

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	7
Lista de Figuras	10
Resumen Ejecutivo	12
El Proceso Estratégico: Una Visión General	13
Capítulo I: Situación General de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en el Perú	16
1.1 Situación General	17
1.2 Conclusiones	33
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	35
2.1 Antecedentes	36
2.2 Visión	36
2.3 Misión	37
2.4 Valores	37
2.5 Código de Ética	38
2.6 Conclusiones	39
Capítulo III: Evaluación Externa	40
3.1 Análisis Tridimensional de la Nación	41
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	41
3.1.2 Potencial nacional	42
3.1.3 Principios cardinales	48
3.1.4 Influencia del análisis en el Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú	50
3.2 Análisis Competitivo del Perú	50
3.2.1 Condiciones de los factores	54
3.2.2 Condiciones de la demanda	55
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	56
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	57
3.2.5 Influencia del análisis en la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú	58
3.3 Análisis del Entorno PESTE	60
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	60

3.3.2	Fuerzas económicas y financieras	62
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	63
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	65
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales	68
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	70
3.5	La Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú y sus Competidores	71
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores	72
3.5.2	Poder de negociación de los compradores	73
3.5.3	Amenaza de los sustitutos	73
3.5.4	Amenaza de entrantes	74
3.5.5	Rivalidad entre competidores	75
3.6	La Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú y sus Referentes	76
3.7	Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR)	77
3.8	Conclusiones.....	78
Capítulo IV: Evaluación Interna		80
4.1	Análisis Interno AMOFHIT.....	81
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	82
4.1.2	Marketing y ventas (M).....	84
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O)	92
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F)	101
4.1.5	Recursos humanos (H)	105
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I)	105
4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T)	106
4.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	108
4.3	Conclusiones.....	109
Capítulo V: Intereses de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú y Objetivos a Largo Plazo		110
5.1	Intereses de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú.....	111
5.2	Potencial de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú	112
5.3	Principios Cardinales de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú.....	116
5.4	Matriz de Intereses de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú (MIO)	117
5.5	Objetivos a Largo Plazo	118
5.6	Conclusiones.....	119
Capítulo VI: El Proceso Estratégico		120
6.1	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	121
6.2	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	121
6.3	Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	125
6.4	Matriz Interna Externa (MIE)	126
6.5	Matriz Gran Estrategia (MGE).....	127
6.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	128
6.7	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	130

6.8	Matriz de Rumelt (MR)	131
6.9	Matriz de Ética (ME)	133
6.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia	133
6.11	Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo	135
6.12	Matriz de Posibilidades de los Competidores	137
6.13	Conclusiones	137
Capítulo VII: Implementación Estratégica		139
7.1	Objetivos a Corto Plazo	140
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo	147
7.3	Políticas de cada Estrategia	147
7.4	Estructura del Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas de Perú	150
7.5	Responsabilidad Social, Medioambiente y Ecología	153
7.6	Recursos Humanos	153
7.7	Gestión del Cambio	154
7.8	Conclusiones	155
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica		156
8.1	Perspectivas de Control	157
8.1.1	Aprendizaje interno	157
8.1.2	Procesos	157
8.1.3	Clientes	158
8.1.4	Financiera	158
8.2	Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	158
8.3	Conclusiones	161
Capítulo IX: Competitividad del Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas		162
9.1	Análisis Competitivo del Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas	163
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas	165
9.3	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas	165
9.4	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	166
9.5	Conclusiones	166
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones		167
10.1	Plan Estratégico Integral	168
10.2	Conclusiones Finales	172
10.3	Recomendaciones	172
10.4	Futuro del Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú	
Apéndice A: Sustento Cálculos para OLP 2 y respectivos OCP		174
Referencias		179

