector es la falta de inversión en todo ámbito (i.e., infraestructura, tecnología, I&D, sistemas de información y comunicaciones). El Gobierno ya ha evidenciado la importancia de temas como la tecnología y la investigación y desarrollo como puntos clave para lograr el crecimiento y está tomando algunas acciones para disminuir la brecha que se tiene con el promedio mundial, sin embargo el retraso del País en estos temas es grande por lo que tomará un tiempo nivelarse; lo importante es que ya se han iniciado algunas acciones y el Sector debe asegurar que continúen y que sean bien aprovechadas.

4.3 Conclusiones

En los más de 10 años de ejecución del PENX, se han obtenido importantes logros en materia exportadora para el Perú, que ha configurado un entorno de nuevas oportunidades para las empresas y productos del País en los mercados internacionales.

En el ámbito internacional, la suscripción de diversos acuerdos comerciales preferenciales ha dado pase a un nuevo reto para el comercio exterior: la creciente importancia de las barreras no arancelarias y la inserción en las cadenas globales de valor. En el ámbito nacional, las circunstancias del mercado y las políticas macroeconómicas de los últimos 10 años, sumadas a los resultados positivos del Plan, han alterado el estatus competitivo y exportador del País.

En lo referente a los sistemas de información y comunicaciones, se debe continuar trabajando en la integración de los sistemas existentes para el sector de exportación, mejorar el sistema de inteligencia de negocios, y desarrollar sistemas de información productivos y logísticos específicos para Frutas y Hortalizas Frescas, que permitan incrementar la competitividad internacional del Sector.

En cuanto a la tecnología e investigación y desarrollo, es probablemente el reto más importante que enfrenta el Sector, dado que existe una importante brecha por cerrar. Se debe

trabajar no solo en el desarrollo de las capacidades de los investigadores, sino también en la infraestructura que se requiere para poder realizar la labor de innovación y en la aplicación de tecnologías que permitan ser más eficientes y productivos. El Sector ha evidenciado esta necesidad y de que solo haciendo el cambio de asignar mayor prioridad al tema de tecnología e I&D, se podrá seguir creciendo.

Según la Matriz MEFI se han encontrado que las fortalezas más resaltantes son:

- Disponibilidad de recursos naturales, diversidad biológica y climática;
- Apoyo del Gobierno en el desarrollo de la agroexportación; y
- Ventanas de exportación contrarias a la del hemisferio norte.

Las debilidades serían:

- Deficiente articulación interinstitucional pública y privada;
- Falta de inversión en el Sector: infraestructura, tecnificación, I&D, comunicación, y sistema de información; y
- Conflictos sociales internos del Sector.

Capítulo V: Intereses de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú y

Objetivos a Largo Plazo

5.1 Intereses de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú

De acuerdo con Hartmann (como se citó en D'Alessio, 2014), los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente, y trata de alcanzarlos a cualquier costo. Aplicando esta definición al Sector de Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú, se identifican en la Tabla 23 dichos intereses.

Tabla 23

Intereses Organizacionales de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú

Interés organizacional	Descripción general
Trabajo coordinado entre el sector público y el privado.	De vital importancia para el crecimiento del Sector, puesto que solo uniendo los esfuerzos de las entidades públicas y privadas que lo componen, se podrá conseguir el objetivo común de desarrollar el mismo.
Ampliación de oferta exportable.	Permite tener una diversidad de productos para evitar saturar el mercado y ser más eficientes.
Proyectos de irrigación (i.e., infraestructura y logística).	Permite ampliar la frontera agrícola y mejorar el riego.
Calidad del producto (“Una Década,” 2013).	De vital importancia para continuar logrando un favorable posicionamiento en los diferentes mercados internacionales.
Erradicación de la mosca de la fruta y control fitosanitario (“Una Década,” 2013).	Indispensable para poder evitar pérdidas causadas por plagas como la mosca de la fruta y para asegurar la óptima calidad de los productos.
Apertura de nuevos mercados y mejora de los existentes, y apertura a mercados más exigentes (“Una Década,” 2013).	El Sector busca consolidarse en los mercados donde ya ingresó y empieza a conquistar nuevos mercados con la ampliación de su portafolio.
Programas de investigación y desarrollo.	Indispensable para lograr el desarrollo de nuevas tecnologías que permitan ganar eficiencias en el Sector y solucionar problemas a los que se enfrenta a 2015.
Difusión de Marca Perú.	Ayuda a difundir también la calidad de los productos del Sector, haciéndose cada vez más conocidos y abriendo las puertas a nuevos mercados.

5.2 Potencial de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú

Según D'Alessio (2014), el potencial organizacional debe determinar los factores de fortaleza y debilidad distintivos, para lo cual debe analizarse los siguientes siete dominios:

Demográfico. En los últimos 30 años en el Perú se ha vivido una migración masiva y drástica desde el área rural hacia las ciudades de mayor concentración de población en la capital; lo que genera un problema mayor en la economía agrícola debido a que la gente que se queda en la Sierra es en mayor grado analfabeta y los que migran a la ciudad son jóvenes alfabetos. Esta situación representa una debilidad para la el crecimiento de la producción agrícola debido a que la gente que se queda es cada vez menos y además no está apta para mejorar puesto que no tienen educación primaria, viven con limitado acceso a servicios básicos como red pública de agua, desagüe, electricidad, comunicaciones, transporte, entre otros. Este problema genera que existan cada vez más parcelas abandonadas en las pequeñas comunidades rurales (Autoridad Nacional del Agua [ANA], 2001).

Según el MINAGRI (2012), el agro es un sector importante para el crecimiento económico y la reducción de la pobreza rural en el Perú. Aproximadamente un tercio de la población vive en las zonas rurales y cerca del 50% de sus ingresos proviene de la agricultura. Adicionalmente, existe un limitado avance en el desarrollo del medio rural; el País registra aún un alto nivel de pobreza, 54.2% en comparación al 31.3% que se reporta en el ámbito nacional. La pobreza en el sector agrario registra un ratio de 57.4% a 2010, mayor a la cifra de pobreza consignada para el medio rural.

Geográfico. El Perú es un país megadiverso que cuenta con una amplia variedad de ecosistemas (i.e., climas, especies animales y vegetales), lo que le permite diferenciarse del resto del mundo y también le permite tener ventajas competitivas sobre otros países (MINAGRI, 2008). El País alberga 84 de las 104 zonas de mayor biodiversidad y 28 de los 32 tipos de clima que existen en el mundo (Haz Algo Más, 2011). El sector agrario cuenta con alta disponibilidad de recursos naturales enfatizada en la superficie para uso agrícola y la dotación de recurso hídrico (MINAGRI, 2008).

Según el *IV Censo Nacional Agrario 2012* (como se citó en INEI, 2013a), la superficie agrícola es de 7'125,008 hectáreas, la cual representa el 18.5% del total de

superficie (i.e., agrícola y no agrícola), donde la mayor proporción se encuentra en la Sierra con 46.3%, la Selva con 30.1%, y la Costa con 23.7%. La superficie no agrícola es de 31'617,457 hectáreas que representa el 81.5%, donde la Sierra también ocupa la mayor superficie con 60.0%, seguido por la Selva con 31.3%, mientras la Costa solo tiene 8.7%. La superficie agrícola bajo cultivo alcanza las 4'155,678 hectáreas que representa el 58% del área productiva y el 42% restante se encuentra no trabajada.

Para 2021 se proyecta la incorporación de 300,000 nuevas hectáreas de cultivo en el Perú, dado el mayor crecimiento de producción de los productos agrícolas tradicionales y no tradicionales. Más aún, debido a los grandes proyectos de irrigación y expansión existentes, se proyecta que las 100,000 hectáreas dedicadas actualmente a la agroexportación se dupliquen (Prospectiva 2020, 2015). Dentro de las principales potencialidades del País, se tienen que es uno de los 17 países megadiversos en el mundo y cuenta con una diversidad de pisos ecológicos que permite poder cultivar todo el año (MINAGRI, 2012). Definitivamente, se puede observar que el Perú geográficamente cuenta ventajas competitivas en cuestión de disponibilidad de territorio y clima, representando un importante potencial de crecimiento de la producción agrícola y por ende aumentaría el valor del mercado de las agroexportaciones.

Económico. El Sector mantiene un alto potencial económico pese a la desaceleración mundial, dado que la demanda de las Frutas y Hortalizas Frescas en el mundo sigue en aumento. Según la directora ejecutiva de AGAP, Ana María Deustua (como se citó en “Perú Avanza,” 2015), entre enero y mayo se dio un incremento en el total exportado de estos productos del 13% con respecto a 2014. Por otro lado, el incremento de la demanda de los productos del Sector se ve favorecido también por la creciente fama de la calidad y variedad de los productos hortofrutícolas del Perú, que según PROMPERÚ (2014b), en diversos casos (i.e., la palta Hass, los espárragos, y las uvas) se mantienen dentro de los cinco primeros lugares en el ranking mundial.

Otro aspecto que favorece al Sector es la política de apertura comercial que mantiene el País, lo que está permitiendo la firma de importantes tratados de comercio con países que ofrecen mercados interesantes para el mismo, generando mayor ingreso por ventas que a su vez se ve favorecido por la apreciación del dólar frente al sol, que según las proyecciones a fin de año del INEI (como se citó en “Dólar: Tipo”, 2015), mantendría una tendencia al alza.

En lo referente a los costos, durante los últimos años se está dando mayor importancia a lograr mayores eficiencias a través de la adopción de tecnologías modernas que ayuden a hacer mejor uso de los recursos como son el agua, el terreno, las semillas, y fertilizantes, y por tanto ser más productivos, sin embargo aún se está lejos de la meta. Las contribuciones del Sector en la economía nacional son importantes, según Deustua (como se citó en el Congreso de la República, 2015), Frutas y Hortalizas Frescas representa el 38% del total de las agroexportaciones; lo que le permite gozar del interés del Gobierno en impulsar su desarrollo. Por lo tanto, se debe aprovechar este interés público así como el privado, para lograr mayores inversiones alineadas a estas necesidades que a mediano plazo puedan llevar al Sector a un nuevo nivel de competitividad.

Tecnológico-científico. Como se mencionara anteriormente, el tema tecnológico e I&D representa uno de los retos más importantes para el Sector, dado que, en términos generales de país, no se cuenta con un nivel de desarrollo adecuado de los científicos peruanos, ni capacidad de innovación, ni tecnología de avanzada. Como competencias que marcan la diferencia entre organizaciones en referencia a estas áreas, se podrían considerar las siguientes:

1. Inversión pública y privada en tecnología e I&D: Existen dos condiciones favorables para el Sector en lo referente a la inversión pública. La primera, es el convencimiento del Gobierno en la necesidad de colocar al País a nivel de la competencia mundial en temas de tecnología e I&D, donde Perú se encuentra considerablemente relegado; y la segunda, es el crecimiento sostenido que ha mantenido el Sector por más de 10 años, siendo un

fuerte contribuidor a la economía nacional, incluso durante el periodo actual de desaceleración económica mundial, lo que lo coloca en una posición privilegiada para continuar recibiendo la atención del Gobierno y de las instituciones relacionadas al mismo. El presupuesto público designado para I&D se ha incrementado este año, pero aún es insuficiente para lo que se necesita. En cuanto a la inversión privada, se espera que el incentivo dado por el Gobierno para la reducción de impuestos permita alcanzar mejores niveles de inversión en términos de I&D.

2. Calidad de investigadores en el Sector: Se encuentra afectado el Sector en este aspecto debido a que existen escasos profesionales dedicados a la investigación y desarrollo y todavía se tienen limitaciones en la capacitación de los mismos. Por otro lado, no se tiene una infraestructura adecuada de laboratorios para poder investigar, lo que restringe los resultados obtenidos.
3. Desarrollo de la tecnología en el Sector: Durante los últimos años se está invirtiendo en el Sector, lo que dará resultados a futuro. La situación actual es que todavía se encuentra en desventajas tecnológicas frente a otros países del mundo, incluso de la Región, por lo que la estrategia es tomar tecnología existente de otros países y adaptarla al Perú.

Pese a las limitaciones encontradas en temas tecnológicos y de investigación y desarrollo, el Sector está identificando oportunidades y continuando su desarrollo en nuevos mercados. Si a este éxito se le suman las eficiencias que se podrían conseguir con tecnología de última generación y un adecuado proceso de investigación y desarrollo, el Sector alcanzaría sin dudar, ser una de las potencias mundiales.

Histórico-psicológico-sociológico. La agricultura desempeña un rol importante en la erradicación del hambre, la desnutrición, y la pobreza. Según el MINAGRI (2012), se tiene que estimaciones realizadas sobre diversos países indican que el crecimiento del PBI originado en la agricultura es al menos el doble de eficaz en reducir la pobreza que el crecimiento del PBI generado en otros sectores. Los ratios de pobreza en el Perú aún son

altos a pesar de que el Gobierno en los últimos años está avanzando en profundizar sus políticas de apoyo en zonas de pobreza como la creación del Programa Juntos, Estrategia Crecer, creación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) y en el ámbito sectorial, la creación del Programa AGRORURAL que implementa proyectos del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA): Aliados, Sierra Norte, y Sierra Sur. En el ámbito rural, la PEA ocupada mayor de 6 años se encuentra menos diversificada que en el nacional, donde predominan las actividades agrícolas. La población rural se caracteriza por su vinculación con las actividades relacionadas a sus recursos naturales y activos culturales y sociales los cuales constituyen sus actividades económicas, sus relaciones sociales para su producción, y su vinculación con el mercado.

El Gobierno aún tiene que seguir reduciendo la brecha de pobreza y pobreza extrema, a través de más programas sociales que permitan a las comunidades rurales poder tener un mejor nivel de educación para reducir el analfabetismo, y que puedan acceder a más y mejores servicios de salud, energía eléctrica, saneamiento, infraestructura, y comunicaciones; que conlleve a elevar el nivel de producción en sus actividades agrícolas y les permita incrementar sus ingresos para que puedan tener una mejor calidad de vida.

Organizacional-administrativo. En lo que respecta al tema organizacional-administrativo, se observan las siguientes competencias:

Claridad en roles y responsabilidades. Los principales roles que se identifican en el Sector se pueden clasificar de la siguiente forma:

1. Político: Responsable de establecer las políticas que impactan al Sector. Corresponde al Gobierno, que en el Sector está representado por el MINAGRI, el establecimiento de las políticas agrarias, así como el soporte financiero y técnico para el desarrollo de la agricultura, el manejo del agua, y el desarrollo de los mercados. También se encuentra el MINCETUR, encargado de brindar las políticas de comercio exterior y las negociaciones comerciales internacionales paralelamente con el RREE y el MEF.

2. Regulador / De control: Responsable de asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas y realizar los controles necesarios para asegurar la calidad de los productos exportables. Entre las organizaciones que desempeñan este rol en el Sector se encuentra el SENASA, que es el encargado de velar por la vigilancia fitosanitaria de los productos del Sector. Otras instituciones encargadas también de la supervisión del cumplimiento de las regulaciones son MINAGRI y MINCETUR.
3. Desarrollador de productos: Responsable por ampliar la oferta exportable, identificando y desarrollando productos con potencialidad. Las instituciones que se encuentran en este grupo son: el CONCYTEC, que ayuda a fomentar y coordinar las acciones del Estado para el desarrollo de la ciencia, tecnología, e innovación tecnológica; MINCETUR, MINAGRI, PRODUCE, MINEM, y los gremios empresariales (e.g., AGAP).
4. Tecnológico e innovador: Responsable por la investigación y desarrollo en temas relacionados al Sector así como en la creación de nuevas tecnologías que permitan lograr mayores eficiencias. Algunas instituciones involucradas son: CONCYTEC, universidades (academia), gremios empresariales, y el MINAGRI.
5. Educativo: Responsable por la transmisión del conocimiento del Sector hacia los diversos grupos de interés (e.g., capacitaciones, entrenamientos), y la formación de los nuevos profesionales del Sector. Algunas instituciones involucradas son: CONCYTEC, universidades (academia), gremios empresariales, MINAGRI, y MINCETUR.
6. De difusión: Responsable de establecer los mecanismos necesarios para hacer conocer los productos del Sector, abriendo mercados nuevos y ayudando en la consolidación de los existentes. Las organizaciones involucradas en este rol son: PROMPERÚ, MINCETUR, MINAGRI, y gremios empresariales.
7. Planificador: Responsable por la generación del Plan del Sector, en coordinación con todas las partes involucradas. Asegura la transmisión adecuada de los objetivos comunes y acompaña la ejecución para asegurar que cada organización esté desempeñando la

función o actividad que le fuera confiada. No se ha identificado una institución que se considere dueña de este rol, siendo esta una oportunidad para el Sector.

Cohesión entre organizaciones del Sector. Este aspecto constituye un reto importante para el Sector, debido a la complejidad existente en poder alinear a todas las organizaciones públicas y privadas que la componen. Se han realizado importantes esfuerzos a través de la elaboración del Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX), tanto en su primera versión a 2013, como en la segunda proyectada a 2025, y es notorio el avance que se puede observar en los últimos 10 años; sin embargo, todavía no se logra tener a todas las partes interesadas trabajando hacia el mismo destino. Hace falta mayor coordinación entre los distintos ministerios involucrados con el Sector, así como una coordinación más estrecha entre el sector público y privado para lograr mayor eficiencia en la ejecución de los planes y en el desarrollo del mismo.

5.3 Principios Cardinales de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú

Según D'Alessio (2014), los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno. Estos principios cardinales se dividen en cuatro.

Influencia de terceras partes. En este principio se reconoce que ninguna interacción es puramente bilateral, por el contrario, siempre existe un tercero, cuarto, o más participantes que intervienen. Estas otras partes suelen ser visibles o no, e intervienen directa o indirectamente (D'Alessio, 2014). En el caso del Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú, tiene una clara intervención del Gobierno, debido a los fomentos mediante beneficios fiscales como menor impuesto a la renta, beneficios de contrataciones laborales flexibles, drawback, etc. Por otro lado, se tienen organizaciones estatales como PROMPERÚ y las oficinas comerciales del Perú en el exterior (OCEX) que buscan el desarrollo de la venta en el extranjero. Todo esto busca como objetivo desarrollar el agro con la finalidad de generar trabajo en las poblaciones rurales y disminuir la pobreza y motivar la

descentralización. Otro participante importante son los proveedores como: las plantas de empaque, cartones, transporte, y otros insumos, que persiguen en época de campaña beneficiarse de parte del proceso productivo, fundamentalmente en época de cosecha.

Lazos pasados y presentes. Este principio demuestra que la historia tiende a proyectarse al presente y luego al futuro, por lo que se debe examinar el pasado y proyectarse de una manera crítica (D'Alessio, 2014). Se debe mencionar que la Industria de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú ha sido considerada siempre como una impulsadora para la industria netamente agrícola. Desde siempre, Perú ha sido un país agrícola y hace ya más de 15 años que el sector agroexportación ha ayudado a desarrollar y optimizar a la industria volviéndola más competitiva en el ámbito mundial. Como se mencionó anteriormente, el sector agroexportador tiene como principales participantes a países como Chile, EE.UU., México, Brasil, y otros países de menor repercusión en el Sector.

Es importante mencionar que las relaciones con EE.UU. siempre han sido positivas y han ayudado a que el Sector se desarrolle de la mejor manera. Estas relaciones han sido fortalecidas por numerosos tratados bilaterales, siendo el más importante el TLC. Por otro lado, las relaciones con Brasil y México han sido políticamente correctas y siempre se ha buscado mayores acercamientos a estos dos importantes mercados. Si bien existen tratados que fortalecen y ayudan al desenvolvimiento y acercamiento comercial entre estos países y el Perú, aún no se ha sentido un impacto realmente tangible dentro de la balanza comercial peruana. Por último, las relaciones con Chile en los últimos años se pueden calificar como buenas, sin embargo, siempre existen pequeños conflictos bilaterales como el ocurrido hace un par de años referente a los límites marítimos con este país. Asimismo, en los últimos años también han ocurrido algunos pequeños conflictos comerciales como indicar que el producto *Pisco* era originario de Chile.

Contrabalance de intereses. Se considera la necesidad de analizar el panorama completo; es decir, que se debe considerar el costo-beneficio respecto a otras organizaciones

y de qué manera se afecta cuando se hacen alianzas estratégicas con socios que tienen los mismos intereses. La industria de Frutas y Hortalizas Frescas tiene como uno de sus principales objetivos, incrementar la exportación de sus productos a los principales mercados ya antes mencionados. Esto es paralelo con los TLC que se están firmando y con las constantes investigaciones que se realizan para incrementar la calidad y extender la ventana de producción.

Conservación de los enemigos (competidores). Este principio cardinal señala que nunca es bueno aumentar ni disminuir el número de enemigos que se tiene en la industria, sino por el contrario, se recomienda siempre mantenerlos. Esto a su vez obliga al Sector a estar siempre preparado para enfrentarlos siendo innovadores y sobre todo más productivos (D'Alessio, 2014). En la industria de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas, se identifican como enemigos a aquellos países que cuentan con una industria similar y que a su vez representan competencia de Perú en el ámbito mundial. Se entiende por enemigos a aquellas industrias de otros países que exportan Frutas y Hortalizas Frescas a los mismos mercados destino que la industria peruana. En este caso, se tienen países altamente agroexportadores como lo son México y Brasil principalmente. Ambos países tienen una capacidad productiva y exportable mayor a la del Perú, lo cual obliga a la industria peruana a mantenerse en constante búsqueda de mejoras en la productividad e innovación.

Chile y Ecuador son dos enemigos adicionales de dimensiones menores a la industria peruana en lo que respecta a agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas, sin embargo, Chile obliga a Perú a mantenerse en un desarrollo tecnológico permanente (no realizado adecuadamente como se ha podido observar en el presente documento). Por otro lado, Ecuador posee una industria más pequeña a la peruana, sin embargo, en diversas Frutas y Hortalizas Frescas la ventana exportadora se traslapa con la peruana. Esto hace de Ecuador un enemigo importante a considerar dado que puede afectar directamente a las exportaciones peruanas, más aún, si su industria exporta a los mismos mercados de Perú.

5.4 Matriz de Intereses de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú

(MIO)

Según D'Alessio (2014), los intereses organizacionales son los fines que la organización intenta alcanzar para ser exitosa dentro del mercado y la industria. En la Tabla 24 se muestran a los competidores (i.e., actuales, sustitutos, y entrantes), así como su nivel de intensidad (i.e., vital, importante, y periférico).

Tabla 24

Matriz de Intereses de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú

Interés	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Incrementar la participación global de las agroexportaciones logrando posicionarse dentro de los 10 principales agroexportadores en el ámbito mundial.	PROMPERÚ, MINAG, ADEX, y SENASA (*)	Agricultores, exportadores, y Estado (*)	Exportadores mexicanos, ecuatorianos, brasileros, y chilenos (**)
2. Promover y desarrollar una alta especialización e innovación tecnológica dentro de la industria con apoyo integrado del sector público y privado.	PROMPERÚ, Gobiernos regionales, Estado, y MINAG (*)	Agricultores y exportadores (*)	ADEX (*)
3. Incrementar la competitividad del Sector basándose en: las condiciones climatológicas favorables, un censo adecuado de la capacidad productiva del Sector, y el desarrollo de nuevas alianzas con el Gobierno.	Agricultores, Estado, Gobiernos regionales, exportadores, y asociaciones (*)	ADEX, PROMPERÚ, y MINAG (*)	Exportadores mexicanos, ecuatorianos, brasileros, y chilenos (*)
4. Lograr un desarrollo sostenible de la industria a través de alianzas con instituciones financieras públicas y empresas privadas para lograr una alta capacitación para los trabajadores de la industria.	PROMPERÚ, Estado, ADEX, MINAG, Gobiernos regionales, y Banca (*)	Agricultores y exportadores (*)	
5. Incrementar el retorno sobre la inversión a los stakeholders de la industria promoviendo el cuidado del medioambiente.	Agroexportadores, Estado, y PROMPERÚ (*)	Exportadores mexicanos, ecuatorianos, brasileros, y chilenos (**)	

Nota. Intereses comunes (*); Intereses opuestos (**).

