



TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN GERENCIA EN
INDUSTRIAS AGROPECUARIAS Y PESQUERAS

**Plan estratégico para los productores de palta fuerte
(*Persea americana*) del valle de Nepeña con fines de
exportación.**

AUTORES:

Ing. Juan Ronal, CERNA ESPINOZA
Ing. Juan Carlos, VASQUEZ GUZMAN

ASESOR:

M. Sc. JORGE DOMINGUEZ CASTAÑEDA

CHIMBOTE – PERÚ

2016

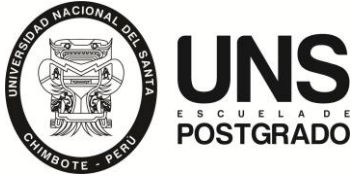


CONSTANCIA DE ASESORAMIENTO DE LA TESIS DE MAESTRIA

Yo, M.Sc. JORGE DOMÍNGUEZ CASTAÑEDA, mediante la presente certifico mi asesoramiento de la Tesis de Maestría titulada: **Plan estratégico para los productores de palta fuerte (*Persea americana*) del valle de Nepeña con fines de exportación**, elaborada por los bachilleres **Juan Ronal Cerna Espinoza** y **Juan Carlos Vásquez Guzmán** para obtener el Grado Académico de Maestro en GERENCIA DE INDUSTRIAS AGROPECUARIAS Y PESQUERAS en la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional del Santa.

Nuevo Chimbote, Marzo del 2017

.....
M.Sc. JORGE DOMÍNGUEZ CASTAÑEDA
ASESOR



PROYECTO DE TESIS PARA OPTAR LA RESOLUCIÓN DE APROBACIÓN

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LOS PRODUCTORES DE
PALTA FUERTE (*PERSEA AMERICANA*) DEL VALLE DE
NEPEÑA CON FINES DE EXPORTACIÓN**

Revisado y Aprobado por el Jurado Evaluador:

.....
Dr. GUILLERMO SALDAÑA ROJAS
PRESIDENTE

.....
M.Sc. WILSON SÍMPALO LÓPEZ
CASTAÑEDA
SECRETARIO

.....
M.Sc. JORGE DOMÍNGUEZ
VOCAL



AGRADECIMIENTO

Enorme agradecimiento a todos quienes han contribuido en nuestro progreso profesional y de manera muy especial en ésta fase de la maestría. La valoración a nuestro asesor **M.Sc. Jorge Domínguez Castañeda**, por su paciente y profesional acompañamiento en la revisión del contenido de nuestro proyecto.

A cada uno de nuestros docentes de la Escuela de Posgrado, quienes pudieron enriquecer nuestros conocimientos y encaminar nuestro entusiasmo de crecimiento profesional toda vez que contribuirá en el desarrollo de la sociedad y específicamente del ámbito donde los desafíos nos exijan actuar.

DEDICATORIA

Este proyecto, fruto de una convicción de crecimiento profesional es resultado de un acompañamiento de personas muy importantes en mi vida.

Mi esposa Erika y mi hija Rebeca; el compartir día a día han sumado a mis sueños de continuar creciendo en el aspecto profesional, ellas forman parte de éste fruto como aporte a la sociedad.

Mi madre; su alegría, motivación y orgullo de ver mi progreso profesional es la mejor satisfacción que le podría dar. Del mismo modo el tributo a mi padre (Q.E.P.D).

Mis herman@s; los espacios de reunión y tradición familiar, el cual es muy frecuente, conllevan a valorar sus consejos y orgullo de mi formación profesional.

La Hna. Rebecca Frick, a quien agradezco enormemente por su acompañamiento en toda mi actividad profesional, así mismo amig@s de Liechtenstein y Austria, por su valoración y confianza en el resultado de los proyectos.

Juan R. Cerna Espinoza

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño a mi querida Abuelita María Avalos y a mi madre Nery Guzmán que se encuentran descansando en paz a lado de nuestro señor, que gracias a ellas a sus consejos, palabras de aliento y ejemplo de vida, para seguir adelante y siempre ser perseverante y cumplir con mis ideales.

A mi esposa y mis hijos por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depara un futuro mejor.

A mis tías Bertha y Magna por su apoyo y consejos siempre para seguir superándome cada día más sin soslayar ante las dificultades que se presentan en el camino.

A mis compañeros y amigos presentes y pasados, quienes sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento, alegrías y tristezas y a todas aquellas personas que durante estos años estuvieron a mi lado apoyándome y lograron que este sueño se haga realidad.