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Superficie Agrícola y No Agrícola por Región Natural, 2012</i>	19
Tabla 2.	<i>Evolución de Superficie Agrícola para los Cinco Principales Productos de Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas (en Ha)</i>	19
Tabla 3.	<i>Superficie Agrícola Bajo Riego por Tipo, Según Región Natural (en Hectáreas)</i>	21
Tabla 4.	<i>Instituciones Financieras que Atienden el Crédito</i>	23
Tabla 5.	<i>Estadísticas de los Principales Productos Agrarios de Exportación</i>	29
Tabla 6.	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	42
Tabla 7.	<i>Demanda Interna y PBI (Var. % Real)</i>	44
Tabla 8.	<i>Producto Bruto Interno por Sectores (Var. % Real)</i>	45
Tabla 9.	<i>Resultado de los Pilares de Competitividad Perú en el Anuario Mundial de Competitividad 2015</i>	52
Tabla 10.	<i>Evolución de Perú en los 12 Pilares de la Competitividad</i>	53
Tabla 11.	<i>Determinantes de Diamante Porter vs. Pilares de Competitividad Global</i>	54
Tabla 12.	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú</i>	71
Tabla 13.	<i>Detalle de Factores Críticos de Éxito</i>	77
Tabla 14.	<i>Matriz del Perfil Competitivo(MPC) de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú</i>	79
Tabla 15.	<i>Matriz del Perfil Referencial (MPR) de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú</i>	79
Tabla 16.	<i>Exportaciones de Mandarinas 2013-2014</i>	88
Tabla 17.	<i>Exportaciones de Tángelo 2012-2013</i>	88
Tabla 18.	<i>Exportaciones de Granada y Granadilla 2013</i>	89
Tabla 19.	<i>Exportaciones de Arándanos</i>	89
Tabla 20.	<i>Tasas en Moneda Nacional (%)</i>	104
Tabla 21.	<i>Comprobación de la Auditoría de Tecnología e Investigación y Desarrollo</i>	107
Tabla 22.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Sector de Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú</i>	108
Tabla 23.	<i>Intereses Organizacionales de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú</i>	111
Tabla 24.	<i>Matriz de Intereses de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú</i>	118
Tabla 25.	<i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i>	122

Tabla 26.	<i>Plantilla para la Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) y de la Ventaja Competitiva (VC)</i>	123
Tabla 27.	<i>Plantilla para la Calificación de los Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) y de la Fortaleza de la Industria (FI)</i>	124
Tabla 28.	<i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	129
Tabla 29.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i>	132
Tabla 30.	<i>Matriz de Rumelt</i>	133
Tabla 31.	<i>Matriz de Ética</i>	134
Tabla 32.	<i>Matriz Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	135
Tabla 33.	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo</i>	136
Tabla 34.	<i>Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)</i>	138
Tabla 35.	<i>Asignación de Recursos</i>	148
Tabla 36.	<i>Políticas por Estrategia del Sector Agroexportador de Frutas y Hortalizas Frescas</i>	150
Tabla 37.	<i>Entidades Públicas y Privadas Identificadas como parte del Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas de Perú</i>	151
Tabla 38.	<i>Tablero de Control Balanceado</i>	159
Tabla 39.	<i>Plan Estratégico Integral</i>	169
Tabla A1.	<i>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)</i>	175
Tabla A2.	<i>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)</i>	175
Tabla A3.	<i>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)</i>	176
Tabla A4.	<i>Formato 4: Cálculo del Promedio del Valor FOB USD por Kilogramo Exportado entre los Años 2006 al 2015, en Base a los Productos Analizados (Siete Principales Productos Exportados para Frutas y Hortalizas Frescas)</i>	176
Tabla A5.	<i>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)</i>	177
Tabla A6.	<i>Formato 6: Proyección del Total de Hectáreas Requeridas para la Exportación de los Productos Analizados (Siete Principales Productos</i>	

	<i>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)</i>	177
Tabla A7.	<i>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)</i>	178