5.5 Objetivos a Largo Plazo

Según D'Alessio (2014), los objetivos a largo plazo (OLP) son los objetivos estratégicos, y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de

implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias deben ser coherentes con la visión. Para alcanzar la visión propuesta para la industria de Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas, se proponen los siguientes OLP.

Objetivo a largo plazo 1 (OLP1). Al 2025, incrementar el valor FOB del Sector a US\$8,812 millones, manteniendo un crecimiento sostenido del 15% anual. En 2014 el valor FOB fue de US\$1,894 millones, la industria ocupó la posición 17 en Hortalizas, y posición 25 en Frutas; y el crecimiento de los últimos 5 años fue de 22% anual.

Objetivo a largo plazo 2 (OLP2). Al 2025, incrementar la producción agrícola de Frutas y Hortalizas Frescas para exportación en un promedio de 14% anual a través de la ampliación de la frontera agrícola (i.e., hectáreas habilitadas para el cultivo) y el incremento del rendimiento agrícola (i.e., unidades producidas/Ha). Al 2015, se cuenta con un total aproximado de 45,000 Ha disponibles para cultivo de los principales productos de agroexportación, con un rendimiento promedio entre los 11,000 kg/Ha y 25,000 kg/Ha.

Objetivo a largo plazo 3 (OLP3). Al 2025, lograr que el 100% de la ampliación de las áreas agrícolas y de los agroexportadores del Sector, se encuentren certificados respectivamente con: (a) GLOBAL Good Agricultural Practice (GLOBALGAP) y (b) Business Alliance for Secure Commerce (BASC). Al 2015, se conoce que el 27% de la superficie utilizada para la producción del Sector cuenta con algún tipo de certificación y no existe control ni medición.

Objetivo a largo plazo 4 (OLP4). Al 2025, ejecutar un Plan de Capacitación anual para los 10 productos más importantes del Sector (i.e., alcachofas, espárragos, mangos, mandarinas, paltas, uvas, naranjas, arándanos, cebollas, y bananos orgánicos), que incluya a todos los integrantes de la cadena, en técnicas de producción, calidad, y financiamiento, con el fin de mejorar la capacidad productiva, competitividad del Sector, y garantizar la

retroalimentación adecuada. Para cumplir con este Plan, es necesario integrar a las instituciones públicas, privadas, y académicas. Al 2015, no existe un mecanismo formal para el intercambio del conocimiento.

Objetivo a largo plazo 5 (OLP5). Al 2025, garantizar el bienestar de las comunidades, logrando que el 50% de los campos utilizados para la exportación cuenten con las siguientes certificaciones: (a) GLOBALGAP y BASC, que cubrirían la dimensión económica; (b) Social Accountability (SA 8000), que cubrirían la dimensión laboral; y (c) International Organization for Standardization (ISO 14000), que cubrirían la dimensión del medioambiente. Al 2015, no existía medición alguna del bienestar de las comunidades.

Objetivo a largo plazo 6 (OLP6). Al 2025, abrir 18 oficinas comerciales alrededor del mundo enfocado principalmente en Norteamérica, Europa, y Asia que permita el fortalecimiento de la Marca Perú y la difusión de la calidad y diversidad de Frutas y Hortalizas Frescas. Al 2014, se contaban con 36 oficinas comerciales en el ámbito mundial previendo abrir cuatro oficinas adicionales al 2016.

5.6 Conclusiones

Se puede afirmar que al 2015 el Perú tiene apertura comercial y está orientado a desarrollar el mercado de Agroexportación mediante el apoyo del Estado con organizaciones como PROMPERÚ, las OCEX, el MINAGRI, etc.

Esta apertura comercial, que es apoyada con nuevos TLC y el fomento al agro mediante beneficios tributarios, apoyo tecnológico, y desarrollo de proyectos de irrigación, entre otros, intenta incentivar el desarrollo de la zona rural y por ende generar la inclusión social y erradicar la pobreza.

También, se debe resaltar que el Perú se encuentra con una ventaja competitiva difícil de superar, como es la variedad de ecosistemas que, si están bien explotados, acompañados de programas de investigación y desarrollo y una alta especialización, podrán proveer de una oferta exportable orientada a mercados más exigentes.

Este conjunto de enfoques: (a) el trabajo coordinado entre el sector público y privado, y (b) el esfuerzo en conjunto del desarrollo de la Marca Perú permitirá ubicar al País entre los principales 10 exportadores de Frutas y Hortalizas Frescas al 2025.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Según D'Alessio (2014), la matriz MFODA combina la información de las matrices MEFE (Oportunidades y Amenazas), con la matriz MEFI (Fortalezas y Debilidades), generando cuatro cuadrantes: FO (Fortalezas y Oportunidades), FA (Fortalezas y Amenazas), DO (Debilidades y Oportunidades), y DA (Debilidades y Amenazas). Cada uno de estos cuadrantes es analizado con profundidad para definir estrategias que son principalmente externas, pero también podrían ser internas, utilizando para ello cierta lógica por cuadrante:

1. FO (Fortaleza y Oportunidad): Explotar (Maxi-Maxi). Utilizar las fortalezas internas de la organización para aprovechar las oportunidades externas;
2. FA (Fortaleza y Amenaza): Confrontar (Maxi-Mini). Utilizar las fortalezas internas de la organización para disminuir el impacto de las amenazas externas;
3. DO (Debilidad y Oportunidad): Buscar (Mini-Max). Mejorar las debilidades internas para aprovechar las oportunidades externas; y
4. DA (Debilidad y Amenaza): Evitar (Mini – Mini). Mejorar las debilidades internas para evitar el impacto de las amenazas externas.

El resultado de las estrategias obtenidas en estos cuatro cuadrantes será usado posteriormente en otras matrices como la MDE para confirmarlas (aceptarlas) o descartarlas (rechazarlas) (D'Alessio, 2014). En la Tabla 25 se aprecia la matriz FODA elaborada para el Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú.

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

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) permite determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. La matriz PEYEA tiene dos ejes que combinan los factores relativos a la industria: (a) la fortaleza de la industria y (b) la estabilidad del entorno; y dos ejes que combinan los factores relativos a la organización: (a) la fortaleza financiera y (b) la ventaja competitiva. Estos ejes forman a su vez cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, o (d) competitiva (D'Alessio, 2014).

Tabla 25

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

		Fortalezas - F	Debilidades - D
		F1 Aprovechamiento de recursos naturales, diversidad biológica, y climática.	D1 Deficiente articulación interinstitucional pública y privada.
		F2 Potencial de nuevos productos de exportación.	D2 Falta de inversión en el Sector: infraestructura, tecnificación, I&D, comunicación, y sistema de información.
		F3 Beneficio del Gobierno otorgado al Sector a través del régimen agrario.	D3 Limitado acceso de financiamiento.
		F4 Explotación de la ubicación geográfica estratégica para la agroexportación.	D4 Deficiente desarrollo de inteligencia de negocios (i.e., ¿Cuándo?, ¿Cuánto?, ¿Dónde?, y ¿Qué?).
		F5 Aprovechamiento de las ventanas de exportación contrarias a la del hemisferio norte.	D5 Atomización de tierras: minifundios.
		F6 Calidad y variedad de productos exportables.	D6 Deficientes mecanismos de control de plagas (e.g., mosca de la fruta).
			D7 Conflictos sociales internos del Sector.
Oportunidades – O	FO	DO	
O1 Crecimiento de la economía del País.	FO1 Desarrollar mercados en Asia (i.e., Japón y China) (F3, F5, F6, O2, O4, y O8).	DO1 Incrementar la infraestructura vial para acceso a cultivos (O5 y D2).	
O2 Potencial del mercado asiático.	FO2 Ampliar frontera agrícola (i.e., en la Costa: La Libertad, Piura, Ica, Lima, y Arequipa; y en la Sierra: Junín) (F3, F1, F4, O1, y O5).	DO2 Penetrar los mercados de Canadá, Colombia, Tailandia, Hong Kong, y China (O4, O6, y D4).	
O3 Incremento de la demanda de productos naturales y/o orgánicos.	FO3 Desarrollar productos orgánicos (F1, F2, y O3).	DO3 Implementar la consolidación de asociaciones y/o agrupaciones de productores logrando mayores volúmenes de exportación y mayor poder de negociación (O3, O5, y D5).	
O4 Fortalecimiento de la Alianza del Pacífico y TLC.	FO4 Penetrar los mercados de EE.UU., España, Alemania, Holanda, y Reino Unido (F6, F3, F5, O7, O3, y O8).	DO4 Desarrollar conocimiento financiero en los productores (O1, O5, y D3).	
O5 Fomento de la inversión privada y pública.	FO5 Desarrollar tecnologías para incremento de la productividad por hectárea (F3, O1, y O9).	DO5 Implementar mecanismos de control de plagas (O5 y D6).	
O6 Apoyo del Gobierno al comercio.	FO6 Desarrollar mercados potenciales y con crecimiento (i.e., Japón, India, y Singapur) (F2, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O6, O7, O8, y O9).	DO6 Integrar a las instituciones públicas y privadas que forman parte del Sector (O5, O6, y D1).	
O7 Salida de la recesión de los principales mercados.			
O8 Fortalecimiento de la Marca Perú.			
O9 Incremento del consumo per cápita en el mercado global.			
Amenazas – A	FA	DA	
A1 Fenómenos naturales y cambio climático.	FA1 Implementar la formalización de productores agrarios (A2 y F3).	DA1 Incrementar fondo para I&D del Sector (A7 y D2).	
A2 Informalidad (i.e., laboral, tributaria, y financiera).	FA2 Desarrollar nuevos productos (A6, F6, y F1).	DA2 Incrementar el número de asociaciones y/o agrupaciones de productores (A2, A4, D1, D3, y D7).	
A3 Narcotráfico y terrorismo.	FA3 Crear un plan para minimizar los efectos de los fenómenos naturales y problemas logísticos ocasionados por conflictos sociales que afectan al Sector (A1, A4, y F3).	DA3 Importar tecnologías para combatir las plagas como la mosca de la fruta (A1, A5, y D6).	
A4 Conflictos sociales.	FA4 Replicar la tecnología utilizada en países de referencia acortando la brecha existente (A7 y F3).		
A5 Enfermedades y plagas.			
A6 Crecimiento de la oferta exportable de países competidores.			
A7 Rápido desarrollo en tecnología, investigación, y desarrollo de países competidores.			

Para el análisis del Intorno, se evalúan los factores relacionados a la ventaja competitiva (VC) y a la fortaleza financiera (FF), tal cual se puede observar en la Tabla 26.

Tabla 26

Plantilla para la Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) y de la Ventaja Competitiva (VC)

		Fortaleza Financiera (FF)								
1	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3	Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólida
4	Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
8	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
9	Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
		Promedio = 3.44								
		Ventaja Competitiva (VC)								
1	Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
8	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
		Promedio - 6 = -2.78								

Para el análisis del Entorno, se evalúan los factores relacionados a la fortaleza de la industria (FI) y a la estabilidad del entorno (EE), tal como se muestra en la Tabla 27.

Como se sabe, el vector resultante es único y es, como su nombre lo indica, el resultado del polígono formado por los valores promedio de cada eje (D'Alessio, 2014). El resultante de esta matriz indica que tanto la posición estratégica interna como la externa tienen un valor moderado. Con los valores obtenidos de cada eje, se procede a calcular el vector sobre el cual se dimensiona la posición estratégica del Sector, como se puede observar en la Figura 45.

Tabla 27

Plantilla para la Calificación de los Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) y de la Fortaleza de la Industria (FI)

		Estabilidad del Entorno (EE)								
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
2	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
5	Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
6	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
7	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
		Promedio - 6 = -2.29								
		Fortaleza de la Industria (FI)								
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
7	Productividad / utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
8	Poder de negociación de los productos	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
		Promedio = 2.88								

$$X = FI + VC = 0.10$$

$$Y = EE + FF = 1.15$$

El vector obtenido a través de los cálculos expuestos anteriormente, indica que el Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas se encuentra en una posición levemente Agresiva cercana a una posición intermedia entre Conservadora y Agresiva. Esta postura es propia de un sector atractivo con una estabilidad del entorno aceptable y donde los factores determinantes son: las barreras de entrada (bajas) y de salida (bajas). Este análisis también arroja como resultado que dentro de la industria existe una buena fortaleza financiera (FF), una aceptable fortaleza de la industria (FI), y una aceptable ventaja competitiva (VC). Por último, según D'Alessio (2014), las estrategias que se podrían emplear dentro de este cuadrante serían: (a) diversificación concéntrica, (b) integración vertical, y (c) liderazgo en costos.

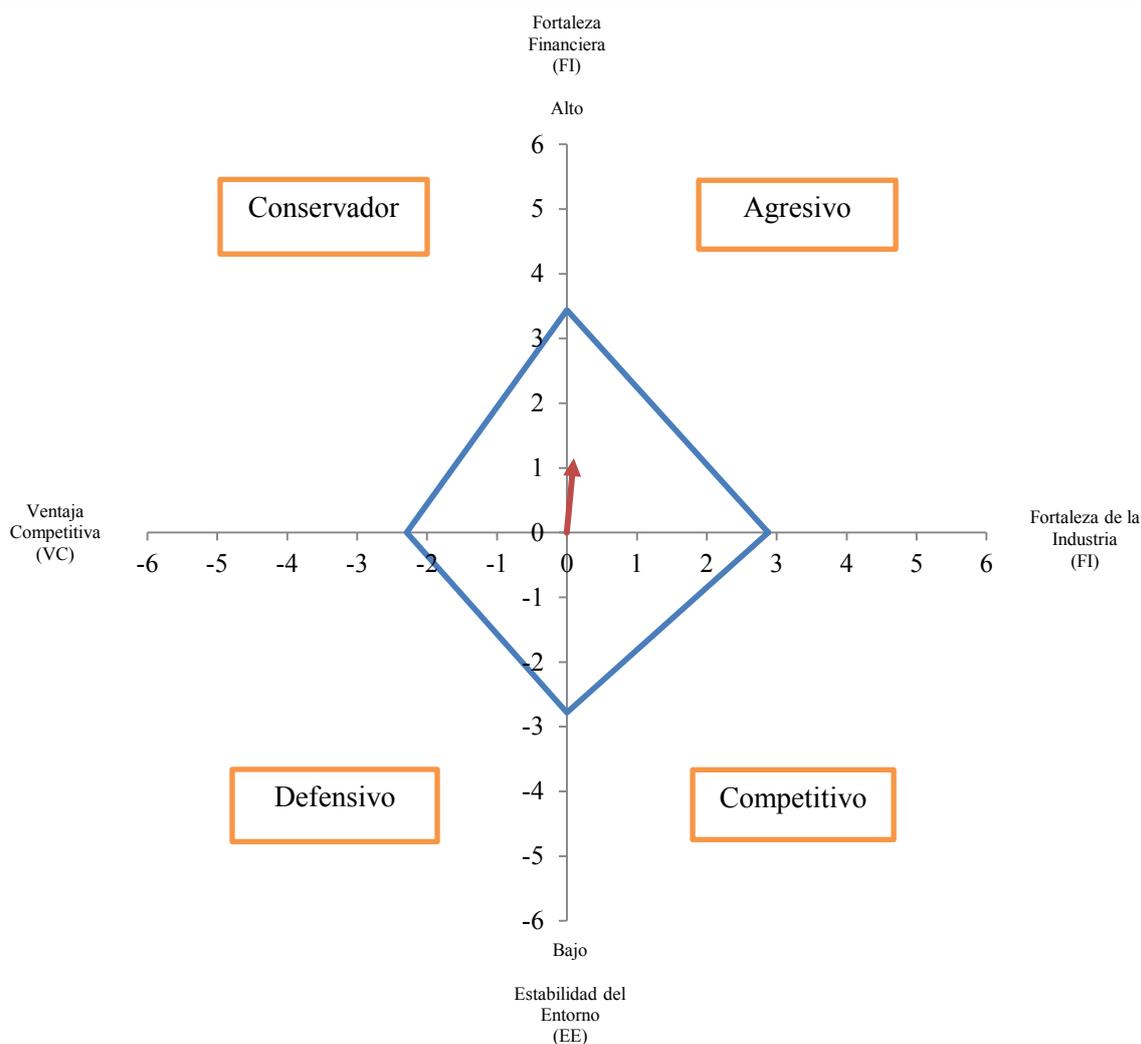


Figura 45. Matriz PEYEA del Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D'Alessio (2014), la matriz BCG tiene como base la relación estrecha entre la participación del mercado relativa en la industria y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. El Sector en los últimos 10 años ha tenido una tasa de crecimiento promedio en ventas de 22% y cuenta con una posición media-alta de participación de mercado, por lo que la hace ubicar en el cuadrante de Estrellas, como se puede observar en la Figura 46. En dicha posición se sugiere aplicar estrategias de (a) integración vertical hacia delante, vertical hacia atrás, y horizontal; (b) intensivas de penetración en el mercado, desarrollo de mercados, y desarrollo de productos; y (c) aventuras conjuntas.

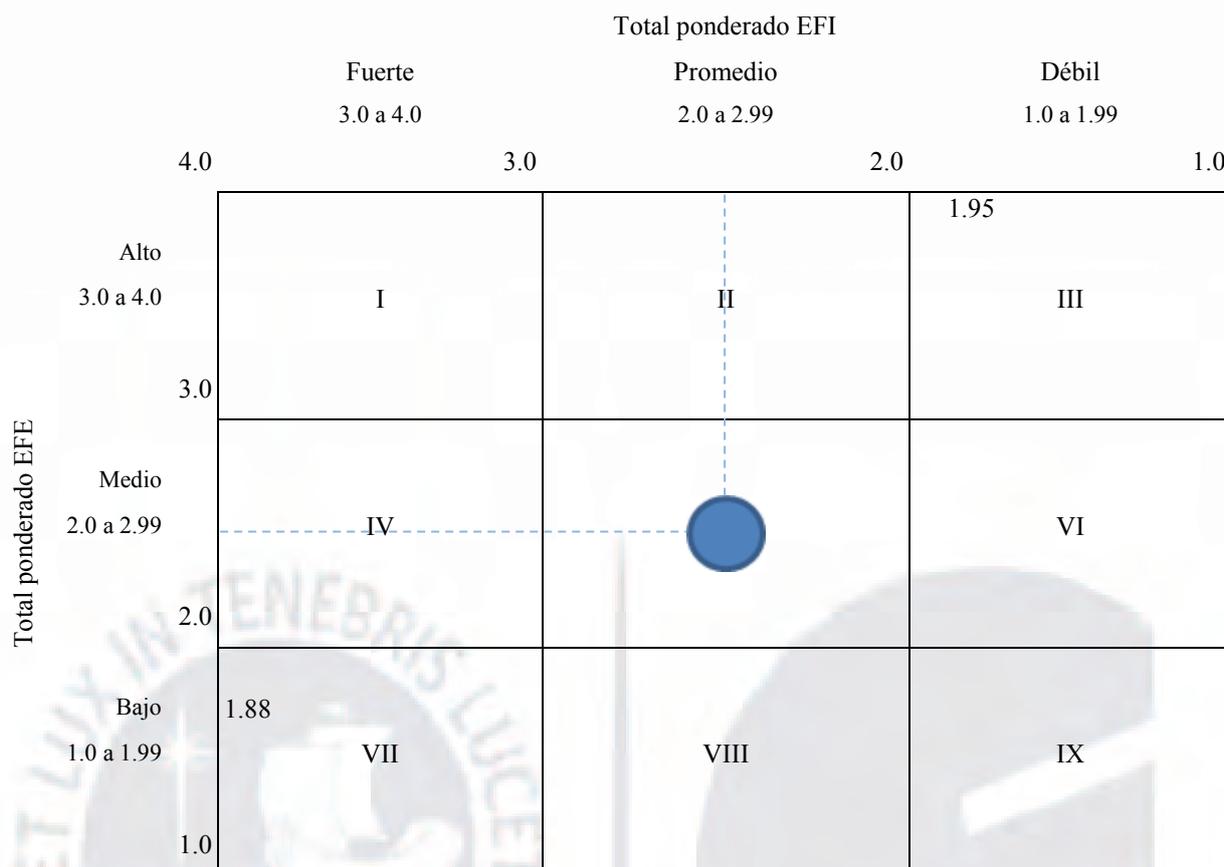


Figura 47. Matriz Interna-Externa del Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú.

MEFI: 2.48; MEFE: 2.48; Prescripción: Retener y mantener; Estrategia: penetración en el mercado y desarrollo de productos.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz GE se basa en que la situación del Sector es definida en términos del crecimiento del mercado y la posición competitiva en dicho mercado (D'Alessio 2014). Como se observa en la Figura 48, el Sector se ubica en el cuadrante I, resultante de un rápido crecimiento del mercado (22% en promedio en los últimos 10 años), con una posición competitiva ligeramente débil. Las estrategias sugeridas para dicha posición, como primera opción, son intensivas de penetración en el mercado, de desarrollo de mercados, y de desarrollo de productos. Se debe mencionar que al Sector le faltan competencias distintivas, por lo que se sugiere utilizar una estrategia de integración horizontal que le permita poder tener mayor control sobre sus competidores.

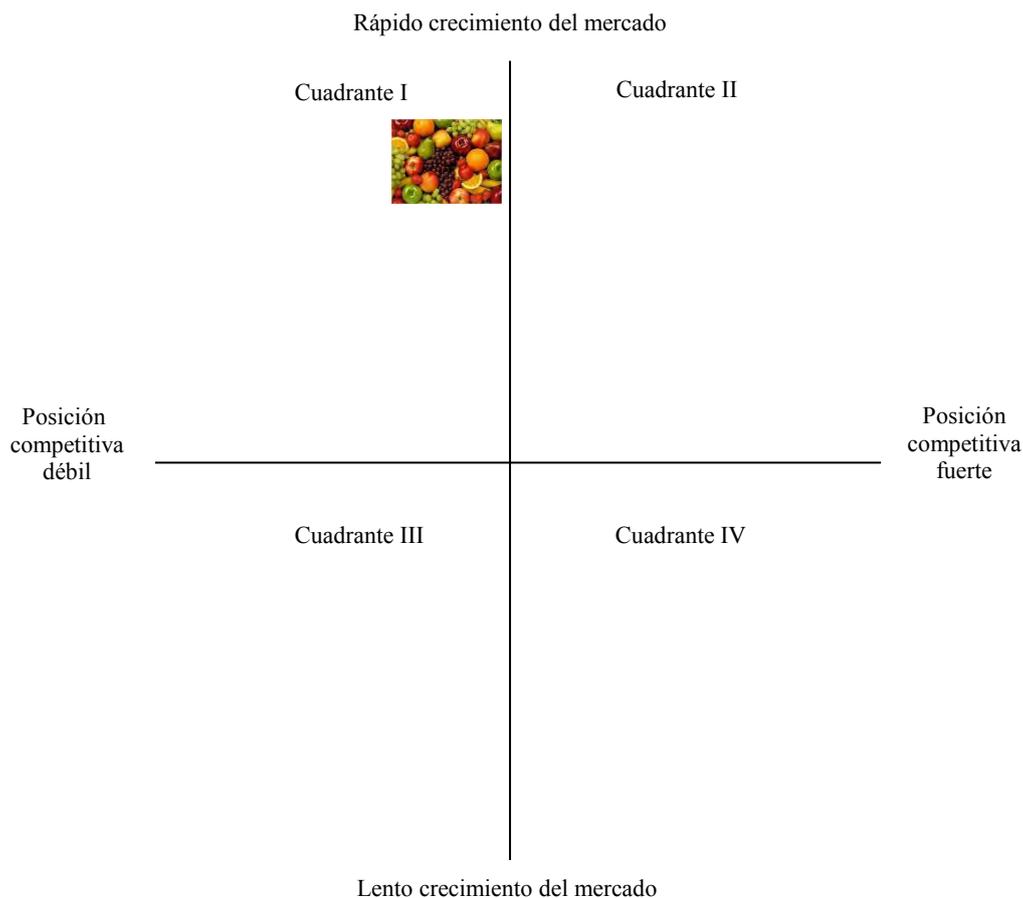


Figura 48. Matriz de la Gran Estrategia (GE) del Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas. Desarrollo de mercados, Penetración en el mercado, Desarrollo de productos, Integración horizontal, Desposeimiento, y Liquidación.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz MDE permite consolidar el resultado de las estrategias generadas en las matrices precedentes (i.e., FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE), evaluando el número de repeticiones de una estrategia para decidir si debe ser retenida o no. Las estrategias con mayores repeticiones son las que se retienen; y estrategias con el número de repeticiones menor a 3 se evalúan en forma individual para verificar si tienen algún criterio relevante para el plan estratégico y para la organización (D'Alessio, 2014). En la Tabla 28 se muestra el resultado de esta evaluación para las matrices trabajadas en el Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú.