Gracias a todos

Juan C. Vásquez Guzman

RESUMEN

Se plantea un Plan Estratégico como herramienta de gestión para los productores de palta fuerte (*Persea americana*) del valle de Nepeña con fines de exportación con mayor rentabilidad en forma sostenida en el mediano y largo plazo. Para concretar el objetivo, a través de una muestra conformada por productores, la aplicación de un cuestionario validado y la Técnica de la Matriz FODA, se realizó el análisis interno-externo del sector. Conociendo la situación, mediante la herramienta del Análisis Estructural y el Plano de Influencia-Dependencia se determinaron los Factores Claves o Ejes Estratégicos como base para la aplicación de la Técnica de Marco Lógico, donde se establecieron la visión, objetivos y acciones. Del diagnóstico se resalta que el 94% de productores son del género masculino pertenecientes a asociaciones; el 50% tienen menos de 20 años dedicados a la actividad agrícola de manera convencional, el 52.86% con palta *Fuerte* y cultiva áreas menor a una hectárea, 42.86% y de ello obtiene un rendimiento promedio que va de 5 – 10TM y en su mayoría (86.84%) desconocen de la existencia de un Plan estratégico. Del sistema, de 15 factores confrontados cuatro se convirtieron en ejes estratégicos: 1.Recursos Humanos 2.Innovación Tecnológica, 3.Organización y Asociación y 4.Cadenas Productivas, quienes delimitaron y orientaron al logro de la visión. En el marco de estos ejes, se plantearon los objetivos y acciones, los mismos que conllevan a una gestión de recursos humanos de manera horizontal; se promueve en el seno de una organización entre productores y proveedores, la investigación y la transferencia tecnológica y, finalmente a través de los indicadores y medios de verificación se podrá monitorear y evaluar su ejecución.

Palabras claves: palta fuerte, plan, gestión

ABSTRACT

A Strategic Plan is proposed as a management tool for producers of avocado variety "Fuerte" (*Persea americana*) from Nepeña valley for export, purposes with greater profitability in a sustained way in the zone and long term. The internal-external analysis of the sector was carried out in order to fulfill the objective, through a small group conformed by producers, the application of a validated questionnaire and the technique of the SWOT Matrix. Knowing the situation, through the tool of Structural Analysis and the Influence-Dependency Plan, the Key Factors or Strategic Axes were determined as the basis for the application of the Logical Framework Technique, where the vision, objectives and actions were established. From the diagnosis, it is emphasized that 94% of producers are of the masculine gender belonging to associations; 50% have less than 20 years engaged in agricultural activities in the conventional way, 52.86% have avocado fruits, variety *fuerte* all of them manage areas below a one hectares, 42.86% and the yield from this area is 5 - 10TM and most (86.84%) are unaware of the existence of a Strategic Plan. Of the system, 15 factors confronted four became strategic axes: 1. Human Resources 2. Technological Innovation, 3. Organization and Association and 4. Productive Chains, who delimited and guided the achievement of the vision. In the framework of those axes, the objectives and actions, which led to human resources management in a horizontal manner, were raised; the research and technological transfer is promoted within an organization between producers and suppliers, and finally, through the indicators and means of verification, it will be possible to supervise and evaluate their execution.

Keywords: strong, plan, management

ÍNDICE

ÍNDICE DE CUADROS.....	9
ÍNDICE DE FIGURAS	10
ÍNDICE DE GRÁFICOS	11
CAPITULO I	13
INTRODUCCIÓN	13
1.1. Planteamiento y fundamentación del problema de investigación.....	13
1.2. Antecedentes de la investigación.....	15
1.3. Formulación del problema de investigación.....	22
1.4. Delimitación del estudio.....	23
1.5. Justificación de la investigación.....	23
1.6. Importancia de la investigación.....	24
1.7. Objetivos de la investigación.....	25
CAPITULO II	26
MARCO TEORICO.....	26
2.1. Fundamentos teóricos de la investigación.....	26
2.1.1 Planeamiento Estratégico	26
2.1.2 Proceso de Planeación Estratégica	28
2.2. Marco conceptual.....	29
2.2.1 Producción de la palta en el valle de Nepeña	29
2.2.2 Mercado de la palta	33
CAPITULO III	37
MARCO METODOLÓGICO	37
3.1. Hipótesis central de la investigación	37
3.2. Variables e indicadores de la investigación.....	37
3.3. Métodos de la investigación.....	39
3.4. Diseño de la investigación.....	44
3.5 Población y muestra	44
3.6. Actividades del proceso investigativo	46
3.7. Técnicas e instrumentos de la investigación	48