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico	13
<i>Figura 1.</i>	Evolución de la superficie agropecuaria y los censos agropecuarios	17
<i>Figura 2.</i>	Evolución de la superficie agropecuaria: Agrícola	18
<i>Figura 3.</i>	Razones principales de la superficie agrícola no trabajada	20
<i>Figura 4.</i>	Superficie agrícola según riego o seco	21
<i>Figura 5.</i>	Solicitud de crédito de productores peruanos agropecuarios	22
<i>Figura 6.</i>	Razones por las cuales no solicitaron crédito	22
<i>Figura 7.</i>	Instituciones financieras que atienden el crédito	23
<i>Figura 8.</i>	Número de empleos en el sector agropecuario en el año (miles de empleos)	24
<i>Figura 9.</i>	Agroexportaciones tradicionales: Principales mercados y productos	25
<i>Figura 10.</i>	Agroexportaciones no tradicionales: Principales mercados y líneas de productos	26
<i>Figura 11.</i>	Top cinco principales mercados	26
<i>Figura 12.</i>	Balanza comercial agrícola 2003-2011 (Exportaciones: miles USD FOB, Importaciones: miles USD CIF)	27
<i>Figura 13.</i>	PBI trimestral	25
<i>Figura 14.</i>	Mundo: Exportaciones peruanas por principales frutas y hortalizas frescas en USD FOB millones	29
<i>Figura 15.</i>	Nueva oferta exportable en frescos	30
<i>Figura 16.</i>	Zonas de producción de los principales cultivos de exportación	31
<i>Figura 17.</i>	Calendario de exportación	32
<i>Figura 18.</i>	Convergencia de indicadores macroeconómicos versus indicadores de I+D ^a	46
<i>Figura 19.</i>	Estado de acuerdos comerciales con Perú	49
<i>Figura 20.</i>	<i>Ranking</i> Latinoamérica y el Caribe-IGC 2014-2015	51
<i>Figura 21.</i>	Perú: Indicadores 2014-2015	57
<i>Figura 22.</i>	Determinantes de la ventaja competitiva nacional para el Sector de la Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú	59

<i>Figura 23.</i> Perú: Participación del sector informal en el PBI y en el empleo equivalente, 2007 (Millones de nuevos soles corrientes y miles de empleos)	62
<i>Figura 24.</i> 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)	62
<i>Figura 25.</i> Radiografía de la conflictividad social	64
<i>Figura 26.</i> Ámbito de acción	67
<i>Figura 27.</i> Modelo de las Cinco Fuerzas de la Competitividad	72
<i>Figura 28.</i> Evolución total de las agroexportaciones (en USD)	84
<i>Figura 29.</i> Perú: Principales frutas y hortalizas exportadas 2013.....	85
<i>Figura 30.</i> Perú: Estacionalidad de uvas frescas 2013	85
<i>Figura 31.</i> Perú: Estacionalidad de paltas frescas 2013	86
<i>Figura 32.</i> Perú: Estacionalidad de mangos frescos 2013.....	86
<i>Figura 33.</i> Perú: Estacionalidad de bananos frescos 2013.....	87
<i>Figura 34.</i> Principales mercados de productos no tradicionales 2013 (en millones USD)	90
<i>Figura 35.</i> Actividades de promoción de frutas y hortalizas frescas 2014.....	91
<i>Figura 36.</i> Calendario de ferias, misiones, ruedas y EXPOPERÚ 2014	91
<i>Figura 37.</i> Calendario de ferias y eventos 2014.....	92
<i>Figura 38.</i> Hitos de la industria	93
<i>Figura 39.</i> Diagrama Entrada-Proceso-Salida	95
<i>Figura 40.</i> Matriz de Proceso de Transformación.....	96
<i>Figura 41.</i> Gestión de procesos.....	97
<i>Figura 42.</i> Diagrama de actividades de los procesos de la planta.....	100
<i>Figura 43.</i> Hitos de la industria	101
<i>Figura 44.</i> Crecimiento de colocaciones (en millones S/)	102
<i>Figura 45.</i> Matriz PEYEA del Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú.....	125
<i>Figura 46.</i> MBCG para el Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú.....	126
<i>Figura 47.</i> Matriz Interna-Externa del Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú	127
<i>Figura 48.</i> Matriz de la Gran Estrategia (GE) del Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas.....	128
<i>Figura 49.</i> Organigrama propuesto del Sector Agroexportación de Frutas y Hortalizas Frescas de Perú	152

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 los 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 seis objetivos a largo plazo orientados a lograr el crecimiento económico deseado, 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 ubique entre los principales países exportadores del mundo. De esta manera, 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.