Tabla 28

Matriz de Decisión Estratégica

Nº	Estrategias específicas	Estrategias alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total	Retenidas
1	Desarrollar mercados en Asia (i.e., Japón y China) (F3, F5, F6, O2, O4, y O8).	Desarrollo mercados	X		X		X	3	Sí
2	Ampliar frontera agrícola (i.e., en la Costa: La Libertad, Piura, Ica, Lima, y Arequipa; y en la Sierra: Junín) (F3, F1, F4, O1, y O5).	Penetración en el mercado	X		X	X	X	4	Sí
3	Desarrollar productos orgánicos (F1, F2, y O3).	Desarrollo de productos	X		X	X	X	4	Sí
4	Penetrar los mercados de EE.UU., España, Alemania, Holanda, y Reino Unido (F6, F3, F5, O7, O3, y O8).	Penetración en el mercado	X		X	X	X	4	Sí
5	Desarrollar tecnologías para incremento de la productividad por hectárea (F3, O1, y O9).	Penetración en el mercado	X	X	X	X	X	5	Sí
6	Desarrollar mercados potenciales y con crecimiento (i.e., Japón, India, y Singapur) (F2, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O6, O7, O8, y O9).	Desarrollo de mercados	X		X		X	3	Sí
7	Incrementar la infraestructura vial para acceso a cultivos (O5 y D2).	Penetración en el mercado	X		X	X	X	4	Sí
8	Penetrar los mercados de Canadá, Colombia, Tailandia, Hong Kong, y China (O4, O6, y D4).	Penetración en el mercado	X		X	X	X	4	Sí
9	Implementar la consolidación de asociaciones y/o agrupaciones de productores logrando mayores volúmenes de exportación y mayor poder de negociación (O3, O5, y D5).	Penetración en el mercado	X	X	X	X	X	5	Sí
10	Desarrollar conocimiento financiero en los productores (O1, O5, y D3).	Estrategia interna	X					1	
11	Implementar mecanismos de control de plagas (O5 y D6).	Estrategia interna	X					1	
12	Integrar a las instituciones públicas y privadas que forman parte del Sector (O5, O6, y D1).	Estrategia interna	X	X				2	Sí
13	Implementar la formalización de productores agrarios (A2 y F3).	Estrategia interna	X					1	
14	Desarrollar nuevos productos (A6, F6, y F1).	Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5	Sí
15	Crear un plan para minimizar los efectos de los fenómenos naturales y problemas logísticos ocasionados por conflictos sociales que afectan al Sector (A1, A4, y F3).	Estrategia interna	X					1	
16	Replicar la tecnología utilizada en países de referencia acortando la brecha existente (A7 y F3).	Penetración en el mercado	X	X	X	X	X	5	Sí
17	Incrementar fondo para I&D del Sector (A7 y D2).	Penetración en el mercado	X		X	X	X	4	Sí
18	Incrementar el número de asociaciones y/o agrupaciones de productores (A2, A4, D1, D3, y D7).	Penetración en el mercado	X	X	X	X	X	5	Sí
19	Importar tecnologías para combatir las plagas como la mosca de la fruta (A1, A5, y D6).	Estrategia interna	X	X				2	Sí

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico es una herramienta que permite evaluar y decidir objetivamente sobre las posibles estrategias, considerando la identificación previa de los factores determinantes (i.e., críticos o clave) de éxito externos e internos. Al igual que otras herramientas de formulación estratégica analítica, la MCPE requiere de un buen juicio intuitivo para evaluar la atractividad de cada estrategia en relación con la oportunidad, amenaza, fortaleza, y debilidad. En otras palabras, la MCPE determina el atractivo relativo, de acuerdo con el puntaje de atractividad asignado, de las diversas estrategias específicas para finalmente retener aquellas con puntaje mayor a 5 y decidir si las estrategias que alcanzan un puntaje entre 4 a 5 pueden ser consideradas estrategias de contingencia.

La MPCE del Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú permite determinar la ubicación de cada estrategia específica y concluir aquellas que deben ser retenidas:

- E1 (6.86): Desarrollar mercados potenciales y con crecimiento (i.e., Japón, India, y Singapur) (F2, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O6, O7, O8, y O9);
- E2 (6.38): Penetrar los mercados de EE.UU., España, Alemania, Holanda, y Reino Unido (F6, F3, F5, O7, O3, y O8);
- E3 (6.36): Penetrar los mercados de Canadá, Colombia, Tailandia, Hong Kong, y China (O4, O6, y D4);
- E4 (6.32): Desarrollar mercados en Asia (i.e., Japón y China) (F3, F5, F6, O2, O4, y O8);
- E5 (5.84): Desarrollar nuevos productos (A6, F6, y F1);
- E6 (5.42): Desarrollar tecnologías para incremento de la productividad por hectárea (F3, O1, y O9);
- E7 (5.28): Incrementar fondo para I&D del Sector (A7 y D2);

E8 (5.26): Importar tecnologías para combatir las plagas como la mosca de la fruta (A1, A5, y D6);

E9 (5.06): Incrementar el número de asociaciones / agrupaciones de productores (A2, A4, D1, D3, y D7);

E10 (5.00): Implementar la consolidación de asociaciones y/o agrupaciones de productores logrando mayores volúmenes de exportación y mayor poder de negociación (O3, O5, y D5);

E11 (5.00): Integrar a las instituciones públicas y privadas que forman parte del Sector (O5, O6, y D1).

Adicionalmente, se ha decidido considerar la siguiente estrategia contingente como estrategia retenida por su importancia estratégica para el desarrollo del Sector:

E12 (4.46): Ampliar frontera agrícola (i.e., en la Costa: La Libertad, Piura, Ica, Lima, y Arequipa; y en la Sierra: Junín) (F3, F1, F4, O1, y O5).

Por otro lado, se puede determinar como estrategias de contingencia del Sector a las siguientes:

E12 (4.76): Replicar la tecnología utilizada en países de referencias acortando la brecha existente; y

E13 (4.74): Desarrollar productos orgánicos (F1, F2, y O3).

Se puede visualizar el detalle de la evaluación cuantitativa de las estrategias en la Tabla 29.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt permite hacer un filtro adicional en donde se evalúan las estrategias retenidas bajo cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad. En la Tabla 30 se observa que todas las estrategias cumplieron todos los criterios establecidos.

Tabla 29

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

Tabla 30

Matriz de Rumelt

No.	Estrategias específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1	Desarrollar mercados en Asia (i.e., Japón y China) (F3, F5, F6, O2, O4, y O8).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	Penetrar los mercados de EE.UU., España, Alemania, Holanda, y Reino Unido (F6, F3, F5, O7, O3, y O8).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	Desarrollar tecnologías para incremento de la productividad por hectárea (F3, O1, y O9).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	Desarrollar mercados potenciales y con crecimiento (i.e., Japón, India, y Singapur) (F2, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O6, O7, O8, y O9).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5	Penetrar los mercados de Canadá, Colombia, Tailandia, Hong Kong, y China (O4, O6, y D4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	Implementar la consolidación de asociaciones y/o agrupaciones de productores logrando mayores volúmenes de exportación y mayor poder de negociación (O3, O5, y D5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7	Integrar a las instituciones públicas y privadas que forman parte del Sector (O5, O6, y D1).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8	Desarrollar nuevos productos (A6, F6, y F1).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9	Incrementar fondo para I&D del Sector (A7 y D2).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
10	Incrementar el número de asociaciones y/o agrupaciones de productores (A2, A4, D1, D3, y D7).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
11	Importar tecnologías para combatir las plagas como la mosca de la fruta (A1, A5, y D6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
12	Ampliar frontera agrícola (i.e., en la Costa: La Libertad, Piura, Ica, Lima, y Arequipa; y en la Sierra: Junín) (F3, F1, F4, O1, y O5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
13	Desarrollar productos orgánicos (F1, F2, y O3).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
14	Replicar la tecnología utilizada en países de referencia acortando la brecha existente (A7 y F3).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética cumple el rol de verificar que las estrategias retenidas no violen aspectos relacionados con los derechos, justicia, y sean buenas para los fines utilitarios. En la Tabla 31 se observa que todas las estrategias pasan la auditoría de ética.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas o primarias son las que se mantienen aprobadas luego de haber sido evaluadas por diversas matrices como la MDE, MCPE, y la Matriz de Rumelt; mientras que las estrategias de contingencia o secundarias son las que no fueron aprobadas en estas matrices (D'Alessio, 2014; ver Tabla 32).

Tabla 31

Matriz de Ética

No.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
		Desarrollar mercados en Asia (i.e., Japón y China) (F3, F5, F6, O2, O4, y O8)	Penetrar los mercados de EE.UU., España, Alemania, Holanda, y Reino Unido (F6, F3, F5, O7, O3, y O8)	Desarrollar tecnologías para incremento de la productividad por hectárea (F3, O1, y O9)	Desarrollar mercados potenciales y con crecimiento (i.e., Japón, India, y Singapur) (F2, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O6, O7, O8, y O9)	Penetrar los mercados de Canadá, Colombia, Tailandia, Hong Kong, y China (O4, O6, y D4).	Implementar la consolidación de asociaciones y/o agrupaciones de productores logrando mayores volúmenes de exportación y mayor poder de negociación (O3, O5, y D5)	Integrar a las instituciones públicas y privadas que forman parte del Sector (O5, O6, y D1)	Desarrollar nuevos productos (A6, F6, y F1)	Incrementar fondo para I&D del Sector (A7 y D2)	Incrementar el número de asociaciones y/o agrupaciones de productores (A2, A4, D1, D3, y D7)	Importar tecnologías para combatir las plagas como la mosca de la fruta (A1, A5, y D6)	Ampliar frontera agrícola (i.e., en la Costa: La Libertad, Piura, Ica, Lima, y Arequipa; y en la Sierra: Junín) (F3, F1, F4, O1, y O5)	Desarrollar productos orgánicos (F1, F2, y O3)	Replicar la tecnología utilizada en países de referencia acortando la brecha existente (A7 y F3)
	Derechos														
1	Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	N	N	N	N	N	P	P	N	P
2	Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	P	N	N	N	N	N	N	N	P	P	N	P
3	Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	P	N	N	P	P	P	P	P	P	P	P	P
4	Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	P	N	N	P	P	N	N	P	P	P	N	P
5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	P	P	N	N	P	N	N	N	N
6	Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	P	P	N	N	P	N	N	N	N
7	Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	P	P	N	N	P	N	N	N	N
	Justicia														
8	Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
9	Equidad en la administración	N	N	N	N	N	J	J	N	N	J	N	N	N	N
10	Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	Utilitarismo														
11	Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
12	Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Nota. Derechos: Promueve, Neutral, Viola.; Justicia: Justo, Neutro, Injusto; Utilitarismo: Excelentes, Neutro, Perjudicial.

- No aprobadas en matriz MDE (número de repeticiones menor a 3): Tercer grupo de contingencia;
- No aprobadas en matriz MCPE (no alcanzaron valor mínimo de 5): Segundo grupo de contingencia;
- No aprobadas en Matriz de Rumelt : Primer grupo de contingencia;
- Las matrices que no pasaron la evaluación de la Matriz de Ética, se eliminan por sí mismas.

Tabla 32

Matriz Estrategias Retenidas y de Contingencia

N°	Estrategia	Retenida
1	Desarrollar mercados en Asia (i.e., Japón y China) (F3, F5, F6, O2, O4, y O8).	Sí
2	Penetrar los mercados de EE.UU., España, Alemania, Holanda, y Reino Unido (F6, F3, F5, O7, O3, y O8).	Sí
3	Desarrollar tecnologías para incremento de la productividad por hectárea (F3, O1, y O9).	Sí
4	Desarrollar mercados potenciales y con crecimiento (i.e., Japón, India, y Singapur) (F2, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O6, O7, O8, y O9).	Sí
5	Penetrar los mercados de Canadá, Colombia, Tailandia, Hong Kong, y China (O4, O6, y D4).	Sí
6	Implementar la consolidación de asociaciones y/o agrupaciones de productores logrando mayores volúmenes de exportación y mayor poder de negociación (O3, O5, y D5).	Sí
7	Integrar a las instituciones públicas y privadas que forman parte del Sector (O5, O6, y D1).	Sí
8	Desarrollar nuevos productos (A6, F6, y F1).	Sí
9	Incrementar fondo para I&D del Sector (A7 y D2).	Sí
10	Incrementar el número de asociaciones y/o agrupaciones de productores (A2, A4, D1, D3, y D7).	Sí
11	Importar tecnologías para combatir las plagas como la mosca de la fruta (A1, A5, y D6).	Sí
12	Ampliar frontera agrícola (i.e., en la Costa: La Libertad, Piura, Ica, Lima, y Arequipa; y en la Sierra: Junín) (F3, F1, F4, O1, y O5).	Sí
N°	Estrategia	Contingencia
13	Desarrollar productos orgánicos (F1, F2, y O3).	
14	Replicar la tecnología utilizada en países de referencia acortando la brecha existente (A7 y F3).	

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

La Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo permite identificar qué objetivos se logran alcanzar con las estrategias retenidas. Toda estrategia retenida que no esté asociada a un objetivo a largo plazo, pasa a ser una estrategia de contingencia (D'Alessio, 2014). La relación entre los objetivos a largo plazo y las estrategias retenidas para el Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú se muestra en la Tabla 33.

Tabla 33

Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

Intereses organizacionales		OLP1	OLP2	OLP 3	OLP4	OLP5	OLP6
1	Incrementar la participación global de las agroexportaciones logrando posicionarse dentro de los cinco principales agroexportadores en el ámbito mundial.	Al 2025, incrementar el valor FOB del Sector a US\$8,812 millones, manteniendo un crecimiento sostenido del 15% anual. En 2014 el valor FOB fue de US\$1,894 millones, la industria ocupó la posición 17 en Hortalizas, y posición 25 en Frutas; y el crecimiento de los últimos 5 años fue de 22% anual.	Al 2025, incrementar la producción agrícola de Frutas y Hortalizas Frescas para exportación en un promedio de 14% anual a través de la ampliación de la frontera agrícola (i.e., hectáreas habilitadas para el cultivo) y el incremento del rendimiento agrícola (i.e., unidades producidas/Ha). Al 2015, se cuenta con un total aproximado de 45,000 Ha disponibles para cultivo de los principales productos de agroexportación, con un rendimiento promedio entre los 11,000 kg/Ha y 25,000 kg/Ha.	Al 2025, lograr que el 100% de la ampliación de las áreas agrícolas y de los agroexportadores del Sector, se encuentren certificados respectivamente con: (a) GLOBAL Good Agricultural Practice (GLOBALGAP) y (b) Business Alliance for Secure Commerce (BASC). Al 2015, se conoce que el 27% de la superficie utilizada para la producción del Sector cuenta con algún tipo de certificación y no existe control ni medición.	Al 2025, ejecutar un Plan de Capacitación anual para los 10 productos más importantes del Sector (i.e., alcachofas, espárragos, mangos, mandarinas, paltas, uvas, naranjas, arándanos, cebollas, y bananos orgánicos), que incluya a todos los integrantes de la cadena, en técnicas de producción, calidad, y financiamiento, con el fin de mejorar la capacidad productiva, competitividad del Sector, y garantizar la retroalimentación adecuada. Para cumplir con este Plan, es necesario integrar a las instituciones públicas, privadas, y académicas. Al 2015, no existe un mecanismo formal para el intercambio del conocimiento.	Al 2025, garantizar el bienestar de las comunidades, logrando que el 50% de los campos utilizados para la exportación cuenten con las siguientes certificaciones: (a) GLOBALGAP y (b) Social Accountability (SA 8000), que cubrirían la dimensión laboral; y (c) International Organization for Standardization (ISO 14000), que cubrirían la dimensión del medioambiente. Al 2015, no existía medición alguna del bienestar de las comunidades.	Al 2025, abrir 18 oficinas comerciales alrededor del mundo enfocado principalmente en Norteamérica, Europa, y Asia que permita el fortalecimiento de la Marca Perú y la difusión de la calidad y diversidad de Frutas y Hortalizas Frescas. Al 2014, se contaban con 36 oficinas comerciales en el ámbito mundial previendo abrir cuatro oficinas adicionales al 2016.
Estrategias							
1	Desarrollar mercados en Asia (i.e., Japón y China) (F3, F5, F6, O2, O4, y O8).	X			X		X
2	Penetrar los mercados de EE.UU., España, Alemania, Holanda, y Reino Unido (F6, F3, F5, O7, O3, y O8).	X			X		X
3	Desarrollar tecnologías para incremento de la productividad por hectárea (F3, O1, y O9).	X	X		X	X	
4	Desarrollar mercados potenciales y con crecimiento (i.e., Japón, India, y Singapur) (F2, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O6, O7, O8, y O9).	X			X		X
5	Penetrar los mercados de Canadá, Colombia, Tailandia, Hong Kong, y China (O4, O6, y D4).	X			X		X
6	Implementar la consolidación de asociaciones y/o agrupaciones de productores logrando mayores volúmenes de exportación y mayor poder de negociación (O3, O5, y D5).	X			X	X	
7	Integrar a las instituciones públicas y privadas que forman parte del Sector (O5, O6, y D1).				X	X	X
8	Desarrollar nuevos productos (A6, F6, y F1).	X			X		
9	Incrementar fondo para I&D del Sector (A7 y D2).		X			X	X
10	Incrementar el número de asociaciones y/o agrupaciones de productores (A2, A4, D1, D3, y D7).				X	X	X
11	Importar tecnologías para combatir las plagas como la mosca de la fruta (A1, A5, y D6).	X	X		X	X	
12	Ampliar frontera agrícola (i.e., en la Costa: La Libertad, Piura, Ica, Lima, y Arequipa; y en la Sierra: Junín) (F3, F1, F4, O1, y O5).		X		X	X	

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La Matriz de Posibilidades de los Competidores permite confrontar las estrategias retenidas con las posibilidades de los competidores para hacerles frente, de esta forma se podrán considerar las posibles reacciones de la competencia ante una estrategia y así tener un criterio adicional para decidir cuál retener (D'Alessio, 2014). La Matriz de Posibilidades de los Competidores para el Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú se resume en la Tabla 34.

6.13 Conclusiones

Para el Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas, se generaron 19 estrategias específicas a través de la Matriz FODA, de las cuales, se están reteniendo 12 estrategias y dos de contingencia, seleccionadas con el soporte de las matrices MDE, MCPE, Matriz de Rumelt, y Matriz de Ética. Las estrategias definidas son principalmente estrategias de desarrollo de mercado y penetración en el mercado, adecuadas para lograr el crecimiento que se ha planteado como objetivo.

A través de la Matriz de Estrategias vs. OLP se validó que todas las estrategias retenidas están contribuyendo a alcanzar algún objetivo a largo plazo, y a su vez, que todos los objetivos a largo plazo tengan asociada alguna estrategia retenida. En el proceso de retención de estrategias, se identificó una estrategia no retenida: “Ampliar frontera agrícola (i.e., en la Costa: La Libertad, Piura, Ica, Lima, y Arequipa; y en la Sierra: Junín)” que, pese a no haber alcanzado el puntaje necesario para ser retenida en la MCPE, se está reteniendo por su importancia para alcanzar uno de los objetivos a largo plazo definidos.

Finalmente, la MEPCS permite alertar que aproximadamente el 50% de las estrategias retenidas, provocarán la reacción de la competencia, quienes podrían definir estrategias similares a las propuestas y minimizar los resultados que se desean alcanzar. Si bien es cierto, se estarán manteniendo todas las estrategias que fueron retenidas, se debe tener presente el efecto que generará la reacción de la competencia y definir acciones para mitigar el impacto en los resultados esperados.

Tabla 34

Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

Estrategias	Posibilidades competitivas		
	Chile	Brasil	México
Desarrollar mercados en Asia (i.e., Japón y China) (F3, F5, F6, O2, O4, y O8).	Buscar la incursión en mercados asiáticos.	Buscar estrategias similares para incursionar en estos mercados.	Buscar estrategias similares para incursionar en estos mercados.
Penetrar los mercados de EE.UU., España, Alemania, Holanda, y Reino Unido (F6, F3, F5, O7, O3, y O8).	Implementar estrategias de penetración en el mercado.	Implementar estrategias de penetración en el mercado.	Incrementar publicidad para permanecer fuerte en el mercado de EE.UU. e incrementar la participación en otros mercados.
Desarrollar tecnologías para incremento de la productividad por hectárea (F3, O1, y O9).	Buscar la productividad por hectárea dada su limitación de tierras.	Desarrollar nuevas tecnologías para mejorar su productividad.	Implementar estrategias para el incremento de la productividad en algunos productos por su cercanía a EE.UU.
Desarrollar mercados potenciales y con crecimiento (i.e., Japón, India, y Singapur) (F2, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O6, O7, O8, y O9).	Buscar la incursión en nuevos mercados a través de estrategias de penetración.	Buscar la incursión en nuevos mercados a través de estrategias de penetración.	Buscar la incursión en nuevos mercados a través de estrategias de penetración.
Penetrar los mercados de Canadá, Colombia, Tailandia, Hong Kong, y China (O4, O6, y D4).	Incrementar publicidad e implementar estrategias de penetración.	Incrementar publicidad e implementar estrategias de penetración.	Incrementar publicidad e implementar estrategias de penetración.
Implementar la consolidación de asociaciones y/o agrupaciones de productores logrando mayores volúmenes de exportación y mayor poder de negociación (O3, O5, y D5).	Indiferente	Indiferente	Indiferente
Integrar a las instituciones públicas y privadas que forman parte del Sector (O5, O6, y D1).	Indiferente	Indiferente	Indiferente
Desarrollar nuevos productos (A6, F6, y F1).	Buscar la promoción de la exportación de otros productos similares.	Buscar la promoción de la exportación de otros productos similares.	Buscar la promoción de la exportación de otros productos similares de preferencia a EE.UU.
Incrementar fondo para I&D del Sector (A7 y D2).	Indiferente	Indiferente	Indiferente
Incrementar el número de asociaciones y/o agrupaciones de productores (A2, A4, D1, D3, y D7).	Indiferente	Indiferente	Indiferente
Importar tecnologías para combatir las plagas como la mosca de la fruta (A1, A5, y D6).	Indiferente	Indiferente	Indiferente

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos a Corto Plazo

En este capítulo se desarrollan los lineamientos estratégicos referentes a los objetivos a corto plazo que a su vez, ayudan a alcanzar los objetivos a largo plazo a través de las estrategias expuestas en capítulos anteriores. Es por esta razón que D'Alessio (2014) definió los OCP como hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP. En otras palabras, las sumas de los OCP dan como resultado cada OLP mencionado en el Capítulo V. Los objetivos a corto plazo deben contar con las siguientes características: (a) desafiantes, (b) medibles y realistas, (c) cuantitativos y temporales, (d) congruentes, (e) comprensibles y alcanzables, y (f) jerarquizados.