3.8. Procedimiento para la recolección de datos	49
3.9. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	49
CAPITULO IV	50
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	50
4.1. Diagnostico situacional de los productores de palta fuerte-Nepeña	50
4.2. Análisis FODA del sector de palta fuerte – Valle Nepeña	77
4.2.1 Análisis Interno	77
4.2.2 Análisis Externo	79
4.3. Visión de los productores de palta fuerte – Valle de Nepeña	81
4.4. Determinación de los Ejes Estratégicos	81
4.4.1 Identificación de factores que influyen el sistema	81
4.4.2 Determinación y definición de los factores claves	82
4.4.3 Selección de los Ejes Estratégicos	84
4.5. Descripción de los Ejes Estratégicos	89
4.6. Determinación de los objetivos de los Ejes Estratégicos	90
4.6.1 Objetivos para la Gestión de Recursos Humanos	92
4.6.2 Objetivos para la Gestión de la Innovación Tecnológica	96
4.6.3 Objetivos para la Gestión de la Organización y Asociación	100
4.6.4 Objetivos para la Gestión de la Cadena Productiva	104
4.7. Plan de Acción.....	106
4.7.1 Estructura del Plan	107
4.7.2 Plan de Acción	108
CAPITULO V	129
CONCLUSIONES	129
RECOMENDACIONES.....	130
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	131
ANEXOS.....	134

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Distribución de áreas según cultivo	31
Cuadro 2. Distribución de áreas bajo riego por comisiones de regantes en el Valle Nepeña	32
Cuadro 3: Destino de las exportaciones de palta peruana – TM.....	35
Cuadro 4: Destino de las exportaciones de palta peruana – Millones de US\$....	35
Cuadro 5. Operacionalización de variables.	38
Cuadro 6. Situación interna de los productores de palta fuerte del Valle de Nepeña.....	78
Cuadro 7. Situación externa de los productores de palta fuerte del Valle de Nepeña.....	80
Cuadro 8. Factores que influyen el sistema en estudio.....	81
Cuadro 9. Factores claves que afectan la producción y comercialización de palta fuerte-Valle Nepeña.....	82
Cuadro 10. Matriz de Influencia-dependencia de los factores.....	85
Cuadro 11. Estructura del Plan Estratégico para los productores de palta fuerte en el Valle de Nepeña con fines de exportación.....	107
Cuadro 12. Plan de Acción para la Gestión de Recursos Humanos.....	109
Cuadro 13. Plan de Acción para la Gestión de la Innovación Tecnológica.....	114
Cuadro 14. Plan de Acción para la Gestión de la Organización y Asociación....	119
Cuadro 15. Plan de Acción para la Gestión de las Cadenas Productivas.....	124

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución de hectáreas según tipo de cultivo	32
Figura 2. Exportaciones de palta expresada en TM – Sept. 2016	34
Figura 3. Exportaciones de palta expresada en Dólares – Sept. 2016	34
Figura 4: Estructura de la metodología de Planeamiento Estratégico.....	41
Figura 5. Proceso de estudio para la elaboración del Plan Estratégico.....	47
Figura 6. Plano de Influencia- Dependencia	86
Figura 7. Zonas de Influencia Dependencias	86
Figura 8. Ejes Estratégicos del Sector Producción de palta fuerte del Valle de Nepeña	88
Figura 9. Árbol de problemas del eje estratégico Recursos Humanos	91
Figura 10. Árbol de objetivos del eje estratégico Recursos Humanos	93
Figura 11. Árbol de problemas del eje estratégico Innovación Tecnológica	95
Figura 12. Árbol de objetivos del eje estratégico Innovación Tecnológica	97
Figura 13. Árbol de problemas del eje estratégico Organización y Asociación...100	
Figura 14. Árbol de objetivos del eje estratégico Organización y Asociación... 101	
Figura 15. Árbol de problemas del eje estratégico Cadenas Productivas..... 103	
Figura 16. Árbol de objetivos del eje estratégico Cadenas Productivas 105	
Figura 17. Componentes principales del Plan Estratégico	106