Objetivo a largo plazo 1 (OLPI). Al 2025, incrementar el valor FOB del Sector a US\$8,812 millones, manteniendo un crecimiento sostenido del 15% anual. En 2014 el valor FOB fue de US\$1,894 millones, la industria ocupó la posición 17 en Hortalizas, y posición 25 en Frutas; y el crecimiento de los últimos 5 años fue de 22% anual.

OCP11. Mantener un crecimiento acelerado de las agroexportaciones que no deberá ser menos del 15% anual en el periodo 2016-2025. Al 2015, se crece por encima del 20% anual.

OCP12. Con el apoyo de ADEX, AGAP, SIICEX, y PROMPEX realizar un mínimo de tres investigaciones de mercado anuales dentro de los primeros cinco años al 2020 y dos investigaciones científicas anuales desde 2020 hasta 2025. Estas investigaciones deben ser dirigidas al desarrollo de nuevos mercados asiáticos.

OCP13. Al 2017 elaborar un Plan, con el apoyo del MINAGRI y los Gobiernos regionales, para el incremento de la inversión privada y pública en productos agrícolas orgánicos y su promoción en mercados internacionales de forma que ayude a la penetración en mercados actuales con nuevos productos.

OCP14. Con la finalidad de incrementar la exportación y promoción de productos agrícolas, se participará en por lo menos las cinco ferias anuales más reconocidas en el ámbito mundial, que permitan la exhibición de las Frutas y Hortalizas Frescas. Para dicho fin se requerirá el apoyo continuo y eficaz de PROMPERÚ.

OCP15. Al 2025 mantener las posiciones en el ranking mundial de exportadores del espárrago (Puesto 1) y la palta (Puesto 2), asimismo incrementar en dos posiciones como mínimo la exportación de la uva de mesa (Puesto 4), mango (Puesto 5), mandarina (Puesto 7), arándano (Puesto 9), cebolla (Puesto 10), y granada (Puesto 12).

Objetivo a largo plazo 2 (OLP2). Al 2025, incrementar la producción agrícola de Frutas y Hortalizas Frescas para exportación en un promedio de 14% anual a través de la ampliación de la frontera agrícola (i.e., hectáreas habilitadas para el cultivo) y el incremento del rendimiento agrícola (i.e., unidades producidas/Ha). Al 2015, se cuenta con un total aproximado de 45,000 Ha disponibles para cultivo de los principales productos de agroexportación, con un rendimiento promedio entre los 11,000 kg/Ha y 25,000 kg/Ha.

Para alcanzar el objetivo definido, se han analizado los siete productos más importantes en la exportación de Frutas y Hortalizas Frescas (i.e., alcachofa, espárrago, mango, mandarina, palta, uva, y naranja), identificando que representan aproximadamente el 85% del total exportado en Frutas y Hortalizas Frescas y que representaron el 94% de este grupo hacia 2008. En el Apéndice A: “Sustento de cálculos para OLP2 y respectivos OCPs” se encuentran detallados los cálculos que resultaron de este análisis y que son soporte para los OCP definidos. La información base fue tomada de los anuarios estadísticos realizados por el MINAGRI (2015) disponibles a noviembre del mismo año.

Al 2013, la distribución de la superficie aproximada usada para la exportación versus el total de superficie existente para el mismo cultivo, en el ámbito nacional fue la siguiente:

1. 1,627 Ha aproximadamente para cultivo de alcachofa de exportación de un total de 5,860.25 Ha existentes en el ámbito nacional para el mismo cultivo;

2. 10,961 Ha aproximadamente para cultivo de espárrago de exportación de un total de 33,673 Ha existentes en el ámbito nacional para el mismo cultivo;
3. 8,800 Ha aproximadamente para cultivo de mango de exportación de un total de 31,741 Ha existentes en el ámbito nacional para el mismo cultivo;
4. 1,487 Ha aproximadamente para cultivo de mandarina de exportación de un total de 12,544 Ha existentes en el ámbito nacional para el mismo cultivo;
5. 10,210 Ha aproximadamente para cultivo de palta de exportación de un total de 25,750 Ha existentes en el ámbito nacional para el mismo cultivo;
6. 8,795 Ha aproximadamente para cultivo de uva de exportación de un total de 21,769 Ha existentes en el ámbito nacional para el mismo cultivo; y
7. 673 Ha aproximadamente para cultivo de naranja de exportación de un total de 27,847 Ha existentes en el ámbito nacional para el mismo cultivo.

Para lograr el 14% de crecimiento anual promedio de la producción agrícola de Frutas y Hortalizas Frescas, se estima que se requerirá ampliar la frontera agrícola en 138,400 Ha; y esta ampliación se puede lograr de dos formas:

1. Conversión de cultivos: Se ha identificado que en el País existen hectáreas de cultivo que al 2015 no se utilizan para la exportación y que presentan un rendimiento por debajo del promedio nacional. Estas podrían convertirse en cultivos de exportación, mediante el tratamiento adecuado de suelos, uso de nutrientes/vitaminas, y adopción de las condiciones de calidad requeridas para la exportación. Se estima que se podrían convertir aproximadamente 40,600 Ha de cultivo no dedicado a la exportación para ser cultivos exportables.
2. Incremento de cultivos : Para algunos productos se ha identificado que su crecimiento proyectado requerirá del incremento de hectáreas de cultivo, dado que, aún convirtiendo las hectáreas que al 2015 no se utilizan para exportación, estas no serían suficiente para llegar a los objetivos de producción requeridos. Para lograrlo, es necesario asegurar el

recurso principal (i.e., el agua). Con este propósito, se debe continuar realizando proyectos de irrigación en las zonas sugeridas: La Libertad (Chavimochic), Piura (Alto Piura, Chira), Áncash (Chinecas), e Ica. Se estima que se requerirá incrementar un aproximado de 97,800 nuevas Ha para el cultivo de Frutas y Hortalizas Frescas para exportación.

La conversión de cultivos en cultivos para exportación también favorecerá el incremento del rendimiento agrícola; sin embargo, se tiene la oportunidad de mejorar el rendimiento de algunos cultivos que están por debajo del promedio nacional pero que tienen potencial para poder ser cultivos de exportación. Las buenas prácticas de cultivos en otros departamentos sirven como ejemplo de qué se requiere realizar para poder incrementar el rendimiento de los mismos a un nivel que les permita estar en el promedio nacional. El rendimiento se podrá mejorar con adecuados cambios en los procesos productivos y en las herramientas / insumos utilizados (e.g., preparación del suelo, nutrientes, uso de semillas certificadas, mejora de sistemas de riego como riego por goteo, control de plagas, entre otros). Por otro lado, se debe trabajar en el desarrollo y la investigación de nuevas tecnologías que permitan mejorar aún más el rendimiento de los cultivos (i.e., semillas, desarrollo de paquetes tecnológicos), y en la implementación de procesos adecuados para permitir la transferencia tecnológica en forma apropiada hacia el productor, así como la importación de tecnología existente para combatir las plagas.

Considerando lo expuesto, se definen los siguientes OCP para el OLP2:

OCP21. Al 2017, lograr la ampliación de la frontera agrícola en 20,236 Ha, a través de la conversión de cultivos no usados para la exportación hacia cultivos exportables, para los siguientes productos:

1. 441 Ha de alcachofa en los departamentos de Arequipa e Ica, totalizando 2,068 Ha;
2. 2,004 Ha de mandarina en los departamentos de Lima, Junín, e Ica, totalizando 3,491 Ha;
3. 1,670 Ha de mango en el departamento de Piura, totalizando 10,470 Ha;

4. 8,000 Ha de palta en los departamentos de Piura, Lambayeque, La libertad, Áncash, Lima, Ica, y Moquegua, totalizando 18,470 Ha;
5. 7,687 Ha de uva en los departamentos de Piura, La libertad, Ica, y Lima, totalizando 16,483 Ha; y
6. 434 Ha de naranja en el departamento de Junín, totalizando 1,107 Ha.

OCP22. Al 2017, lograr la ampliación de la frontera agrícola en 2,556 Ha, a través del incremento de cultivos para la exportación, para el siguiente producto:

- 2,556 Ha de espárragos en el departamento de La Libertad, totalizando 13,516 Ha.

OCP23. Al 2017, desarrollar proyecto de irrigación en La Libertad para habilitar 2,556 Ha de cultivo.

OCP24. Al 2021, lograr la ampliación de la frontera agrícola en 8,642 Ha, a través de la conversión de cultivos no usados para la exportación hacia cultivos exportables, para los siguientes productos:

1. 360 Ha de alcachofa en los departamentos de Arequipa e Ica, totalizando 2,428 Ha;
2. 3,249 Ha de mandarina en los departamentos de Lima, Junín, o Ica, totalizando 6,741 Ha;
3. 3,672 Ha de mango en el departamento de Piura, totalizando 14,142 Ha; y
4. 1,362 Ha de naranja en el departamento de Junín, totalizando 2,469 Ha.

OCP25. Al 2021, lograr la ampliación de la frontera agrícola en 21,405 Ha, a través del incremento de cultivos para la exportación, para los siguientes productos:

- 2,859 Ha de espárragos en el departamento de La Libertad, totalizando 16,375; y
- 18,546 Ha de uva en los departamentos de La Libertad, Lima, Ica, y Piura, totalizando 35,029 Ha.

OCP26. Al 2021, desarrollar proyecto de irrigación para 21,405 Ha de cultivo en los departamentos de La Libertad, Lima, Ica, y Piura.

OCP27. Al 2025, lograr la ampliación de la frontera agrícola en 11,712 Ha, a través de la conversión de cultivos no usados para la exportación hacia cultivos exportables, para los siguientes productos:

1. 422 Ha de alcachofa de no exportación en los departamentos de Arequipa e Ica, hacia cultivos exportables, totalizando 2,850 Ha;
2. 3,293 Ha de mandarina en los departamentos de Lima, Junín, e Ica, totalizando 10,033 Ha;
3. 4,960 Ha de mango en el departamento de Piura, totalizando 19,102 Ha; y
4. 3,037 Ha de naranja en el departamento de Junín, totalizando 5,506 Ha.

OCP28. Al 2025, lograr la ampliación de la frontera agrícola en 73,779 Ha, a través del incremento de cultivos para la exportación, para los siguientes productos:

1. 3,464 Ha de espárrago en el departamento de La Libertad, totalizando 19,840;
2. 2,980 Ha de mandarina en los departamentos de Lima e Ica, totalizando 13,011 Ha (considerando las hectáreas convertidas);
3. 44,472 Ha de palta en los departamentos de La Libertad, Lima, Ica, y Áncash, totalizando 62,942 Ha; y
4. 22,606 Ha de uva en los departamentos de La Libertad, Lima, Ica, y Piura, totalizando 57,634 Ha.

OCP29. Al 2025, desarrollar proyecto de irrigación para 73,779 Ha de cultivo en el departamento de La Libertad, Lima, Ica, Áncash, y Piura.

OCP210. Al 2025, incrementar el rendimiento de los siguientes cultivos para llegar al promedio nacional:

1. Alcachofa en Ica-19,271 kg / Ha, rendimiento al 2013: 18,815 kg / Ha;
2. Mandarina en Junín-25,016 kg /Ha, rendimiento al 2013: 12,207 Kg / Ha;
3. Palta en Piura, Lambayeque, y Moquegua-11,217 kg / Ha, rendimiento al 2013: Piura 4,956 kg/Ha, Lambayeque 6,698 kg/Ha, y Moquegua 6,938 kg/Ha; y
4. Uva en Ica y Lima-20,177 kg/Ha, rendimiento al 2013: Ica 19,332 kg/Ha, Lima 17,192 kg/Ha.

Este incremento se logrará adoptando las tecnologías empleadas en cultivos modelo como: alcachofa en La Libertad, mandarina en Ica, palta en Lima, y uva: Piura.

En adición a estos objetivos, se ha estimado que al 2025, la contribución de estos productos en la exportación de Frutas y Hortalizas Frescas disminuirá hacia un 75%, por lo que el 25% restante se completará con productos que al 2015 son potenciales, tales como los arándanos o las cebollas. El incremento de las nuevas hectáreas de cultivo de estos productos, así como nuevos productos que pasen a formar parte de la oferta exportable, deberán ser incluidos.

Objetivo a largo plazo 3 (OLP3). Al 2025, lograr que el 100% de la ampliación de las áreas agrícolas y de los agroexportadores del Sector, se encuentren certificados respectivamente con: (a) GLOBAL Good Agricultural Practice (GLOBALGAP) y (b) Business Alliance for Secure Commerce (BASC). Al 2015, se conoce que el 27% de la superficie utilizada para la producción del Sector cuenta con algún tipo de certificación y no existe control ni medición.

En el Apéndice A: “Sustento de Cálculos para OLP2 y Respetivos OCPs” se encuentran detallados los cálculos que soportan los OCP definidos a continuación:

OCP31. Al 2017, certificar 22,791 nuevas hectáreas de cultivo para exportación con GLOBAL Good Agricultural Practice (GLOBALGAP), de acuerdo con lo siguiente:

1. 441 Ha nuevas para exportación de alcachofa;
2. 2,556 Ha nuevas para exportación de espárrago;
3. 2,004 Ha nuevas para exportación de mandarina;
4. 1,670 Ha nuevas para exportación de mango;
5. 8,000 Ha nuevas para exportación de palta;
6. 7,687 Ha nuevas para exportación de uva; y

7. 434 Ha nuevas para exportación de naranja.

OCP32. Al 2021, certificar 30,047 nuevas hectáreas de cultivo para exportación con GLOBAL Good Agricultural Practice (GLOBALGAP), de acuerdo con lo siguiente:

1. 360 Ha nuevas para exportación de alcachofa;
2. 2,859 Ha nuevas para exportación de espárrago;
3. 3,249 Ha nuevas para exportación de mandarina;
4. 3,672 Ha nuevas para exportación de mango;
5. 18,546 Ha nuevas para exportación de uva; y
6. 1,362 Ha nuevas para exportación de naranja.

OCP33. Al 2025, certificar 85,491 nuevas hectáreas de cultivo para exportación con GLOBAL Good Agricultural Practice (GLOBALGAP), de acuerdo con lo siguiente:

1. 422 Ha nuevas para exportación de alcachofa;
2. 3,464 Ha nuevas para exportación de espárrago;
3. 6,272 Ha nuevas para exportación de mandarina;
4. 4,960 Ha nuevas para exportación de mango;
5. 44,730 Ha nuevas para exportación de palta;
6. 22,606 Ha nuevas para exportación de uva; y
7. 3,037 Ha nuevas para exportación de naranja.

OCP34. Al 2025, lograr que el 100% de los exportadores de Frutas y Hortalizas Frescas cuenten con la certificación Business Alliance for Secure Commerce (BASC).

Objetivo a largo plazo 4 (OLP4). Al 2025, ejecutar un Plan de Capacitación anual para los 10 productos más importantes del Sector (i.e., alcachofas, espárragos, mangos, mandarinas, paltas, uvas, naranjas, arándanos, cebollas, y bananos orgánicos), que incluya a todos los integrantes de la cadena, en técnicas de producción, calidad, y financiamiento, con el fin de mejorar la capacidad productiva, competitividad del Sector, y garantizar la

retroalimentación adecuada. Para cumplir con este Plan, es necesario integrar a las instituciones públicas, privadas, y académicas. Al 2015, no existe un mecanismo formal para el intercambio del conocimiento.

OCP41. Participar todos los años en mínimo dos ferias internacionales para estar a la vanguardia con las últimas tendencias tecnológicas y productivas del mercado global.

OCP42. Al 2016, elaborar un programa de capacitación para los 10 productos más importantes del Sector que abarque cada dimensión: producción, calidad, certificaciones, inteligencia comercial, financiamiento, y tecnología. El MINAGRI se encargará de los programas de producción, calidad, tecnologías, y financiamiento; y el MINCETUR de los programas de certificaciones, inteligencia comercial, y calidad.

OCP43. Al 2016, capacitar a los Gobiernos regionales, departamentales, y locales en el Programa de Capacitación para que pueda ser transmitido semestralmente a los integrantes de la cadena. Tanto el MINAGRI como el MINCETUR se encargarán de brindar las capacitaciones y anualmente actualizar el Programa con las nuevas tendencias.

OCP44. Para el 2016 crear una alianza estratégica entre el MINAGRI y MINCETUR con las principales entidades educativas de los departamentos de Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Áncash, Lima, Ica, Arequipa, Moquegua, y Tacna, para la incorporación de cursos relacionados a la agroexportación del Sector en la malla curricular.

Objetivo a largo plazo 5 (OLP5). Al 2025, garantizar el bienestar de las comunidades, logrando que el 50% de los campos utilizados para la exportación cuenten con las siguientes certificaciones: (a) GLOBALGAP y BASC, que cubrirían la dimensión económica; (b) Social Accountability (SA 8000), que cubrirían la dimensión laboral; y (c) International Organization for Standardization (ISO 14000), que cubrirían la dimensión del medioambiente. Se debe mencionar que al 2015 no existe medición alguna del bienestar de las comunidades.

OCP51. Al 2025, establecer como requisito indispensable contar con las certificaciones SA8000 e ISO 14000 para la exportación de Frutas y Hortalizas Frescas. Será responsabilidad del MINCETUR llevar el control.

OCP52. Al 2017, certificar el 10% de los campos utilizados para la exportación con SA 8000 e ISO 14000.

OCP53. Al 2021, certificar el 30% de los campos utilizados para la exportación con SA 8000 e ISO 14000.

OCP54. Al 2025, certificar el 50% de los campos utilizados para la exportación con SA 8000 e ISO 14000.

Objetivo a largo plazo 6 (OLP6). Al 2025, abrir 18 oficinas comerciales alrededor del mundo enfocado principalmente en Norteamérica, Europa, y Asia que permita el fortalecimiento de la Marca Perú y la difusión de la calidad y diversidad de Frutas y Hortalizas Frescas. Al 2014, se contaban con 36 oficinas comerciales en el ámbito mundial previendo abrir cuatro oficinas adicionales al 2016.

OCP61. Buscar una nueva alianza estratégica anual con países asiáticos, europeos, y norteamericanos con la finalidad de conseguir mejores tratamientos para la importación de productos agrícolas peruanos. Al 2017 se contarán como mínimo con cinco nuevas oficinas ubicadas en ciudades geográficamente cercanas a: las costas este y oeste de Canadá (3), Honduras (1), y Argentina (1).

OCP62. Al 2021 se habilitarán ocho nuevas oficinas comerciales ubicadas en Rusia (2), Vietnam (1), China (1), Polonia (1), Brasil (1), EE.UU. (1), y Noruega (1).

OCP63. Al 2025, se abrirás cinco oficinas comerciales para culminar con el plan de 18 oficinas en ciudades ubicadas dentro de los siguientes países: Bosnia (1), Australia (1), Arabia Saudita (1), Ucrania (1), y Finlandia (1).

OCP64. Anualmente participar en mínimo cinco ferias de promoción de productos nacionales en el ámbito mundial con la finalidad de evaluar nuevos mercados potenciales donde se puedan ubicar nuevas oficinas comerciales para promover el intercambio comercial de los productos agrícolas.

OCP65. Con el apoyo de PROMPERÚ, realizar dos ferias internacionales anuales desde 2016 en donde se expongan los productos agrícolas peruanos para promoción, exportación, e identificación de posibles mercados internacionales interesados.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

Para ejecutar las estrategias, es necesario asignar los recursos correspondientes a cada uno de los objetivos a corto plazo definidos. Estos recursos se pueden clasificar en tres grandes grupos:

1. Tangibles: Como las maquinarias, activos financieros, materiales, y procesos;
2. Intangibles: Como la tecnología, la reputación, y la cultura organizacional;
3. Humanos: Como el liderazgo, conocimientos, habilidades especiales, comunicaciones, habilidades interactivas, y motivación.

Se debe buscar una distribución de recursos que beneficie las competencias distintivas de la organización y así pueda alcanzar su visión propuesta (D'Alessio, 2014). En la Tabla 35 se muestra la asignación de recursos por cada uno de los OCP.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas demarcan los límites que la organización debe considerar al momento de actuar; señalan el camino a seguirse para llevar las estrategias hacia la posición futura deseada (D'Alessio, 2014).

En la Tabla 36 se muestra el conjunto de políticas definidas para el Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas.

Tabla 35

Asignación de Recursos

Tabla 36

Políticas por Estrategia del Sector Agroexportador de Frutas y Hortalizas Frescas

N°	Políticas por estrategia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
P1	Promover la calidad como característica fundamental del producto peruano.	X	X		X	X			X	X			
P2	Fomentar la generación de acuerdos de libre comercio para apertura de nuevos mercados.	X	X		X	X			X	X			
P3	Incentivar la adopción de tecnologías de avanzada que al Sector ser competitivo.			X					X	X		X	
P4	Fomentar la integración entre los miembros del Sector.						X	X			X		
P5	Aprovechar en forma responsable los recursos naturales.	X	X		X	X			X				X
P6	Promover certificaciones internacionales de cultivos.	X	X		X	X	X				X	X	X
P7	Promover el crecimiento de la oferta exportable.	X	X	X	X	X			X	X		X	X

7.4 Estructura del Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas de Perú

Un elemento clave para el éxito del Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas de Perú es el poder lograr una integración sólida entre las entidades públicas y privadas que la componen. En los últimos años han ocurrido importantes avances, donde ambos grupos se han unido para promover la oferta exportable de Perú y fortalecer la Marca Perú. Al 2015 existe una comisión multisectorial mixta permanente, creada en 2003 y que tiene como finalidad proponer y monitorear la implementación del Plan Estratégico del Sector de Exportación (PENX). La formulación del PENX es un avance importante para unir a los diferentes grupos bajo una misma visión y objetivos. En la Tabla 37 se listan las entidades públicas y privadas identificadas como parte del Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas de Perú.

Tabla 37

Entidades Públicas y Privadas Identificadas como parte del Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas de Perú

Sigla	Descripción
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
RREE	Ministerio de Relaciones Exteriores
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MINAGRI	Ministerio de Agricultura y Riego
INIA	Instituto Nacional de Investigación Agraria
SENASA	Servicio Nacional de Sanidad Agraria
DIGESA	Dirección General de Salud Ambiental
PRODUCE	Ministerio de la Producción
MTC	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
PROMPERU	Comisión para la Promoción de Exportaciones
CCL	Cámara de Comercio de Lima
COMEX PERU	Sociedad de Comercio Exterior del Perú
ADEX	Asociación de Exportadores
CNC	Consejo Nacional de Competitividad
MINAM	Ministerio del Ambiente
GR	Gobiernos regionales
GL	Gobiernos locales (metropolitanos, provinciales, y distritales)
EDU	Académico
CONCYTEC	Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología, e Innovación Tecnológica
AGAP	Asociación de productores

Debido a que se está considerando únicamente las Frutas y Hortalizas Frescas, no se está incluyendo dentro de este grupo a la Sociedad Nacional de Industrias (SNI). La estructura propuesta se basa en la creación de un organismo gubernamental, presidido por el MINCETUR y organizado a partir de cuatro funciones principales, con las que las instituciones del Sector se relacionan en forma matricial:

1. Mercadeo: Función encargada de generar la inteligencia de negocios del Sector, desarrollar nuevos mercados, y penetrar en los mercados existentes;

2. Producción: Función encargada de velar por la calidad y cantidad adecuada de los productos ofertables, mejorar el rendimiento de los cultivos, fortalecer la transferencia tecnológica, y desarrollar nuevos productos, todo esto asegurando el cuidado del medioambiente;
3. Investigación y desarrollo (I&D): Función encargada de dotar al Sector de tecnología de avanzada que le permita mejorar su rendimiento y ser competitivo en el mercado internacional;
4. Control: Función encargada de velar por el cumplimiento de la implementación de las acciones definidas en tiempo, forma, y bajo el presupuesto planificado.

Estas cuatro funciones estarían soportadas por la función de Administración, encargada de organizar los diferentes equipos bajo los mismos objetivos. La función de Administración estaría conformada por representantes de las siguientes entidades: MINCETUR, PCM, MEF, MINAGRI, CCL, ADEX, COMEX, GR, GL, y CNC. La estructura propuesta se muestra en la Figura 49.

7.5 Responsabilidad Social, Medioambiente, y Ecología

Para el Sector es de alta importancia que haya una gestión ética que implique la inclusión de las expectativas de los stakeholders para lograr un desarrollo sostenible que permita mejorar la calidad de vida y la competitividad del entorno.

Dentro de la Visión del Sector propuesta, se definió conseguir el crecimiento de manera sostenible por lo que se está estableciendo como objetivo a largo plazo que la mitad de los campos utilizados para la exportación cuenten con certificaciones SA 8000 que garanticen el desarrollo, mantenimiento, y la aplicación de prácticas socialmente aceptables en el ámbito laboral; e ISO 14000 que busquen reducir los impactos en el ambiente y que se cumpla con la legislación ambiental. Es importante mejorar las técnicas de tratamiento del suelo y agua, y el uso de pesticidas y fertilizantes que protejan el medioambiente.

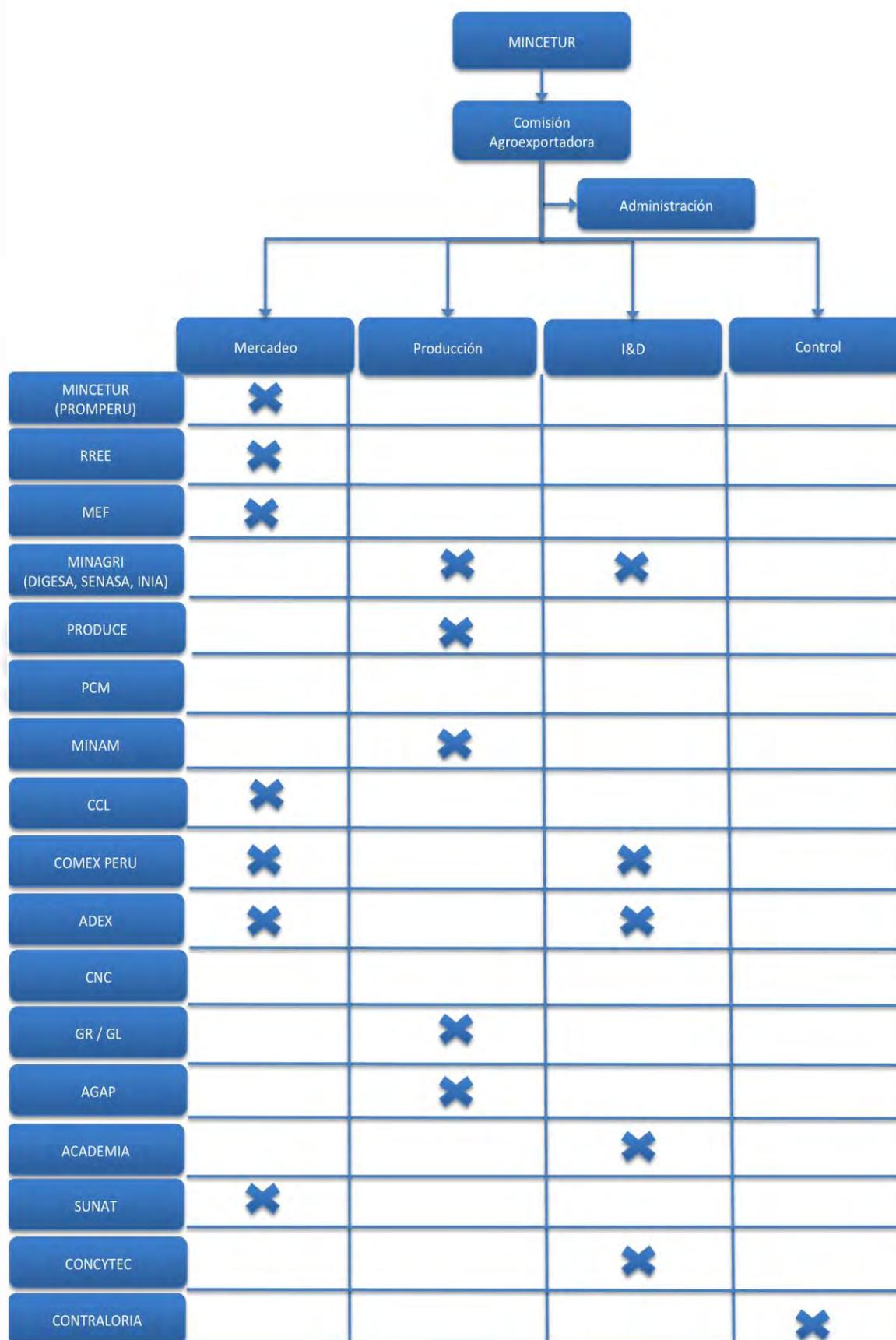


Figura 49. Organigrama propuesto del Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas de Perú

Los mercados internacionales están siendo cada vez más exigentes con los estándares de calidad del producto, del proceso, y de su entorno; lo que permite que el Sector sea sostenible y más competitivo. El control y la medición sería responsabilidad del MINAGRI y MINCETUR.

7.6 Recursos Humanos

Considerando lo expuesto a lo largo del presente documento sobre el Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas de Perú, son diversas las acciones que requieren del compromiso y liderazgo del recurso humano que participe en el cambio y facilite a la industria con el cumplimiento de los objetivos a largo plazo que llevarán a su vez a la Visión.

Para que el recurso humano agregue valor al cambio estratégico, se deben localizar las piezas claves que liderarán este cambio en la industria e identificar quiénes vendrían a ser llamados los líderes. Según D'Alessio (2014), los líderes deben considerar que la transición de un estado a otro de la industria requerirá realizar ciertos cambios y ajustes, y deberán saber afrontar las dificultades de la transición, dado que un alto número de personas se resistirán al cambio. Por dicha razón, estas entidades llamadas a liderar el cambio deben poseer las competencias necesarias para este trabajo y lograr minimizar la resistencia al cambio a través de una estrategia educativa que ayude al cambio y que controle los sentimientos de ansiedad y temor del personal.

Para lo expuesto anteriormente, la APEM, el MINAG, ADEX, PROMPERÚ, y AGAP deben trabajar en forma conjunta para comunicar a todos los posibles participantes de la cadena de abastecimiento sobre los beneficios del cambio estratégico y del trabajo conjunto. Deben comunicar también los beneficios de posibles sinergias entre los integrantes, nuevas técnicas, tecnologías, información comercial relevante para la industria, cantidad de oferta exportable por producto, información de inteligencia comercial de países competidores, entre otros aspectos, que permitan un mejor desarrollo y mejores resultados en el mercado internacional o mercados destino.

Por otro lado, esta alianza o trabajo conjunto de las entidades líderes llamadas a promover el cambio hacia la Visión, debe promover el alto grado de capacitación para mejorar la productividad a través de nuevas tecnologías, certificaciones, tratamientos de tierra, entre otros. Todas las nuevas capacidades que puedan otorgarse entre las partes de la cadena o aprenderse ayudarán a alcanzar con éxito los objetivos tanto a corto como a largo plazo.

Finalmente, D'Alessio (2014) comentó que también se debe garantizar la implementación a través de un monitoreo constante al cambio generado en función de cuatro elementos clave: (a) Soporte y coordinación con áreas/entidades funcionales o unidades de negocio, (b) Disciplina en la ejecución y en los plazos previstos para la implementación, (c) Motivación enfocada substancialmente hacia todos los involucrados con el objetivo de alinear sus propios intereses a los intereses de la industria, e (d) Involucrar a todos los integrantes de la cadena en la aplicación de la estrategia.

7.7 Gestión del Cambio

Al 2015, para que una industria triunfe y destaque de sus competidores, esta debe ser adaptable al cambio que ocurre constantemente en su entorno. Por esta razón, el cambio debe verse como un proceso continuo de las organizaciones e industrias para lograr una alta competitividad. A diferencia de las organizaciones e industrias en el pasado, en el siglo XXI ya no es necesario solamente poder reaccionar al cambio del entorno, por el contrario, es necesario anticiparse y promoverlo para obtener ventajas competitivas y mantenerse siempre a la vanguardia del mercado.

Debido a los cambios necesarios para que una industria se transforme y logre la competitividad buscada frente a los competidores, es importante ver de cerca el proceso de implementación que según D'Alessio (2014), genera cambios estructurados y algunas veces culturales. Este contexto, a su vez exige que el cambio se planee adecuadamente para que se

logren los objetivos trazados y se cumpla el camino hacia la Visión. Para transformar una organización o industria, se deben cumplir varias de las siguientes acciones:

- Planear la estrategia del cambio;
- Establecer un sentido de urgencia;
- Conformar un grupo director facultado;
- Crear una visión para el cambio;
- Comunicar esta visión del cambio;
- Facultar a otros para lograr la visión del cambio;
- Usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores;
- Usar permanentemente la referenciación;
- Tercerizar cuando sea posible, oportunidad inmejorable para aligerar la organización;
- Planear resultados y crear éxitos tempranos;
- Consolidar mejoramientos y producir más cambios;
- Institucionalizar los nuevos enfoques.

Finalmente, para lograr un cambio Conner y Kottler (como se citó en D'Alessio, 2014) plantearon la conformación de un equipo director que conduzca el cambio. Una estrategia importante para favorecer el cambio es conformar este equipo con personas que puedan liderar el cambio y tengan las siguientes características:

- Estén convencidos del cambio;
- Estén disconformes con el status quo;
- Compartan una visión común;
- Sean multifuncionales;
- Tengan buena imagen y reputación;
- Tengan manejo adecuado y pertinente de los recursos;
- Controlen premios y castigos;

- Sean conscientes del sacrificio que a todos implica el cambio;
- Sean facilitadores y colaboradores;
- Sean negociadores; y
- Tengan un compromiso a largo plazo.

7.8 Conclusiones

El cumplimiento de los objetivos a corto plazo permite cumplir los objetivos a largo plazo para poder llegar a la Visión.

Dentro de los objetivos a largo plazo, se ha identificado la necesidad de incrementar la producción de Frutas y Hortalizas Frescas exportables, de forma tal que se pueda satisfacer la demanda creciente que se espera. Este crecimiento se lograría a través de la ampliación de la frontera agrícola (i.e., generar más hectáreas disponibles para cultivos de exportación), o incrementando el rendimiento de los cultivos; para ello, es importante considerar la nivelación en el uso de tecnología, mantener el desarrollo e investigación para generar paquetes tecnológicos que permitan incrementar el rendimiento y mantener inversiones importantes para proyectos de irrigación en la Costa. Todas estas acciones han sido consideradas como objetivos a corto plazo. Por otro lado, para que el producto logrado tenga las garantías exigidas por los mercados internacionales, es necesario obtener las certificaciones correspondientes, que permita poder exportar de una manera más competitiva y sostenible, y que permita mejorar el bienestar social, por lo que también se han planteado acciones correspondientes como parte de los objetivos a corto plazo.

En cuanto a la estructura presentada, se ha considerado una estructura basada en funciones, pero con relación matricial entre los integrantes del Sector, ella bajo el MINCETUR.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

Según D'Alessio (2014), la evaluación y control es un proceso que se realiza permanentemente debido a la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico. Es de alta importancia contar con un sistema de medición del desempeño con el fin de medir y comparar. Para ello, se utiliza como herramienta de medición del Sector, el Tablero de Control Balanceado (TCB) bajo cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera. Con el TCB, se ejerce una visión integral y holística del Sector.

8.1.1 Aprendizaje interno

La perspectiva interna comprende cómo el Sector debe aprender y mejorar para lograr la visión propuesta. Ante la competencia global que se enfrenta el Sector, es de alta importancia que se realicen mejoras continuas para la entrega de nuevos productos; es por ello que en esta perspectiva se establecen objetivos de forma que el Sector genere habilidades para innovar, mejorar, y aprender para la creación de valor. Esta perspectiva debe considerar objetivos para que el personal tenga las competencias requeridas para administrar y operar los procesos críticos, los recursos humanos, y tecnológicos que sean la base para el cumplimiento de los objetivos de las otras tres perspectivas.

8.1.2 Procesos

La perspectiva de los procesos utiliza como entrada las perspectivas del capital humano y aprendizaje. Asimismo, es la perspectiva que vincula al Sector con los clientes por intermedio de los productos que a su vez son un bien elaborado y entregado por los procesos internos del mismo. Según D'Alessio (2014), en esta perspectiva se deben definir las siguientes interrogantes: ¿Cómo vamos a satisfacer a los clientes? y ¿En qué procesos se debe ser excelente para conseguirlo? Asimismo, existen algunas medidas típicas a usarse para evaluar la consecución de objetivos dentro de la perspectiva de los procesos internos como: (a) régimen de innovaciones; (b) servicio posventa; (c) eficiencia operacional con procesos

productivos eficientes; (d) medidas de calidad, de producción, y mermas; y (e) tiempo en los ciclos. Por último, es importante considerar que las mejoras en la perspectiva de procesos, darán al Sector la competitividad necesaria para alcanzar la Visión y permitirá proseguir con la siguiente perspectiva que son los *Clientes*.

8.1.3 Clientes

Según D'Alessio (2014), la perspectiva del cliente está orientada a responder: ¿Cómo debo mirar a mis clientes?, lo que lleva a identificar segmentos de mercado. Asimismo, esta perspectiva enfatiza en: ¿Cómo trato a los clientes para que compren?, y mejor aún, compren repetitivamente. Según Kaplan y Norton (como se citó en D'Alessio, 2014), algunas medidas típicas a usarse en esta perspectiva serían: (a) participación de mercado, (b) retención de los clientes y consumidores, (c) captación de nuevos clientes y consumidores, y (d) rentabilidad por cliente y consumidor. Es así cómo se genera la importancia de elaborar productos de calidad que los clientes estén dispuestos a pagar; y si compran, entonces, se tienen ingresos y se llega a la siguiente perspectiva: la *financiera*.

8.1.4 Financiera

La perspectiva financiera se compone de dos tipos de estrategias: (a) de productividad y (b) de crecimiento. El primer grupo mejora la estructura de costos, optimizando la utilización de los activos; por otro lado, el segundo grupo está orientado a generar nuevas fuentes de ingreso (i.e., mayores ventas), y aumentar el valor del cliente (D'Alessio, 2014).

En cuanto al Sector Frutas y Hortalizas Frescas en el Perú, la estrategia de productividad se soportará en lograr un producto de calidad internacional, resultado de la adopción de estándares internacionales y la optimización del rendimiento de los cultivos; en tanto la estrategia de crecimiento estará enfocada en incrementar las ventas a través de la apertura de nuevos mercados y el desarrollo de nuevos productos.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El TCB permite el alineamiento estratégico entre lo que la organización desea hacer a través de sus iniciativas estratégicas y lo que realmente hace (D'Alessio, 2014; ver Tabla 38).

Tabla 38

Tablero de Control Balanceado

Permite tener una visión integral del Sector de Frutas y Hortalizas Frescas y, a través de la medición y comparación, evaluar si las estrategias están conduciéndolo en el camino correcto o si es necesario corregir (D'Alessio, 2014).

8.3 Conclusiones

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta necesaria que permitirá medir cómo las estrategias definidas están siendo realmente alcanzadas y si se está tomando el camino adecuado para llegar a la Visión que la organización se ha planteado.

En cuanto al Tablero de Control Balanceado para el Sector Frutas y Hortalizas Frescas, se han definido objetivos a corto plazo orientados a atender cada una de las perspectivas que la componen: (a) financiera, (b) cliente, (c) procesos, y (d) aprendizaje.

Capítulo IX: Competitividad del Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas

En este capítulo, según D'Alessio (2014), el plan estratégico desarrollado indicará si el Sector será o no productivo, competitivo, y la potencialidad de su incursión dentro del algún clúster. Según Porter (como se citó en D'Alessio, 2014) la ventaja competitiva de las naciones se crea y mantiene a través de un proceso focalizado y las diferencias de una nación en valores, cultura, estructuras económicas, instituciones, e historias contribuyen todas al éxito competitivo.

9.1 Análisis Competitivo del Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas

Según el IMD (2015b), en su Ranking de Competitividad, de 61 países el Perú figura en el puesto 54 mientras que algunos de sus competidores tales como Chile y México se encuentran en las posiciones 35 y 39 respectivamente. Por otro lado, es importante mencionar que otros países referenciales en el Sector como España, Países Bajos, China, y EE.UU. se encuentran en las posiciones 37, 15, 22, y 1 respectivamente.

La competitividad fue definida por Porter (como se citó en D'Alessio, 2014) como “la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales” (p. 544), y que para comprenderla se deben ver las fuentes de prosperidad que un país posee. Sostuvo además, que para la competitividad importa casi todo, y por eso es un reto; que una visión defectuosa es verla como la participación de los productos en el ámbito internacional, de exportar por medio de un juego de suma cero, que no lo es (Porter, como se citó en D'Alessio, 2014).

Según Porter (como se citó en D'Alessio, 2014), toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita; y esta estrategia se puede desarrollar expresamente por medio de una planeación, o por medio de actividades sobreentendidas. Asimismo, indicó que para encarar a las cinco fuerzas de la competencia (i.e., participantes potenciales, compradores, sustitutos, proveedores, y competidores) se dispone de tres estrategias genéricas eficaces: (a) liderazgo en costos, (b) diferenciación, o (c) el enfoque en ambos.

Como dijo Porter (2014) “Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo” (p. 33). Se describen a continuación estas fuerzas y cómo afectan la competitividad del Sector.

Poder de negociación de los proveedores. Según Porter (2014), “los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios, o al traspasar sus costos a la industria” (p. 43). En el Sector, existe una amplia variedad de proveedores y cada uno de ellos posee un poder de negociación distinto. Uno de los proveedores con poder de negociación alto son las plantas maquiladoras de los productos. Estos proveedores no son muchos y la cantidad de plantas certificadas para algunos destinos (e.g., EE.UU.) son aún menores por lo que su poder de negociación se incrementa. El resto de proveedores de la industria tiene un poder moderado o bajo por lo que no representa una competitividad alta para la industria.

Poder de negociación de los clientes. Porter (2014) sostuvo que “los clientes influyentes pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones, y enfrentando en general a los distintos participantes de una industria” (p. 44). En el Sector, el poder de los clientes en promedio es moderado siendo el único alto el de los supermercados en destino dado que son ellos quienes llegan al cliente final.

Amenaza de sustitutos. Porter (2014) señaló que un sustituto realiza la función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera. En este aspecto, se considera a los productos procesados, enlatados, o congelados. Estas industrias aún no son una amenaza real para el Sector; sin embargo, las tendencias en mercados alimenticios relacionados a salud varían constantemente. Los mencionados son productos o sustitutos con un potencial alto; sin embargo, tienen diversas limitaciones aún para su producción en altos volúmenes, por tal razón esta amenaza se considera todavía baja para el horizonte de tiempo estudiado.

Amenaza de entrantes. En este aspecto se deben evaluar dos aspectos fundamentales que son las barreras de entrada al Sector y las represalias esperadas por parte de los competidores al 2015. Es así cómo se identifica que esta amenaza es alta debido al potencial de desarrollo de nuevos países competidores en este Sector. Por otro lado, se tiene una alta amenaza de integración hacia atrás por parte de las plantas procesadoras y recibidores por la falta de barreras de entrada influyentes.

Rivalidad entre competidores. La rivalidad en la industria es alta puesto que no existen barreras de salida. Por otro lado, a nivel países se tienen como principales competidores a Brasil, Ecuador, Chile, y México. Estos países están desarrollando tecnologías nuevas y tienen ventaja sobre el Sector peruano dada su cercanía (caso de México). Es importante mencionar que dentro de la industria peruana, por más que hayan diversos competidores, esta se encuentra concentrada en no más de 10 competidores por producto.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas

Según Porter (2014), la competitividad depende de la capacidad del Sector para innovar y mejorar. El concepto significativo sobre la competitividad es la productividad, que permita obtener productos de mayor calidad, con valor agregado, mejorando la tecnología de los productos, o aumentando la eficacia de producción. Las innovaciones que proporciona la ventaja competitiva son: que anticipan las necesidades del mercado tanto nacional como internacional, y buscan nuevos procesos que les permita actuar más rápido que sus competidores.

Las ventajas que se identifican en el Sector con respecto a sus competidores son:

1. La ubicación geográfica estratégica del País permite llegar a tener mayor cobertura y el menor tiempo de llegada a destino;

2. La diversidad de climas permite tener una amplia ventana horaria donde se pueden exportar diferentes variedades de productos durante todo el transcurso del año así como también dichas ventanas no coinciden con la de los competidores; y
3. La Marca Perú está posicionándose cada año con mejor y mayor presencia en el resto del mundo, lo cual permite impulsar los diferentes sectores del País, y en especial el de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas que se encuentra muy relacionado al boom gastronómico del Perú.

Dentro de las principales barreras que se encuentran en el Sector que limitan su competitividad están: (a) la baja inversión en investigación y desarrollo tecnológico, (b) el bajo nivel de preparación de la mano de obra, y (c) la falta de integración y coordinación de las entidades públicas y privadas e infraestructura logística.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas

En lo referente al Sector, se aprecia que la concentración geográfica de la producción de los principales productos exportados está en la costa peruana, principalmente en los departamentos de Piura, Lambayeque, La Libertad, e Ica. La concentración de las exportaciones realizadas por el Sector en estos departamentos representa aproximadamente el 80% del total, por lo que los potenciales clústeres estarían ubicados en estas zonas.

Si bien es cierto se pueden identificar clústeres por producto a partir del nivel de especialización que tienen, por ejemplo: mango en la región Norte de la costa peruana (Piura-Lambayeque), banano orgánico (costa Norte), uvas (Ica), espárragos (costa Norte), se podría considerar un Clúster de Frutas y Hortalizas Frescas en el ámbito de la costa peruana que los reúna a todos. Los integrantes de este clúster estarían formados por los productores de semillas, los proveedores de fertilizantes, los proveedores de maquinarias para el Sector (e.g.,

para el cultivo, la recolección, el riego especializado, etc.), proveedores de envase, productores, acopiadores, exportadores, certificadoras, entidades gubernamentales, y academia (i.e., universidades, centros de investigación).