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Género de productores	50
Gráfico N° 2. Edad de los productores	51
Gráfico N° 3. Tiempo dedicado a la actividad agrícola	52
Gráfico N° 4. Tipo de propiedad	53
Gráfico N° 5. Hectáreas que posee.....	54
Gráfico N° 6. Áreas de cultivo de palta	55
Gráfico N° 7. Variedad de palta que cultiva	56
Gráfico N° 8. Forma de cultivo	57
Gráfico N° 9. Inversión en mantenimiento por Ha.....	58
Gráfico N° 10. Periodo de cosecha	59
Gráfico N° 11. Cosecha promedio por Ha	60
Gráfico N° 12. Precio promedio por Kg de palta	60
Gráfico N° 13. Otros cultivos en parcela	61
Gráfico N° 14. Áreas (Has.) destinadas a otros cultivos.....	62
Gráfico N° 15. Formas de adquisición de plantas.....	62
Gráfico N° 16. Monitoreo de cultivo con personal especializado.....	63
Gráfico N° 17. Problemas en cultivo de la palta	64
Gráfico N° 18. Canales de venta de la palta.....	65
Gráfico N° 19. Nivel de relación con los compradores de palta.....	66
Gráfico N° 20. Celebración de contrato para venta de palta	66
Gráfico N° 21. Modalidad de entrega del producto – palta.....	67
Gráfico N° 22. Modalidad de pago por venta del producto – palta	68

Gráfico N° 23. Relación con proveedores de insumos	68
Gráfico N° 24. Aspectos de mejora por asistencia a cultivos	69
Gráfico N° 25. Conocimiento de fuentes de financiamiento.....	70
Gráfico N° 26. Capacitación frecuente en manejo de cultivo.....	70
Gráfico N° 27. Instituciones que brindan capacitación.....	71
Gráfico N° 28. Temas de interés en capacitaciones.....	72
Gráfico N° 29. Existencia de Propuestas para participar a eventos comerciales.....	73
Gráfico N° 30. Pertenencia a una Asociación	74
Gráfico N° 31. Cumplimiento de Comité de Asociación por expectativas.....	74
Gráfico N° 32. Conocimiento de la existencia de algún Plan Estratégico en la Asociación	75
Gráfico N° 33. Conocen de los servicios que presta una Asociación.....	76
Gráfico N° 34. Predisposición a formar parte de una Asociación.....	76

CAPITULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento y fundamentación del problema de investigación

El Valle de Nepeña, durante los últimos 10 años ha tenido un crecimiento acelerado del cultivo de palto; éste dinamismo en la actividad agrícola además de contar con las oportunidades de mercado de exportación han permitido que a pesar del desorden por falta de una planificación generen un movimiento económico significativo así como escenarios de mayor empleo para la población. Ésta situación podría ser dinamizada mucho mejor y los productores tendrían mejor beneficio y/o rentabilidad en la actividad agrícola. La escasa planificación según el Plan Operativo del Servicio para el Desarrollo Integral Rural – SEDIR (2015) ha generado una falta de articulación entre la gestión productiva y comercialización a nivel de exportación; siendo una de las alternativas que puede ayudar a superar estos problemas, la implementación y puesta en marcha de la Cadena Productiva de la *Palta Fuerte* en el Valle de Nepeña, tomando en cuenta que la actividad del cultivo de palta es en el principal después de la caña de azúcar, en todo el valle.

Así mismo, a pesar de contar con productos exportables en la zona como la palta (*Persea americana*) y el mango (*Mangifera indica*), no se ha identificado una solución adecuada para enfrentar de manera organizada y sostenible el accionar de agentes acopiadores de los frutos, que muchas veces orientan inadecuadamente al mal manejo y tratamiento de la cosecha y poscosecha, y lo más importante es que los agricultores debido su nivel y al escaso

asesoramiento que reciben, no están debidamente preparados para discutir con conocimiento pleno en materia de negociación de precios. Informe de Proyecto Servicio para el Desarrollo Integral Rural – SEDIR (2015).

La situación exportadora del Valle de Nepeña, ha quedado rezagado y a la sombra de los grandes exportadores, hace falta la inversión en tecnología, capacitación de profesionales que vuelquen su conocimiento entre los productores a fin de mejorar e incrementar la competitividad de la cadena productiva de la *Palta fuerte*. Los potenciales que ofrecen tanto el valle de Nepeña y el distrito de Moro son muy apropiados para la agricultura; tal es así, que durante los últimos años se ha presentado un crecimiento del cultivo de la *palta fuerte* de manera notable; es más las extensiones del cultivo tienen inclusive mejores perspectivas para desarrollarse por debajo de los 2500 m.s.n.m. Paralelamente, se viene presentado una evolución favorable del comportamiento de los precios del producto que han impulsado un auge para que este cultivo se incremente y con ello también la presencia de intermediarios comerciales. Si bien es cierto que la cadena de intermediarios es muy larga, urge organizar e implementar un Plan de Gestión para la exportación del producto. Existe una Asociación de productores pero aún es muy débil para elaborar un plan de desarrollo sostenible para este cultivo los cuales involucran el aspecto productivo y comercialización; es por ello que muchas veces el productor no obtiene el valor justo de su producto al comercializar incluso al mercado exterior.