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

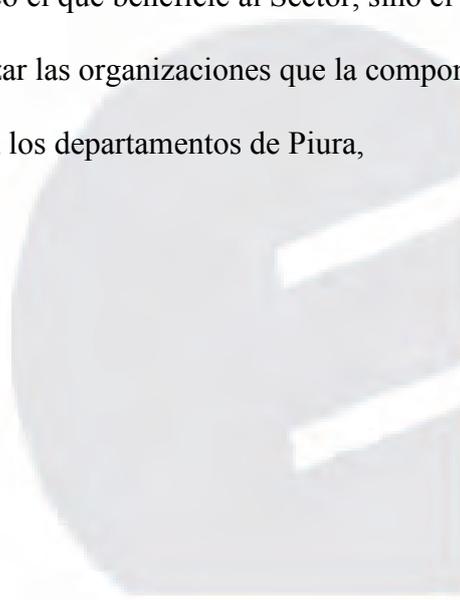
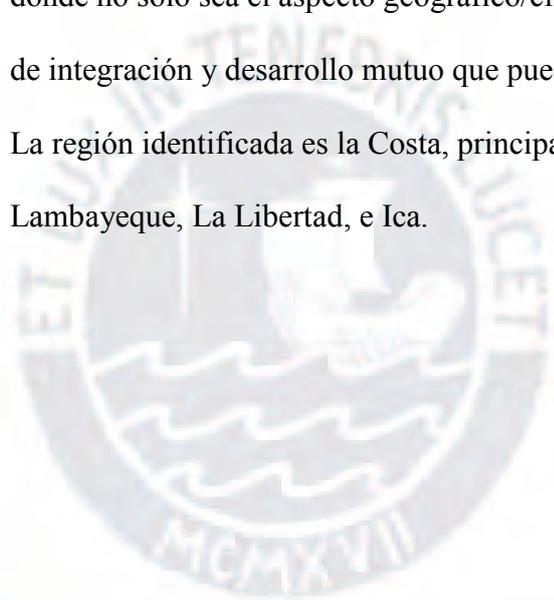
Los potenciales clústeres serán posibles en la medida que se logre avanzar en los siguientes aspectos:

- **Cultura de “Asociación”:** Los productores del Sector no buscan asociarse debido a la alta desconfianza que se tienen entre ellos. También tienen un bajo poder de negociación frente al exportador y el asociarse no solo ayudaría a elevarlo sino también a lograr economías de escala en sus procesos productivos. Esta ruptura en la desconfianza permitiría a su vez incrementar la “cultura cooperativa” necesaria para la formación de un clúster.
- **Orientación al aprendizaje, investigación, y desarrollo:** Una característica importante para la formación de clústeres es el “aprendizaje interactivo” y la disposición a “compartir conocimiento”, característica que exige un alto grado de interacción entre las diferentes organizaciones que componen el Sector. Este es también un aspecto estratégico a considerar, logrando que las entidades del Gobierno, la academia, y las organizaciones privadas (e.g., las asociaciones, las certificadoras, las empresas exportadoras, entre otras) generen un circuito virtuoso de aprendizaje y retroalimentación, mejorando las tecnologías utilizadas y favoreciendo la competitividad del Sector en su conjunto.
- **Desarrollo de infraestructura de transporte y comunicaciones:** La interacción requerida entre las diferentes organizaciones que conformarían el clúster se verá potenciada con una infraestructura de transporte adecuada y un buen nivel de acceso para la comunicación (i.e., redes telefónicas, acceso a Internet).

9.5 Conclusiones

Dentro de la identificación de las ventajas competitivas se encontraron: (a) ubicación geográfica estratégica que permite tener mayor cobertura y menor tiempo de exportación, y (b) diversidad de climas generando diferentes ventanas horarias y la difusión de la Marca Perú que ayuda a impulsar las exportaciones del Sector.

En lo referente a la potencialidad de clústeres para el Sector, se considera que no es solo viable, sino necesaria para lograr un impulso a un siguiente nivel de competitividad, donde no solo sea el aspecto geográfico/climatológico el que beneficie al Sector, sino el nivel de integración y desarrollo mutuo que puedan alcanzar las organizaciones que la componen. La región identificada es la Costa, principalmente en los departamentos de Piura, Lambayeque, La Libertad, e Ica.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral muestra un resumen de los aspectos esenciales del planeamiento realizado. Su propósito es: (a) facilitar la visión integral del Plan, (b) el control del Proceso Estratégico, y (c) la identificación de los ajustes que fueran requeridos (D'Alessio, 2014). La Tabla 39 muestra el Plan Estratégico Integral para el Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú.

10.2 Conclusiones Finales

1. A lo largo de los últimos 10 años y con un adecuado incentivo estatal, se ha estado logrando que el sector agroexportación sea un importante sostén de la economía peruana demostrando que tiene posibilidad de sustancial crecimiento.
2. Las personas, empresas, sectores, y países tienen fortalezas y debilidades. En el caso de Perú, al tener 23 de los 29 microclimas del mundo y ventanas de exportación en donde no se aprecian competidores, le permite al País generar fortalezas o ventajas comparativas al producir prácticamente todo tipo de Frutas y Hortalizas que puedan ser requeridas en el mercado internacional, lo cual si es adecuadamente orientado por las instituciones públicas y privadas, permitirá aprovechar cada producto correcto en el momento correcto, para obtener la mejor rentabilidad para el Sector.
3. El Estado debe seguir con la labor de ampliar las fronteras agrícolas desarrollando proyectos de irrigación que motiven a las empresas privadas a incursionar o ampliar la oferta exportable del Sector para mantener el compromiso de crecimiento prometido en este Plan.
4. Crear un Organismo que lidere y concentre todos los esfuerzos independientes de cada Ministerio y que tenga la capacidad técnica y la autoridad para apoyar el objetivo de crecimiento, concertando con el empresariado privado, sobre la mejor forma de desarrollar el Sector, con el fin de ser más competitivo.

Tabla 39

Plan Estratégico Integral

5. Para lograr un desarrollo sostenible en los ámbitos económico, social, y de medioambiente, se debe buscar incrementar el volumen de la exportación considerando siempre la necesidad de certificar en los tres ámbitos mencionados a todos los integrantes del proceso.
6. Debido a que existe un número importante de agricultores que no poseen los conocimientos necesarios para obtener capital de trabajo, ni optimizar adecuadamente el uso de los campos, y dependen únicamente de los exportadores (créditos directos por precios más bajos), se debe trabajar en capacitación en educación financiera a todos los agricultores, para que puedan tener la oportunidad de decidir cuál sería la mejor opción económicamente rentable.
7. El Organismo independiente encargado de desarrollar la agroexportación debería integrar a las instituciones públicas y privadas e instituciones académicas con el propósito de generar clústeres que permitan la competencia y el crecimiento.
8. Debido a que siete productos (i.e., uvas, espárragos, paltas, mangos, mandarinas, naranjas, y alcachofas) concentran el 75% de la producción agroexportable y que estos productos llegarán a la etapa de apogeo en donde el crecimiento es entre 2% y 4% anual, se deben desarrollar productos potenciales que sirvan para compensar esta caída y seguir conservando el promedio de 15% anual de crecimiento.
9. Al 2015, los productores son apoyados por el exportador en lo que se refiere a asistencia técnica, conocimiento, y facilidades para financiamientos, generando poder de negociación al exportador e incrementando los costos al agricultor.
10. La inversión en desarrollo tecnológico es un aspecto clave para mejorar el riego, la calidad de las semillas, la productividad por hectárea, etc. Esta inversión permitirá mejorar la capacidad de exportación, por lo que el Estado tiene la obligación de incentivar la investigación y desarrollo, mediante concesiones o beneficios económicos, así como el sector privado tiene la obligación de invertir en este aspecto para ser competitivo en el ámbito internacional.

11. Para que las Frutas y Hortalizas Frescas sean reconocidas en el ámbito internacional, se debe tener la capacidad de poder atender la demanda con el nivel de calidad comparable con las mejores calidades internacionales; por tal motivo, es necesario velar por el cumplimiento de los controles fitosanitarios y las certificaciones necesarias y exigirlos como una condición para la agroexportación.
12. Se debe continuar desarrollando la Marca Perú, como sinónimo de calidad y diversidad, permitiendo valorar el producto a un mayor precio que el de la competencia.
13. Se debe seguir trabajando en ampliar los TLC y las oficinas comerciales en el exterior, asegurando la presencia del Estado en las ferias comerciales internacionales, publicitando los productos en todos los mercados objetivos, sirviendo de nexo entre los posibles compradores y los agroexportadores.

10.3 Recomendaciones

1. Se recomienda desarrollar un Plan de Desarrollo Vial que contemple prioritariamente el tránsito desde el campo a los puertos, facilitando la logística de la exportación de Frutas y Hortalizas Frescas.
2. Se debe realizar y ejecutar un Plan de Implementación de Infraestructura Portuaria, que permita ampliar la capacidad portuaria a lo largo de toda la costa del País ofreciendo alternativas cercanas al punto de acopio para realizar la exportación.
3. Se debe invertir en tecnología e investigación con el propósito de ampliar las ventanas temporales, permitiendo la competencia con los países que recién ingresan o terminan el proceso de exportación.
4. Se debe evaluar la posibilidad de incentivar financiamientos para producir la Fruta y Hortaliza Fresca necesaria mediante un Fondo Agrícola (similar al Fondo MIVIVIENDA), según el Plan proporcionado por el Organismo independiente.
5. Se debe nombrar responsable específico a PROMPERÚ para que realice un estudio de mercado de nuevos productos y mercados, solicitándole anualmente resultados y avances.

6. Se recomienda penetrar en el mercado asiático con las Frutas y Hortalizas Frescas aceptadas por el consumidor.
7. A partir del análisis realizado, se puede determinar que para llegar al crecimiento que este Sector necesita, se debe implementar este Planeamiento, que ha sido elaborado considerando aspectos que son críticos para su desarrollo futuro.

10.4 Futuro del Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú

El Perú, en la última década ha pasado de ser un País con desarrollo primitivo y de exportaciones menores, a un País con inversión privada y apoyo estatal que ha permitido generar las bases para el crecimiento constante, pero se debe considerar que si no se invierte en tecnología y desarrollo, y no se impulsa la creación de nuevos mercados y se maneja eficientemente la cantidad ofertable, no se podrá crecer organizada y rentablemente.

Dicho esto, si se cumplen todos los aspectos anteriormente mencionados, Perú tiene un futuro prometedor, amparado en nuevos productos y mercados especializados, apoyados por productos gourmet y orgánicos, así como productos rentables y variados cultivados en todos los microclimas peruanos.

La profesionalización de las empresas del Perú, la educación de sus agricultores, la integración y coordinación de todos los integrantes de la cadena de valor del Sector, los TLC, así como la asesoría y promoción del Estado, permitiría sólidamente que el Perú se ubique dentro de los 10 principales exportadores del mundo.

A futuro, el Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas no solo será una fuente importante de los ingresos nacionales sino también de inclusión social, permitiendo mejorar la calidad de vida de los integrantes de la cadena que conforman el Sector, soportado no solo en el crecimiento del valor FOB sino también en el desarrollo de los clústeres que generarán eficiencia económica.

Por otro lado, la organización del Sector estará más consolidada e integrada, alcanzando una etapa de madurez estructural, permitiendo una adecuada administración de los recursos, generando la competitividad necesaria para continuar escalando mejores posiciones en el ámbito mundial.



Referencias

- Acuerdo Nacional. (2014). *Las 31 políticas de Estado 2002-2021*. Recuperado de http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2014/05/listado_pe.pdf
- AGROBANCO. (2012). *Tarifario general* (Código 015_34 – OM – 11 – 2002).
Recuperado de http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/pdf_cpc/015_33Reglamento_Tarifario_General_0515_Publico.pdf
- AGROBANCO. (2015). *Memoria institucional 2014*. Recuperado de http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/memorias/MEMORIA_2014_FINAL.pdf
- Agroexportaciones peruanas pueden escalar posiciones en el mundo. (2015, 1 de abril). *Agencia Agraria de Noticias*. Recuperado de <http://agraria.pe/noticias/agroexportaciones-peruanas-pueden-escalar-posiciones-en-el-m-8003>
- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina: El marketing científico aplicado a Latinoamérica*. México D.F., México: Pearson.
- Asociación de Exportadores [ADEX]. (2015a). *¿Qué es el ADT?* Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/QueEsADT.aspx>
- Asociación de Exportadores [ADEX]. (2015b). *Notas de prensa*. Recuperado de http://www.adexperu.org.pe/Web_Adex/Prensa/Notas.html
- Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú [AGAP]. (2014a). *Obstáculos a la agroexportación*. Recuperado de http://www.comexperu.org.pe/media/files/foro/Foro_20141204%5CPresentaci%C3%B3n%20de%20la%20Sra.%20Ana%20Mar%C3%ADa%20Deustua.pdf

Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú [AGAP]. (2014b, agosto). *AGAP informa* (Boletín informativo N°007). Recuperado de <http://www.peru-embajada.cz/files/boletin-informativo-n07-agap-inal-I.pdf>

Autoridad Nacional del Agua [ANA]. (2001). *Diagnóstico preliminar de la gestión integrada de la oferta de agua de la cuenca Chancay Lambayeque*. Recuperado de <http://www.ana.gob.pe:8090/informacion-relevante/diagn%C3%B3stico-preliminar.aspx>

Banco Mundial [BM]. (2015). *Perú: Panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>

CADE Ejecutivos 2013: Apostando por una agricultura peruana moderna. (2013, 27 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/cade-ejecutivos-2013-apostando-agricultura-peruana-moderna-2082152>

Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (2014, 2 de setiembre). *Informe de competitividad global 2014-2015* [Nota de prensa]. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/IGC_2014_2015.htm

Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú [CCFFAA]. (s.f.) *Historia del CCFFAA*. Recuperado de <http://www.ccffaa.mil.pe/>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2014a). *Desenvolvimiento agroexportador del Perú* (Informe anual). Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desenvolvimiento-Agroexportador-2014.pdf>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2014b). *Situación y perspectivas del sector agroexportador*. Recuperado de http://www.comexperu.org.pe/media/files/foro/Foro_20141204/Presentaci%C3%B3n%20del%20Sr.%20William%20Arteaga.pdf

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2014c).

Desarrollo internacional y nichos de mercado para frutas. Recuperado de http://www.sierraexportadora.gob.pe/gestion2014/procompite/demanda_frutas

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2015a).

Zonas de producción de los principales cultivos de exportación [Infografías de abril]. *LaRepública.pe*. Recuperado de <http://archivo.larepublica.pe/infografias/zonas-de-produccion-de-los-principales-cultivos-de-exportacion-06-04-2015>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2015b).

Ubicación, geografía y clima de Perú. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>

Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2015c).

Identidad peruana: Historia. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/identidad-peruana/historia.aspx>

Congreso de la República del Perú. (2015, 29 de setiembre). *Saludan que exportación de frutas y hortalizas frescas se encuentre entre países top en el mundo* [Noticias].

Recuperado de http://www.congreso.gob.pe/index.php?K=263&id=3593#.VhUn7_1_Okp

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2014).

Estrategia nacional para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación: crear para crecer (Documento sujeto a consulta pública). Recuperado de http://portal.concytec.gob.pe/images/stories/images2014/mayo/crear_crecer/estrategias_crear_crecer_ultima_version_28-5-2014.pdf

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2015).

¿Quiénes somos? Recuperado de <http://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/quienes-somos>

- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2015b, 13 de julio). *Avances, desafíos y compromisos a futuro sobre ciencia y tecnología fueron presentados en Acuerdo Nacional*. Recuperado de <http://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/433-avances-desafios-y-compromisos-a-futuro-sobre-ciencia-y-tecnologia-fueron-presentados-en-acuerdo-nacional>
- Consejo Nacional de la Competitividad [CNC]. (2014). *Agenda de competitividad 2014-2018: Rumbo al Bicentenario*. Recuperado de http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/6/Agenda%20de%20Competitividad%202014-2018_RumboBicentenario.pdf
- Consejería Agroindustrial en Washington DC [CAW]. (2015). *Oportunidades de mercado: USDA proyecta 51% de crecimiento en sus importaciones agroalimentarias al 2024*. Recuperado de <http://www.consejeria-usa.org/PDFs/Informes/2015/Caw%20312.pdf>
- D'Alessio, F. A. (2012). *Administración de las operaciones productivas: Un enfoque en procesos para la gerencia*. México D.F., México: Pearson.
- D'Alessio, F. A. (2014). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D.F., México: Pearson.
- Dólar: Tipo de cambio cerraría el 2015 en S/.3.30, advierten economistas. (2015, 17 de julio). *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/tipo-cambio-cerraria-2015-s330-advierten-economistas-2223177>
- Eguren, F., & Marapi, R. (2015, mayo). Mesas redonda: La agroexportación en el Perú: Son decenas de miles los agroexportadores, pero muy heterogéneos y reciben apoyo diferenciado del Estado. *Agraria*, 2015(173), 7-14. Recuperado de http://www.larevistaagraria.org/sites/default/files//revista/LRA173/LRA173_Agroexportacion_MesaRedonda.pdf

- El Perú recién le da importancia a la ciencia, tecnología e innovación. (2013, 29 de agosto). *El Comercio*. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-recien-le-da-importancia-ciencia-tecnologia-innovacion_1-noticia-1624266
- Estamos preparados para atender la conflictividad social. (2015, 23 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/estamos-preparados-atender-conflictividad-social-noticia-1793246>
- Export Finland. (2015). *Netherlands Country profile* [Perfil del país Países Bajos]. Recuperado de <http://www.finpro.fi/web/eng/country-profiles/netherlands/>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF]. (2014). *Educación primaria*. Recuperado de http://www.unicef.org/peru/spanish/children_3787.htm
- Foro Económico Mundial [FEM]. (2014). *The global competitiveness report 2014-2015* [Reporte global de competitividad 2014-2015]. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf
- Foro Económico Mundial [FEM]. (2015). *The travel & tourism competitiveness report 2015: Growth through shocks (Insight report)* [El informe competitividad de viajes y turismo 2015: Crecimiento a través de choques]. Recuperado de http://weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf
- Gobierno Regional de Pasco. (2009). *Plan estratégico regional del sector agrario de Pasco 2009-2015*. Recuperado de <http://www.agropasco.gob.pe/sites/default/files/PERSA%202009-2015.pdf>
- Haz Algo Más. (2011). *Evolución y situación actual en la república del Perú*. Recuperado de http://www.europamundo.com/fundacion/evolucion_peru.pdf
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica* (7a ed.). México D.F, México: Cengage Learning.
- Hortalizas. (s.f.). En *Diccionario en línea Definición ABC*. Recuperado de <http://www.definicionabc.com/salud/hortalizas.php>

- Institución Ferial de Madrid [IFEMA]. (2014). *Informe económico del sector de frutas y hortalizas en España: Dossier de prensa de fruit attraction 2014*. Recuperado de http://www.ifema.es/PresentacionInet/groups/public/documents/binario/if_066416.pdf
- Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial [IMD]. (2015). *Anuario mundial de competitividad (AMC) 2015 [Perfil Perú]*. Recuperado de <https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/PE>
- Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial [IMD]. (2015b). *The 2015 IMD World competitiveness scoreboard [El cuadro de indicadores 2015 de competitividad Mundial del IMD]*. Recuperado de <http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/scoreboard.pdf>
- Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial [IMD] & CENTRUM Católica. (2015). *Descenso permanente de la competitividad del Perú [Análisis 2008-2015]*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013a). *IV Censo Nacional Agropecuario 2012: Resultados definitivos*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013b). *Estado de la población peruana 2014*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014a, mayo). *Producción y empleo informal en el Perú: Cuenta Satélite de la Economía Informal 2007-2012*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1154/

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014b). *Perú: Perfil de la pobreza por dominios geográficos, 2004-2013*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1169/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014c). *Compendio estadístico Perú 2014 [Agrario]*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/cap12/cap12.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015, mayo). *Comportamiento de la economía peruana en el primer trimestre de 2015: Producto bruto interno trimestral* (Informe técnico No02). Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_pbi-trimestral_2015i.pdf
- Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA]. (2015a). *¿Quiénes somos?* Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/nosotros/quienes-somos>
- Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA]. (2015b). *Introducción*. Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/tecnologias/introduccion-tecnologia>
- International Institute for Democracy and Electoral Assistance [IDEA Internacional]. (2008). *Estado: Funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas* (Material de trabajo). Recuperado de [http://www.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf](http://www.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf)
- Koo, W. (2013, 23 de octubre). Tángelos: Perú Exportación setiembre 2013. *Agrodata Perú*. Recuperado de <http://www.agrodataperu.com/2013/10/tangelos-peru-exportacion-septiembre-2013.html>

- Koo, W. (2014a, 9 de enero). Granada Perú: Exportación diciembre 2013. *Agrodata Perú*. Recuperado de <http://www.agrodataperu.com/2014/01/granada-peru-exportacion-diciembre-2013.html>
- Koo, W. (2014b, 9 de enero). Arándanos Perú: Exportación diciembre 2013. *Agrodata Perú*. Recuperado de <http://www.agrodataperu.com/2014/01/arandanos-peru-exportacion-diciembre-2013.html>
- Koo, W. (2015, 14 de enero). Mandarinas Perú: Exportación 2014. *Agrodata Perú*. Recuperado de <http://www.agrodataperu.com/2015/01/mandarinas-peru-exportacion-2014.html>
- León, J. V. (2009, diciembre). Agroexportación, empleo y género en el Perú: Un estudio de casos. *Economía y Sociedad*, 2009(73), 68-75.
- Ley 25902. Ley Orgánica del Ministerio de Agricultura. Congreso de la República del Perú. (1992).
- Libébula. (2011). *Diagnóstico de la agricultura en el Perú (Informe final)*. Recuperado de http://www.peruopportunity.org/uploads/posts/34/Diagno_stico_de_la_Agricultura_en_el_Peru_-_web.pdf
- Mendiola, J. (2013, 9 de noviembre). 09/11 China 1º productor de fruta fresca y hortalizas. *Mundo Exportar*. Recuperado de <http://mundoexportar.com/2013/11/09/0911-china-1o-productor-de-fruta-fresca-y-hortalizas/>
- MINAGRI: Inversión en sector agropecuario superó los S/.2,700 millones en el 2014. (2015, 20 de enero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/minagri-inversion-agro-supero-s-2700-millones-2014-2121033>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (s.f.). *Organismos que regulan los aspectos sanitarios de las exportaciones*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/comercio-exterior?catid=0&id=690>

- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2008). *Plan estratégico sectorial multianual de agricultura 2007-2011*. Recuperado de http://www.agrorural.gob.pe/dmdocuments/bnsf/plan_estragico.pdf
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2012). *Plan estratégico sectorial multianual del Ministerio de Agricultura 2012-2016*. Recuperado de <http://spij.minjus.gob.pe/Graficos/Peru/2012/Mayo/16/RM-0161-2012-AG.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2015). *Sistema Integrado de Estadística Agraria (SIEA)*. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=publicaciones/anuarios-estadisticos>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2014). *Plan estratégico nacional exportador PENX 2025: Hacia la internacionalización de la empresa peruana*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM_051_2015_PLAN.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015a). *Portal institucional del MINCETUR*. Recuperado de <http://www.promperu.gob.pe/ppInst.aspx>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015b). *¿Qué es SIICEX?* Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=254.00000
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015c). *¿Qué es la VUCE?* Recuperado de <https://www.vuce.gob.pe/resena.html>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2015). *Marco macroeconómico multianual 2016-2018*. Recuperado de http://mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018.pdf

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2015). *Ley de promoción de la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica*. Recuperado de <http://www.innovateperu.gob.pe/incentivo-tributario/>

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [RREE]. (2015). *Objetivos estratégicos generales*. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Objetivos_Estrategicos.aspx

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [RREE] & Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú [PROINVERSIÓN]. (2014). *Guía de negocios e inversión en el Perú 2014/2015*. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Objetivos_Estrategicos.aspx

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2015). *Dirección General de Cambio Climático, Desertificación y Recursos Hídricos*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/cambioclimatico/>

Ministro Benites: La agroexportación crecerá 25% en el 2015. (2014, 31 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/ministro-benites-agroexportacion-crecera-25-2015-noticia-1781946>

Orjeda, M. G. (2014, diciembre). Proyectos y nuevas tecnologías para el agro. *Agro & Exportación*, 2014(30). Recuperado de <http://www.agapperu.org/wp-content/uploads/2014/12/AGRO-30.pdf>

Ortiz, M. (2013, 25 de febrero). Los retos que debe afrontar el sector agroexportador peruano para consolidarse. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/retos-que-afrontar-sector-agroexportador-peruano-consolidarse-noticia-1542141>

Perú avanza como gran exportador de productos agrícolas de calidad, orgánicos y no transgénicos. (2015, 7 de agosto). [Mensaje de blog]. Recuperado de <http://exportacionesdelperu.blogspot.pe/2015/08/peru-avanza-como-gran-exportador-de.html>

Perú empeoró en índices mundiales de competitividad en 2014. (2015, 9 de marzo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-empeoro-indices-mundiales-competitividad-2014-noticia-1796330>

Perú invierte sólo el 0.15% de su PBI en ciencia y tecnología, mientras que Chile destina el 0.5%. (2014, 28 de enero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/gobierno-peruano-invierte-solo-015-su-pbi-ciencia-tecnologia-innovacion-mientras-que-chile-invierte-05-2087516>

Perú sigue en el puesto 82 en el Índice de Desarrollo Humano. (2014, 24 de julio). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-sigue-puesto-82-indice-desarrollo-humano-noticia-1745392>

PortalFrutícola.com. (2015, 11 de junio). *Consumo de frutas y hortalizas en la UE se mantiene por debajo del umbral mínimo de la OMS* [Noticias]. Recuperado de <http://www.portalfruticola.com/noticias/2015/06/11/consumo-de-frutas-y-hortalizas-en-la-ue-se-mantiene-por-debajo-del-umbral-minimo-de-la-oms/?pais=unioneuropea>

Porter, M. E. (2014). *Ser competitivo* (7a ed.). Barcelona, España: Deusto.

Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2015a). *Organización del Estado: Gobierno peruano*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp

Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2015b). *Proyecto de investigación y extensión agrícola*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_detalle_institucion.asp?cod_institucion=13881

Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2015c). *El Estado y la conflictividad social en el Perú actual*. Recuperado de <http://onds.pcm.gob.pe/el-estado-y-la-conflictividad-social-en-el-peru-actual/>

- Prospectiva 2020. (2015, enero). *Perspectivas 2015 y balance 2014: Económico-Sectorial* (Informes No LXXXIII). Recuperado de http://www.prospectiva2020.com/sites/default/files/report/files/83_i2020_perspectivas2015_balance2014_lima_0.pdf
- Rendón, E. (2010, agosto). La gestión pública de la innovación agraria en el Perú: Antecedentes y perspectivas. *Cuadernos de Investigación*, 2010(11). Recuperado de http://www3.upc.edu.pe/bolsongei/bol/29/724/Eric_Rendon1_cuadernos_de_investigacion.pdf
- Salas, B. (2014, 24 de diciembre). Sector de frutas y hortalizas frescas cerrará el 2014 con 1.2 millones de toneladas exportadas. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/sector-frutas-y-hortalizas-frescas-cerrara-2014-12-millones-toneladas-exportadas-2118390>
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA]. (s.f.). *Misión y visión*. Recuperado de <http://www.senasa.gob.pe/senasa/mision/>
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA]. (2014, noviembre). *Comunicándonos* (Boletín informativo SENANA No01). Recuperado de <http://www.senasa.gob.pe/senasa/wp-content/uploads/2014/11/Bolet%C3%ADn-Virtual.pdf>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (s.f.). *Beneficios establecidos en las Leyes 27360 y 27460*. Recuperado de http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2179:beneficios&catid=329:sector-agrario&Itemid=542
- Una década liderando el desarrollo agroexportador. (2013, 16 de diciembre). *Agraria.pe*. Recuperado de <http://agraria.pe/noticias/una-decada--liderando-el-desarrollo-agroexportador-5795>

Apéndice A: Sustento Cálculos para OLP 2 y respectivos OCP

Tabla A1

Formato 1: Variables Principales para la Estimación del Número de Hectáreas Requeridas para la Exportación de Frutas y Hortalizas Frescas, Considerando los Siete Principales Productos (Que Representan el 85.86% del Total) y el Último Año de Información Disponible para el Rendimiento de la Producción (2013)

Partida arancelaria		2005991000	0709200000	0805201000	0804502000	0804400000	0806100000	0805100000	Total 2013 - Muestra de productos principales	Total otros cultivos 2013	Total 2013
Variable		Alcachofa	Espárrago	Mandarina	Mango	Palta	Uva	Naranja			
Datos, fuente MINAGRI	Sup. (Ha) - Total (Consumo interno / externo) al 2013	5,860.00	33,673.00	12,544.00	31,741.00	25,750.00	21,769.00	27,847.00	159,184		
	Rendimiento promedio - 2013	19,271.00	11,379.00	25,016.00	14,454.00	11,217.00	20,177.00	15,841.00			
	Rendimiento máximo - 2013	22,150.00	13,005.00	41,058.00	22,529.00	17,263.00	29,767.00	35,002.00			
	FOB (US\$) - 2013	88'750,807.00	413'553,667.00	43'123,099.00	132'689,581.00	184'033,922.00	442'957,057.00	4,288,507.00	1,309'396,641	215'603,359	1,525'000,000.00
	Peso neto (kg) - 2013	31'359,193.00	124'719,138.00	37'195,066.00	127'186,362.00	114'544,016.00	177'475,834.00	10,660,402.00	623'140,012	102'605,334	725'745,346.00
Calculado	Ha promedio - 2013 (Peso neto / Rendimiento promedio)	1,627.28	10,960.91	1,486.86	8,799.66	10,211.27	8,795.78	672.97	42,555	7,007	49,561.74
Calculado	Participación 2006-2015 (En función a peso neto exportado) (en %)	6.22	23.66	7.58	20.25	17.80	22.77	1.67			

Tabla A2

Formato 2: Cálculo del Porcentaje de Crecimiento de Kilogramos Exportados, entre los Años 2006 y 2014, en Base a los Productos Analizados (Siete Principales Productos Exportados para Frutas y Hortalizas Frescas)

Partida arancelaria		2005991000	0709200000	0805201000	0804502000	0804400000	0806100000	0805100000
Variable		Alcachofa	Espárrago	Mandarina	Mango	Palta	Uva	Naranja
Calculado [(Peso neto año en curso/ Peso neto año anterior)-1]	Crecimiento peso neto (kg) 2014	13.00	7.00	43.00	-5.00	56.00	51.00	-10.00
	Crecimiento peso neto (kg) 2013	-16.00	6.00	-21.00	28.00	37.00	19.00	35.00
	Crecimiento peso neto (kg) 2012	-12.00	-5.00	19.00	-20.00	3.00	22.00	-31.00
	Crecimiento peso neto (kg) 2011	10.00	1.00	8.00	27.00	37.00	57.00	45.00
	Crecimiento peso neto (kg) 2010	26.00	1.00	59.00	41.00	23.00	28.00	104.00
	Crecimiento peso neto (kg) 2009	-14.00	11.00	-23.00	-16.00	-6.00	38.00	-74.00
	Crecimiento peso neto (kg) 2008	22.00	14.00	39.00	0.00	36.00	68.00	86.00
	Crecimiento peso neto (kg) 2007		4.00	-2.00	3.00	19.00	-6.00	
Calculado	Promedio crecimiento anual peso neto (kg) 2006 - 2014	4.09	4.91	17.88	7.81	26.66	40.56	22.21
Calculado	Promedio crecimiento anual peso neto (kg) 2006 - 2015 (Ajustado)	4.09	4.91	17.88	7.81	14.78	22.00	22.21

Tabla A3

Formato 3: Proyección del Total de Kilogramos a Exportar por Producto Analizado (Siete Principales Productos Exportados para Frutas y Hortalizas Frescas), para el Intervalo de Años entre 2015 y 2025, en Base al Histórico de Kilogramos Exportados entre 2006 y 2014 y el Promedio de Crecimiento Anual Calculado (Ver Tabla A2)

Partida arancelaria		2005991000	0709200000	0805201000	0804502000	0804400000	0806100000	0805100000	Total 2013 - Muestra de productos	% de incremento anual
Variable		Alcachofa	Espárrago	Mandarina	Mango	Palta	Uva	Naranja		
Peso neto (kg) Proyectado	Crecimiento estimado peso neto (kg) (2014 - 2025) (en %)	55.39	69.50	510.45	128.59	355.43	539.14	807.89	337.73	14.37
	Peso neto (kg) – 2025	54'915,895	225'744,625	325'493,538	276'090,389	815'633,695	1,715'591,968	87'218,576.00	3,500'688,687	12.06
	Peso neto (kg) – 2024	52'758,930	215'171,555	276'133,842	256'099,590	710'622,677	1,541'855,616	71'369,912.00	3,124'012,122	12.44
	Peso neto (kg) – 2023	50'686,686	205'093,689	234'259,332	237'556,259	619'131,593	1,373'370,472	58'401,141.00	2,778'499,171	13.30
	Peso neto (kg) – 2022	48'695,834	195'487,834	198'734,911	220'355,590	539'419,783	1,201'885,413	47'788,951.00	2,452'368,316	13.65
	Peso neto (kg) – 2021	46'783,178	186'331,883	168'597,616	204'400,365	469'970,689	1,042'687,799	39'105,124.00	2,157'876,654	13.97
	Peso neto (kg) – 2020	44'945,646	177'604,765	143'030,512	189'600,405	409'463,012	896'796,852	31'999,253.00	1,893'440,444	16.44
	Peso neto (kg) – 2019	43'180,289	169'286,393	121'340,550	175'872,062	356'745,563	733'468,138	26'184,604.00	1,626'077,597	16.06
	Peso neto (kg) – 2018	41'484,270	161'357,624	102'939,777	163'137,743	310'815,368	599'885,590	21'426,546.00	1,401'046,919	15.67
	Peso neto (kg) – 2017	39'854,867	153'800,210	87'329,402	151'325,474	270'798,583	490'631,703	17'533,085.00	1,211'273,325	15.26
	Peso neto (kg) – 2016	38'289,464	146'596,758	74'086,274	140'368,493	235'933,870	401'275,630	14'347,113.00	1,050'897,602	14.84
	Peso neto (kg) - 2015 (Diciembre proyectado)	36'785,545	139'730,691	62'851,409	130'204,871	205'557,911	328'193,491	11'740,070.00	915'063,987	14.42
	Peso neto (kg) Histórico - fuente SUNAT	Peso neto (kg) - 2015 (Noviembre)	23'467,681	100'879,419	56'749,777	97'176,213	175'244,663	150'301,429	6'291,183.00	610'110,365
Peso neto (kg) – 2014		35'340,697	133'186,205	53'320,263	120'777,164	179'092,788	268'421,402	9'606,757.83	799'745,277	28.34
Peso neto (kg) – 2013		31'359,193	124'719,138	37'195,066	127'186,362	114'544,016	177'475,834	10'660,402.00	623'140,012	14.75
Peso neto (kg) – 2012		37'302,092	118'098,294	47'374,169	99'608,481	83'575,812	149'197,202	7'897,628.00	543'053,679	-0.57
Peso neto (kg) – 2011		42'578,482	124'930,955	39'760,297	124'048,365	81'431,801	122'024,730	11'391,488.00	546'166,119	23.64
Peso neto (kg) – 2010		38'536,343	123'751,977	36'768,641	97'503,873	59'520,571	77'819,253	7'841,217.00	441'741,875	23.34
Peso neto (kg) – 2009		30'661,368	122'235,320	23'113,868	69'370,309	48'346,024	60'570,898	3'850,895.00	358'148,682	-2.58
Peso neto (kg) – 2008		35'482,279	109'826,712	29'844,463	82'718,589	51'298,330	43'883,453	14'580,404.00	367'634,230	22.08
Peso neto (kg) – 2007	29'165,151	96'357,209	21'401,431	82'674,577	37'606,206	26'095,424	7'851,267.00	301'151,265	18.06	
Peso neto (kg) – 2006		92'599,567	21'749,497	80'440,283	31'712,342	27'694,668	882,036.00	255'078,394		

Tabla A4

Formato 4: Cálculo del Promedio del Valor FOB (US\$) por Kilogramo Exportado entre los Años 2006 al 2015, en Base a los Productos Analizados (Siete Principales Productos Exportados para Frutas y Hortalizas Frescas)

Partida arancelaria		2005991000	0709200000	0805201000	0804502000	0804400000	0806100000	0805100000
Variable		Alcachofa	Espárrago	Mandarina	Mango	Palta	Uva	Naranja
Calculado [FOB (USD) año en curso / Peso neto año en curso]	US\$/kg 2015	2.62	3.20	1.19	1.56	1.71	2.04	0.40
	US\$/kg 2014	2.65	2.89	1.13	1.15	1.67	2.40	0.40
	US\$/kg 2013	2.83	3.32	1.16	1.04	1.61	2.50	0.40
	US\$/kg 2012	3.06	2.91	1.11	1.18	1.62	2.46	0.40
	US\$/kg 2011	3.02	2.35	1.02	0.93	1.98	2.36	0.44
	US\$/kg 2010	2.52	2.35	0.96	0.92	1.43	2.39	0.51
	US\$/kg 2009	2.43	2.05	1.02	1.00	1.40	2.24	0.58
	US\$/kg 2008	2.35	2.08	0.82	0.77	1.42	1.90	0.49
	US\$/kg 2007	2.22	2.45	0.78	0.76	1.25	2.32	0.46
	US\$/kg 2006		2.02	0.67	0.72	1.22	1.83	0.59
Calculado	US\$/kg promedio	2.65	2.62	1.05	1.05	1.63	2.34	0.45

Tabla A5

Formato 5: Proyección del Valor FOB de la Exportación de los Productos Analizados (Siete Principales Productos Exportados para Frutas y Hortalizas Frescas), para el Intervalo de Años entre 2015 y 2025, a partir del Peso Neto (kg) Proyectado (Ver Tabla A3) y el Promedio Calculado del Valor FOB por Kilogramo (Ver Tabla A4)

Partida arancelaria	2005991000	0709200000	0805201000	0804502000	0804400000	0806100000	0805100000	Variable	Alcachofa	Espárrago	Mandarina	Mango	Palta	Uva	Naranja	FOB Total de productos principales (US\$)	FOB total de Frutas y Hortalizas Frescas (US\$)	% Participación de productos principales	% Crecimiento promedio 2008-2014	% Crecimiento anual
FOB (US\$) Histórico - Datos, fuente SUNAT	FOB (US\$) - 2025	145'655,780	591'879,228	342'336,314	288'623,220	1,328'535,457.00	4,009'502,728	39'131,143	6,745'663,869	8,824'216,264	76.44	-1.01	12.54							
	FOB (US\$) - 2024	139'934,769	564'157,722	290'422,484	267'724,960	1,157'489,482.00	3,603'464,235	32'020,543	6,055'214,195	7,840'711,642	77.23	-1.01	13.05							
	FOB (US\$) - 2023	134'438,466	537'734,593	246'381,162	248'339,874	1,008'465,294.00	3,209'698,318	26'202,025	5,411'259,733	6,935'836,983	78.02	-1.01	14.13							
	FOB (US\$) - 2022	129'158,044	512'549,028	209'018,518	230'358,399	878'627,638.00	2,808'921,314	21'440,802	4,790'073,743	6,077'391,610	78.82	-1.01	14.58							
	FOB (US\$) - 2021	124'085,025	488'543,065	177'321,758	213'678,903	765'506,291.00	2,436'861,242	17'544,751	4,223'541,036	5,304'277,859	79.63	-1.01	14.99							
	FOB (US\$) - 2020	119'211,262	465'661,456	150'431,676	198'207,115	666'949,064.00	2,095'900,127	14'356,658	3,710'717,358	4,612'984,009	80.44	-1.01	18.00							
	FOB (US\$) - 2019	114'528,929	443'851,539	127'619,359	183'855,588	581'080,861.00	1,714'185,280	11'747,881	3,176'869,437	3,909'290,690	81.26	-1.01	17.57							
	FOB (US\$) - 2018	110'030,506	423'063,121	108'266,431	170'543,208	506'267,997.00	1,401'990,075	9'613,150	2,729'774,489	3,325'063,126	82.10	-1.01	17.12							
	FOB (US\$) - 2017	105'708,771	403'248,358	91'848,292	158'194,734	441'087,122.00	1,146'653,278	7'866,325	2,354'606,880	2,839'004,351	82.94	-1.01	16.65							
	FOB (US\$) - 2016	101'556,783	384'361,648	77'919,894	146'740,373	384'298,139.00	937'819,577	6'436,919	2,039'133,333	2,433'704,240	83.79	-1.01	16.17							
	FOB (US\$) - 2015 (Proyectado)	97'567,876	366'359,523	66'103,677	136'115,384	334'820,612.00	767'019,618	5'267,253	1,773'253,943	2,094'920,923	84.65	-1.01	10.20							
	FOB (USD) - 2015 (Nov)	61'449,807	323'313,058	67'250,156	151,251,368	300'218,230.00	307'129,115	2'487,754	1,213'099,488			-1.01								
	FOB (USD) - 2014	93'478,631	384'505,090	60'218,397	139'346,137	299'881,913.10	644'349,626	3'809,728	1,625'589,522	1,901'000,000	85.51	-0.41	24.66							
	FOB (USD) - 2013	88'750,807	413'553,667	43'123,099	132'689,581	184'033,922.00	442'957,057	4'288,507	1,309'396,641	1,525'000,000	85.86	-4.27	20.84							
	FOB (USD) - 2012	114'087,440	343'090,772	52'356,469	117'273,808	135'519,800.00	366'415,171	3'145,863	1,131'889,324	1,262'000,000	89.69	-2.18	12.18							
	FOB (USD) - 2011	128'521,893	293'684,988	40'411,169	115'403,516	160'909,037.00	287'542,480	5'038,122	1,031'511,204	1,125'000,000	91.69	0.15	30.66							
	FOB (USD) - 2010	97'094,703	290'619,338	35'240,882	90'005,315	85'035,215.00	186'234,538	4'027,800	788'257,793	861'000,000	91.55	-0.39	26.80							
FOB (USD) - 2009	74'599,501	250'616,001	23'562,293	69'697,579	67'654,737.00	135'677,643	2'240,521	624'048,275	679'000,000	91.91	-2.71	13.93								
FOB (USD) - 2008	83'247,157	228'455,093	24'545,794	63'446,566	72'742,867.00	83'362,484	7'200,715	563'000,676	596'000,000	94.46	2.70	11.61								
FOB (USD) - 2007	64'799,230	235'603,038	16'699,181	62'852,907	47'015,504.00	60'555,267	3'640,570	491'165,699	534'000,000	91.98	11.95	25.65								
FOB (USD) - 2006		187'014,716	14'663,646	57'605,093	38'771,539.00	50'597,392	518,202	349'170,589	425'000,000	82.16										

Tabla A6

Formato 6: Proyección del Total de Hectáreas Requeridas para la Exportación de los Productos Analizados (Siete Principales Productos Exportados para Frutas y Hortalizas Frescas) para los Años entre 2015 y 2025, en Base a la Proyección de Kilogramos Requeridos (Ver Tabla A3) y el Rendimiento Promedio del Producto (Ver Tabla A1)

Partida arancelaria	2005991000	0709200000	0805201000	0804502000	0804400000	0806100000	0805100000	Variable	Alcachofa	Espárrago	Mandarina	Mango	Palta	Uva	Naranja	Total de Ha requeridas	% incremento anual	% incremento con base 2013
Calculado	¿Ha Disponibles? (Sup. Ha total - Ha promedio)	3,010.58	13,832.98	467.55	12,638.83	-37,191.29	-35,865.22	22,341.48										
Ha Promedio proyectadas - [Peso neto / Rendimiento promedio]	Ha Promedio - 2025	2,849.67	19,839.52	13,011.48	19,101.91	62,941.71	57,634.36	5,505.96	180,885	12	325							
	Ha Promedio - 2024	2,737.74	18,910.30	11,038.34	17,718.81	54,838.10	51,797.79	4,505.46	161,547	12	280							
	Ha Promedio - 2023	2,630.21	18,024.61	9,364.43	16,435.84	47,777.82	46,137.62	3,686.76	144,057	13	239							
	Ha Promedio - 2022	2,526.90	17,180.40	7,944.35	15,245.78	41,626.53	40,376.68	3,016.83	127,917	13	201							
	Ha Promedio - 2021	2,427.65	16,375.74	6,739.62	14,141.88	36,267.21	35,028.52	2,468.64	113,449	13	167							
	Ha Promedio - 2020	2,332.30	15,608.75	5,717.59	13,117.92	31,597.89	30,127.39	2,020.06	100,522	14	136							
	Ha Promedio - 2019	2,240.69	14,877.70	4,850.54	12,168.09	27,529.73	24,640.46	1,652.99	87,960	14	107							
	Ha Promedio - 2018	2,152.68	14,180.88	4,114.98	11,287.04	23,985.34	20,152.82	1,352.62	77,226	14	81							
	Ha Promedio - 2017	2,068.13	13,516.70	3,490.96	10,469.78	20,897.28	16,482.50	1,106.83	68,032	13	60							
	Ha Promedio - 2016	1,986.90	12,883.62	2,961.57	9,711.70	18,206.80	13,480.63	905.71	60,137	13	41							
Ha Promedio - 2015	1,908.86	12,280.20	2,512.46	9,008.51	15,862.72	11,025.48	741.13	53,339		25								

Tabla A7

Formato 7: Cálculo de Hectáreas Totales Requeridas para la Exportación de los Productos Analizados (Siete Principales Productos Exportados para Frutas y Hortalizas Frescas), por Año de Control (2017, 2021, y 2025), Considerando Total de Hectáreas de Cultivo que Pueden Ser Convertidas y Hectáreas de Cultivo que Deben Ser Incrementadas; Partiendo del Total de Hectáreas Disponibles para Exportación al 2013 (ver Tabla A1)

Partida arancelaria Variable	2005991000	0709200000	0805201000	0804502000	0804400000	0806100000	0805100000	
	Alcachofa	Espárrago	Mandarina	Mango	Palta	Uva	Naranja	
Hectáreas usadas para exportación al 2013	1,627	10,961	1,487	8,800	10,211	8,796	673	42,555
Total de hectáreas requeridas								Total Ha requeridas
2017	441	2,556	2,004	1,670	10,686	7,687	434	25,477
2021	360	2,859	3,249	3,672	15,370	18,546	1,362	45,417
2025	422	3,464	6,272	4,960	26,674	22,606	3,037	67,435
Total de hectáreas requeridas	1,222	8,879	11,525	10,302	52,730	48,839	4,833	138,330
Conversión de áreas de cultivo no exportable hacia exportable								Total Ha convertidas
2017	441	-	2,004	1,670	8,000	7,687	434	20,236
2021	360	-	3,249	3,672	-	-	1,362	8,642
2025	422	-	3,293	4,960	-	-	3,037	11,712
Total de hectáreas convertidas	1,222	-	8,546	10,302	8,000	7,687	4,833	40,590
Incremento de áreas de cultivos (Ha)								Total Ha incrementadas
2017	-	2,556	-	-	-	-	-	2,556
2021	-	2,859	-	-	-	18,546	-	21,405
2025	-	3,464	2,979	-	44,730	22,606	-	73,779
Total de hectáreas incrementadas	-	8,879	2,979	-	44,730	41,152	-	97,740
Total de frontera ampliada								Ampliación frontera agrícola (Ha totales)
2017	441	2,556	2,004	1,670	8,000	7,687	434	22,791
2021	360	2,859	3,249	3,672	-	18,546	1,362	30,047
2025	422	-	6,272	4,960	44,730	22,606	3,037	85,491
Total de hectáreas ampliadas	1,222	-	11,525	10,302	52,730	48,839	4,833	138,330

Apéndice B: Entrevista a Raúl Andrade Oré: Especialista en Estudios Económicos de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria del MINAGRI

Tabla B1

Formato 1: Comprobación de la Auditoría a la Administración y Gerencia

Pregunta	Sí	No	Comentarios
A. ¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?		X	Se hace por cumplimiento de procesos, pero no es un planeamiento formal (no intervienen todos los componentes que forman el Sector agroexportador)
B. ¿Se tiene una visión, misión y objetivos estratégicos establecidos?	X		Cada institución define y mantiene su propia visión, misión y objetivos pero existe una comisión multisectorial para la agroexportación presidida por el ministerio de Comercio Exterior, con la participación de MINAGRI, Consejo de Ministros, transportes y comunicaciones, PROMPEX, SNI, ADEX, etc., la que define objetivos principales y específicos. No incluye a los gobiernos regionales que son los ejecutores y por tanto, deberían participar
C. ¿Se desarrollan pronósticos?		X	Sin embargo, se ejecutan pronósticos cuando se presentan coyunturas (problemas)
D. ¿Se revisa la estructura del sector frecuentemente?		X	No se revisa
E. ¿Es alta la moral y motivación de los involucrados en el sector?		X	Una comisión obliga una responsabilidad sectorial pero no tiene la responsabilidad de una institución, por lo que debería existir un organismo encargado de estas actividades, el que podría depender del ministerio de comercio exterior y turismo
F. ¿Las relaciones laborales son productivas?		X	No existen buenas relaciones laborales, no se ve trabajo en equipo.
G. ¿Los controles comerciales, de inventarios, de calidad y costos son eficientes?		X	Problemas como el de la cochinilla demuestran que los controles de calidad no son los óptimos todavía, por otro lado no se lleva una contabilidad agraria que permita controlar los costos de producción en forma adecuada
H. ¿Es adecuado el diseño organizacional del Sector?		X	No debido a que no todos los componentes del Sector están involucrados y comprometidos, como el caso de los gobiernos regionales.

Tabla B2

Formato 2: Comprobación de la Auditoría a Marketing y Ventas & Investigación de Mercado

Pregunta	Sí	No	Comentarios
A. ¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?		X	No se desarrolla inteligencia de mercado, lo que no permite tener un claro conocimiento de los clientes, consumidores
B. ¿Los mercados están segmentados adecuadamente?		X	
C. ¿Los productos están óptimamente posicionados en estos segmentos?	X		Para el caso de lo productos no tradicionales
D. ¿La participación de mercado se ha incrementado?	X		
E. ¿El sector desarrolla investigación de mercado?		X	
F. ¿La calidad de los productos es reconocida por los clientes?	X		
G. ¿Es la industria altamente competitiva?			N/A (para ser competitivo necesita inteligencia de negocios, una organización, institucionalidad, entre otros)
H. ¿Son los actuales canales de distribución confiables y productivos?		X	Por ejemplo el caso de acopiadores
I. ¿Son los consumidores y clientes leales?		X	La lealtad del consumidor / cliente esta altamente relacionada con las exigencias del mercado

Tabla B3

Formato 3: Comprobación de la Auditoría a Operaciones & Logística e Infraestructura

Pregunta	Sí	No	Comentarios
A. ¿Son los proveedores confiables y proveen insumos de calidad?		X	Las exigencias de control de entrada de los insumos por parte de SENASA no es tan rigurosa como en los mercados externos, no obstante de existir normas que exijan los niveles de calidad, esto ocasiona que Perú acepte insumos que no necesariamente tienen la calidad óptima
B. ¿Son los procesos productivos controlados y corregidos con frecuencia?	X		En la producción orgánica se realizan controles y certificaciones de su conducción.
C. ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de inventarios?		X	Existen políticas de inventario, sin embargo no son eficaces dado que no se cumplen ciertas normas de higiene (contaminación de polvo, efectos residuales, etc.)
D. ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de calidad?		X	
E. ¿La tecnología usada en los procesos es de punta?		X	En el sector agricultura (utilizar bien el agua de riego, maximizar uso del suelo (fertilizantes, abonos), contar con costos de producción adecuados, maquinaria agrícola, parque automotor que satisfaga la demanda de maquinaria agrícola, entre otros)
F. ¿Se siguen estándares de trabajo internacionales?	X		Si para poder cumplir con las condiciones y exigencias del mercado internacional
G. ¿Están las instalaciones, equipos, máquinas en buen estado?	X		
H. ¿Se realizan programaciones de la producción usando técnicas modernas de administración?		X	No hay programación de producción, productor y exportador tienen libertad para sembrar y comercializar lo que consideren conveniente. Esto no se puede normar ya que estamos en una economía de libre mercado
I. ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones en el sector?		X	A nivel del sector público no existe pero si a nivel privado (esfuerzo de cada productor para estar actualizado)

Tabla B4

Formato 4: Comprobación de la Auditoría de Finanzas y Contabilidad

Pregunta	Sí	No	Comentarios
A. ¿Es buena la estructura de capital del sector?			N/A
B. ¿Es fácil y factible aumentar el capital en el sector?			N/A
C. ¿Se cuentan con fuentes de fondos adecuados y de calidad?			N/A
D. ¿Se manejan presupuestos del sector?		X	
E. ¿Varias empresas agroexportadoras cotizan en bolsa?		X	Solo se cotizan en bolsa cinco productos: algodón, azúcar, arroz, café, y maíz amarillo duro
F. ¿Se efectúan análisis de riesgos en el sector?		X	
G. ¿Se negocian buenas condiciones financieras con los clientes?	X		

Tabla B5

Formato 5: Comprobación de la Auditoría de los Recursos Humanos & Cultura

Pregunta	Sí	No	Comentarios
A. ¿Se conocen las capacidades distintivas del personal del sector?		X	Los participantes de la comisión multisectorial suelen cambiar
B. ¿Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman decisiones?		X	A veces la representación suele delegarse, recayendo en personas que no son las que toman las decisiones
C. ¿Se cuenta con políticas estándares de contrataciones y despidos?	X		Existe pero no necesariamente se sigue
D. ¿Se cuenta con una política de incentivos en el sector?		X	
E. ¿Se cuenta con una política de tercerización o service?	X		
F. ¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?	X		Existe pero no necesariamente se aplica

Tabla B6

Formato 6: Comprobación de la Auditoría de los Sistemas de Información & Comunicaciones

Pregunta	Sí	No	Comentarios
A. ¿Se cuentan con sistemas de información gerencial en el sector?		X	La información que se tiene no es oportuna, en MINAGRI se llega a tener desfases de hasta dos meses, lo que dificulta contar con la información necesaria para tomar una decisión
B. ¿Se cuentan con sistemas de soporte para la toma de decisiones?		X	
C. ¿Son amigables los sistemas utilizados en el sector?		X	Se han intentado crear algunos sistemas pero ninguno ha sido satisfactoriamente completado, no oficializado, por otro lado se tiene el sistema SISAGRI ya implementado pero no funciona correctamente. Se cuenta también con un Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias (SIEA)
D. ¿Se actualizan frecuentemente estos sistemas?		X	
E. ¿Se cuenta con una constante capacitación al personal del sector sobre los sistemas?		X	Se generan manuales
F. ¿Se hace conocer a los integrantes del sector sobre las ventajas de los sistemas?		X	Hay resistencia al cambio, no se conocen los beneficios que se podrían tener con los sistemas, se prefiere mantener los procesos como están.
G. ¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones en el sector?		X	

Tabla B7

Formato 7: Comprobación de la Auditoría de la Tecnología & Investigación y Desarrollo

Pregunta	Sí	No	Comentarios
A. ¿Cuánta el sector con capacidades de investigación y desarrollo?		X	No se maneja presupuesto en MINAGRI para este concepto, INIA tiene presupuesto restringido también para hacer investigaciones con inversión pequeña, no se pueden realizar investigaciones grandes
B. ¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad?		X	Cada año hay nuevas necesidades de investigación sin embargo la investigación se mantiene sobre los mismos temas
C. ¿Los productos son tecnológicamente competitivos?	X		
D. ¿Los procesos son tecnológicamente competitivos?	X		
E. ¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con el apoyo tecnológico?		X	El sector privado si invierte
F. ¿Existen automatismos y tecnología de punta productiva en la organización?		X	A nivel agricultura no se tiene, el interés mayor viene por el lado de los productores privados
G. ¿Es moderna la tecnología productiva, y contribuye a la productividad total?	X		En agroexportación sí se tiene tecnología moderna
H. ¿Se maneja un presupuesto de tecnología & investigación y desarrollo?		X	No se maneja un presupuesto de I&D

Apéndice C: Entrevista a Víctor Sarabia Molina: Especialista en Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas de PROMPERÚ

Tabla C1

Formato 1: Comprobación de la Auditoría a la Administración y Gerencia

Pregunta	Sí	No	Comentarios
A. ¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?	X		
B. ¿Se tiene una visión, misión y objetivos estratégicos establecidos?	X		En general, el sector empresarial es dinámico y las empresas en promedio cuentan con un desarrollo acorde a la industria. Muchas de ellas cuentan con certificaciones, acorde a los mercados que atienden.
C. ¿Se desarrollan pronósticos?	X		
D. ¿Se revisa la estructura del sector frecuentemente?		X	
E. ¿Es alta la moral y motivación de los involucrados en el sector?	X		
F. ¿Las relaciones laborales son productivas?	X		
G. ¿Los controles comerciales, de inventarios, de calidad y costos son eficientes?	X		
H. ¿Es adecuado el diseño organizacional del Sector?	X		

Tabla C2

Formato 2: Comprobación de la Auditoría a Marketing y Ventas & Investigación de Mercado

Pregunta	Sí	No	Comentarios
A. ¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?		X	
B. ¿Los mercados están segmentados adecuadamente?		X	Dependiendo del mercado y el producto, el sector tiene un desarrollo desigual en cuanto a mercadeo. En el caso de los productos frescos las empresas tienen un mayor desarrollo de la cadena de valor, en comparación de los sectores de cafés especiales y cacao; aunque en los últimos años se ha visto un despegue de pymes exportadoras, especialmente en alimentos funcionales
C. ¿Los productos están óptimamente posicionados en estos segmentos?	X		
D. ¿La participación de mercado se ha incrementado?	X		
E. ¿El sector desarrolla investigación de mercado?	X		
F. ¿La calidad de los productos es reconocida por los clientes?	X		
G. ¿Es la industria altamente competitiva?		X	
H. ¿Son los actuales canales de distribución confiables y productivos?	X		
I. ¿Son los consumidores y clientes leales?		X	

Tabla C3

Formato 3: Comprobación de la Auditoría a Operaciones & Logística e Infraestructura

Pregunta	Sí	No	Comentarios
A. ¿Son los proveedores confiables y proveen insumos de calidad?	X		
B. ¿Son los procesos productivos controlados y corregidos con frecuencia?	X		
C. ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de inventarios?		X	
D. ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de calidad?		X	
E. ¿La tecnología usada en los procesos es de punta?	X		
F. ¿Se siguen estándares de trabajo internacionales?	X		
G. ¿Están las instalaciones, equipos, máquinas en buen estado?	X	X	
H. ¿Se realizan programaciones de la producción usando técnicas modernas de administración?	X		
I. ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones en el sector?	X		

Tabla C4

Formato 4: Comprobación de la Auditoría de Finanzas y Contabilidad

Pregunta	Sí	No	Comentarios
A. ¿Es buena la estructura de capital del sector?		X	
B. ¿Es fácil y factible aumentar el capital en el sector?	X		
C. ¿Se cuentan con fuentes de fondos adecuados y de calidad?		X	
D. ¿Se manejan presupuestos del sector?		X	
E. ¿Varias empresas agroexportadoras cotizan en bolsa?		X	
F. ¿Se efectúan análisis de riesgos en el sector?		X	
G. ¿Se negocian buenas condiciones financieras con los clientes?		X	

Tabla C5

Formato 5: Comprobación de la Auditoría de los Recursos Humanos & Cultura

Pregunta	Sí	No	Comentarios
A. ¿Se conocen las capacidades distintivas del personal del sector?	X		
B. ¿Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman decisiones?		X	
C. ¿Se cuenta con políticas estándares de contrataciones y despidos?		X	
D. ¿Se cuenta con una política de incentivos en el sector?		X	
E. ¿Se cuenta con una política de tercerización o service?	X		
F. ¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?	X		

Tabla C6

Formato 6: Comprobación de la Auditoría de los Sistemas de Información & Comunicaciones

Pregunta	Sí	No	Comentarios
A. ¿Se cuentan con sistemas de información gerencial en el sector?	X		
B. ¿Se cuentan con sistemas de soporte para la toma de decisiones?	X		
C. ¿Son amigables los sistemas utilizados en el sector?		X	
D. ¿Se actualizan frecuentemente estos sistemas?	X		
E. ¿Se cuenta con una constante capacitación al personal del sector sobre los sistemas?		X	
F. ¿Se hace conocer a los integrantes del sector sobre las ventajas de los sistemas?		X	
G. ¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones en el sector?		X	

Tabla C7

Formato 7: Comprobación de la Auditoría de la Tecnología & Investigación y Desarrollo

Pregunta	Sí	No	Comentarios
A. ¿Cuánta el sector con capacidades de investigación y desarrollo?		X	
B. ¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad?		X	
C. ¿Los productos son tecnológicamente competitivos?		X	
D. ¿Los procesos son tecnológicamente competitivos?		X	
E. ¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con el apoyo tecnológico?		X	
F. ¿Existen automatismos y tecnología de punta productiva en la organización?	X		
G. ¿Es moderna la tecnología productiva, y contribuye a la productividad total?	X		
H. ¿Se maneja un presupuesto de tecnología & investigación y desarrollo?		X	

Apéndice D: Entrevista a Eddy Alarcón Herrera: Gerente General de Exportaciones SAC

Tabla D1

Formato 1: Comprobación de la Auditoría a la Administración y Gerencia

Pregunta	Sí	No	Comentarios
A. ¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?		X	Es un sector bastante informal
B. ¿Se tiene una visión, misión y objetivos estratégicos establecidos?		X	
C. ¿Se desarrollan pronósticos?	X		
D. ¿Se revisa la estructura del sector frecuentemente?		X	
E. ¿Es alta la moral y motivación de los involucrados en el sector?		X	Por lo general es gente con poca motivación
F. ¿Las relaciones laborales son productivas?	X		
G. ¿Los controles comerciales, de inventarios, de calidad y costos son eficientes?		X	
H. ¿Es adecuado el diseño organizacional del Sector?		X	

Tabla D2

Formato 2: Comprobación de la Auditoría a Marketing y Ventas & Investigación de Mercado

Pregunta	Sí	No	Comentarios
A. ¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?	X		
B. ¿Los mercados están segmentados adecuadamente?		X	
C. ¿Los productos están óptimamente posicionados en estos segmentos?		X	
D. ¿La participación de mercado se ha incrementado?	X		
E. ¿El sector desarrolla investigación de mercado?		X	
F. ¿La calidad de los productos es reconocida por los clientes?	X		
G. ¿Es la industria altamente competitiva?		X	
H. ¿Son los actuales canales de distribución confiables y productivos?		X	
I. ¿Son los consumidores y clientes leales?		X	Por lo general se mueven por precio

Tabla D3

Formato 3: Comprobación de la Auditoría a Operaciones & Logística e Infraestructura

Pregunta	Sí	No	Comentarios
A. ¿Son los proveedores confiables y proveen insumos de calidad?		X	Mucha Informalidad con proveedores de fruta
B. ¿Son los procesos productivos controlados y corregidos con frecuencia?		X	
C. ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de inventarios?		X	
D. ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de calidad?		X	
E. ¿La tecnología usada en los procesos es de punta?		X	
F. ¿Se siguen estándares de trabajo internacionales?	X		Si certificados de Aphis y calidad
G. ¿Están las instalaciones, equipos, máquinas en buen estado?	X		
H. ¿Se realizan programaciones de la producción usando técnicas modernas de administración?		X	No, es muy manual
I. ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones en el sector?		X	

Tabla D4

Formato 4: Comprobación de la Auditoría de Finanzas y Contabilidad

Pregunta	Sí	No	Comentarios
A. ¿Es buena la estructura de capital del sector?		X	
B. ¿Es fácil y factible aumentar el capital en el sector?	X		
C. ¿Se cuentan con fuentes de fondos adecuados y de calidad?		X	Capitales golondrinos
D. ¿Se manejan presupuestos del sector?	X		
E. ¿Varias empresas agroexportadoras cotizan en bolsa?		X	
F. ¿Se efectúan análisis de riesgos en el sector?		X	
G. ¿Se negocian buenas condiciones financieras con los clientes?		X	Por lo general a consignación y todas las ventas a crédito

Tabla D5

Formato 5: Comprobación de la Auditoría de los Recursos Humanos & Cultura

Pregunta	Sí	No	Comentarios
A. ¿Se conocen las capacidades distintivas del personal del sector?		X	
B. ¿Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman decisiones?		X	
C. ¿Se cuenta con políticas estándares de contrataciones y despidos?		X	
D. ¿Se cuenta con una política de incentivos en el sector?		X	
E. ¿Se cuenta con una política de tercerización o service?	X		Mucha de la planilla es tercerizada o pagada por fuera
F. ¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?		X	

Tabla D6

Formato 6: Comprobación de la Auditoría de los Sistemas de Información & Comunicaciones

Pregunta	Sí	No	Comentarios
A. ¿Se cuentan con sistemas de información gerencial en el sector?		X	
B. ¿Se cuentan con sistemas de soporte para la toma de decisiones?		X	
C. ¿Son amigables los sistemas utilizados en el sector?		X	
D. ¿Se actualizan frecuentemente estos sistemas?		X	
E. ¿Se cuenta con una constante capacitación al personal del sector sobre los sistemas?		X	
F. ¿Se hace conocer a los integrantes del sector sobre las ventajas de los sistemas?		X	
G. ¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones en el sector?		X	

Tabla D7

Formato 7: Comprobación de la Auditoría de la Tecnología & Investigación y Desarrollo

Pregunta	Sí	No	Comentarios
A. ¿Cuánta el sector con capacidades de investigación y desarrollo?		X	
B. ¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad?		X	
C. ¿Los productos son tecnológicamente competitivos?		X	
D. ¿Los procesos son tecnológicamente competitivos?	X		
E. ¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con el apoyo tecnológico?	X		
F. ¿Existen automatismos y tecnología de punta productiva en la organización?	X		En algunas plantas y empresas
G. ¿Es moderna la tecnología productiva, y contribuye a la productividad total?	X		
H. ¿Se maneja un presupuesto de tecnología & investigación y desarrollo?		X	

Apéndice E: Entrevista a Marco de Los Ríos Cáceres: Coordinador de Operaciones de Grupo San Martín SAC

Tabla E1

Formato 1: Comprobación de la Auditoría a la Administración y Gerencia

Pregunta	Sí	No	Comentarios
A. ¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?	X		Pero muchos de ellos no se conocen
B. ¿Se tiene una visión, misión y objetivos estratégicos establecidos?		X	
C. ¿Se desarrollan pronósticos?	X		Las asociaciones pasan información, pero limitada
D. ¿Se revisa la estructura del sector frecuentemente?		X	
E. ¿Es alta la moral y motivación de los involucrados en el sector?		X	Mucha informalidad
F. ¿Las relaciones laborales son productivas?		X	
G. ¿Los controles comerciales, de inventarios, de calidad y costos son eficientes?	X		
H. ¿Es adecuado el diseño organizacional del Sector?		X	

Tabla E2

Formato 2: Comprobación de la Auditoría a Marketing y Ventas & Investigación de Mercado

Pregunta	Sí	No	Comentarios
A. ¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?		X	
B. ¿Los mercados están segmentados adecuadamente?		X	
C. ¿Los productos están óptimamente posicionados en estos segmentos?	X		Bien posicionados, pero aún no óptimamente
D. ¿La participación de mercado se ha incrementado?	X		
E. ¿El sector desarrolla investigación de mercado?		X	Por lo menos no se conocen
F. ¿La calidad de los productos es reconocida por los clientes?	X		
G. ¿Es la industria altamente competitiva?	X		Mucha competencia de precios internamente en la cadena
H. ¿Son los actuales canales de distribución confiables y productivos?		X	Pueden ser más productivos trabajando para un bien común
I. ¿Son los consumidores y clientes leales?		X	Muchos clientes, muchos exportadores espontáneos

Tabla E3

Formato 3: Comprobación de la Auditoría a Operaciones & Logística e Infraestructura

Pregunta	Sí	No	Comentarios
A. ¿Son los proveedores confiables y proveen insumos de calidad?		X	La planta es la encargada de descartar
B. ¿Son los procesos productivos controlados y corregidos con frecuencia?	X		
C. ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de inventarios?	X		De cada exportador
D. ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de calidad?	X		
E. ¿La tecnología usada en los procesos es de punta?		X	
F. ¿Se siguen estándares de trabajo internacionales?	X		
G. ¿Están las instalaciones, equipos, máquinas en buen estado?		X	
H. ¿Se realizan programaciones de la producción usando técnicas modernas de administración?		X	
I. ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones en el sector?		X	

Tabla E4

Formato 4: Comprobación de la Auditoría de Finanzas y Contabilidad

Pregunta	Sí	No	Comentarios
A. ¿Es buena la estructura de capital del sector?		X	En pocos casos lo son
B. ¿Es fácil y factible aumentar el capital en el sector?	X		
C. ¿Se cuentan con fuentes de fondos adecuados y de calidad?		X	
D. ¿Se manejan presupuestos del sector?		X	
E. ¿Varias empresas agroexportadoras cotizan en bolsa?		X	Son pocas para el número que hay
F. ¿Se efectúan análisis de riesgos en el sector?	X		Pero en forma privada y para propia conveniencia
G. ¿Se negocian buenas condiciones financieras con los clientes?		X	En la mayoría de casos depende de la oferta y demanda

Tabla E5

Formato 5: Comprobación de la Auditoría de los Recursos Humanos & Cultura

Pregunta	Sí	No	Comentarios
A. ¿Se conocen las capacidades distintivas del personal del sector?		X	
B. ¿Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman decisiones?		X	
C. ¿Se cuenta con políticas estándares de contrataciones y despidos?		X	Trabajo muy informal (cuadrillas)
D. ¿Se cuenta con una política de incentivos en el sector?	X		
E. ¿Se cuenta con una política de tercerización o service?		X	
F. ¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?		X	Se está implementando recién

Tabla E6

Formato 6: Comprobación de la Auditoría de los Sistemas de Información & Comunicaciones

Pregunta	Sí	No	Comentarios
A. ¿Se cuentan con sistemas de información gerencial en el sector?		X	
B. ¿Se cuentan con sistemas de soporte para la toma de decisiones?		X	Sólo en empresas grandes
C. ¿Son amigables los sistemas utilizados en el sector?		X	
D. ¿Se actualizan frecuentemente estos sistemas?		X	
E. ¿Se cuenta con una constante capacitación al personal del sector sobre los sistemas?		X	
F. ¿Se hace conocer a los integrantes del sector sobre las ventajas de los sistemas?		X	
G. ¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones en el sector?		X	

Tabla E7

Formato 7: Comprobación de la Auditoría de la Tecnología & Investigación y Desarrollo

Pregunta	Sí	No	Comentarios
A. ¿Cuánta el sector con capacidades de investigación y desarrollo?		X	
B. ¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad?		X	
C. ¿Los productos son tecnológicamente competitivos?		X	
D. ¿Los procesos son tecnológicamente competitivos?	X		
E. ¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con el apoyo tecnológico?		X	
F. ¿Existen automatismos y tecnología de punta productiva en la organización?		X	Muy pocos
G. ¿Es moderna la tecnología productiva, y contribuye a la productividad total?		X	
H. ¿Se maneja un presupuesto de tecnología & investigación y desarrollo?	X		El presupuesto es limitado (INIA)