Moro es un distrito donde se instalan los centros de acopio durante las épocas de cosecha de *palta fuerte*. A nivel del Valle de Nepeña se cuenta con 1,530.70 hectáreas implementadas con el cultivo de *palta Fuerte* y la

tendencia de siembra es creciente. El rendimiento promedio de la palta *Fuerte* en el Valle de Nepeña es de 15,000 Kg. /Ha, cuando se puede obtener mayores rendimientos. Informe de Proyecto Servicio para el Desarrollo Integral Rural – SEDIR (2015).

La práctica del cultivo de palto es el más importante del valle (en lo que a frutales se refiere) según Plan de Cultivos de la Junta de Usuarios del valle Nepeña (2013 - 2014), debido a que la producción ofrece una gran rentabilidad y tiene una demanda creciente en el mercado nacional e internacional. Los microclimas en el Perú son muchas veces factores muy influyentes en la producción el cual permite una producción sin saturación del mercado nacional en razón que en diferentes zonas del país se cosechan en tiempos distintos; esto conlleva a mantener el precio de la palta casi constante.

Las expectativas por parte de los agricultores son cada vez mayor hacia este cultivo y no se están tomando medidas de prevención frente una posibilidad de destrucción del cultivo a causa de las plagas tal como sucedió con el cultivo de vid hace 33 años, según reporte de Proyectos del Servicio para el Desarrollo Integral Rural – SEDIR (2013).

1.2. Antecedentes de la investigación

A nivel nacional:

Carrera Polack, S. et al (2007), en el trabajo “Planeamiento estratégico para la palta de exportación del Perú” plantearon como objetivo general diseñar un planeamiento estratégico para la palta de exportación del Perú, estableciendo estrategias de corto y largo plazo, a fin de lograr una ubicación satisfactoria en el mercado mundial. Esta investigación se dirigió al gremio de

productores y exportadores de la palta peruana de exportación, agrupados en la Asociación de Productores de Palta *Hass*, encargada de consolidar la producción y comercialización de sus asociados a fin de fortalecer su posición internacionalmente exportadora.

Vidal Gómez, L. (2010), presentó el trabajo “Estudio de Pre-factibilidad para la exportación de palta *Hass* a Estados Unidos”. El estudio pretendió ser una guía para agricultores e inversionistas, quienes son finalmente los que por medio de un trabajo asociativo lograrían posicionar el producto en el mercado objetivo, y sacar provecho de lo que el producto puede ofrecer al país y a la empresa privada. El proyecto busca evaluar la viabilidad técnica y financiera del acondicionamiento y exportación de palta *Hass* hacia Estados Unidos, demostrando que es una buena forma de promover el comercio internacional para el Perú. Del estudio llegaron a las conclusiones siguientes:

La preferencia de los consumidores norteamericanos por una alimentación más saludable, las variables macroeconómicas y crecimiento de las importaciones de palta *Hass*, hacen considerar este proyecto como una excelente oportunidad de negocio. Asimismo, fue considerado la actividad exportadora por medio de la puesta en marcha de la planta procesadora y con ayuda de una agencia comercializadora que permita colocar el mercado de una forma más adecuada. El punto principal a tomar en cuenta para tener una mayor acogida es la calidad del producto, y la estrategia a emplear es la de precios más bajos que la competencia. La inversión requerida para el proyecto fue de 1, 043,913 dólares.

MINCETUR (2012), elaboró el Plan Operativo de la Palta – Región Moquegua, diseñado acorde al Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX), Plan Estratégico Regional Exportador (PERX) de Moquegua, Plan de desarrollo Regional Concertado y Plan Regional de Competitividad, cuyos objetivos estratégicos fueron:

- 1: Desarrollo de la oferta exportable
- 2: Desarrollo de los mercados de destino
- 3 Facilitación del Comercio
- 4: Cultura exportadora

El Plan Operativo se inició con el diagnóstico de la cadena de valor, donde se muestra la cantidad de hectáreas a nivel nacional destinadas al cultivo de la palta, la producción nacional, el rendimiento y el precio en chacra de 1994 al 2012. Se observa que en los últimos 18 años se ha registrado un crecimiento constante en la cantidad de hectáreas destinadas a la palta a nivel nacional, por otro lado, la producción nacional, el rendimiento por hectárea y el precio en chacra ha experimentado un comportamiento inestable, pero; a pesar de esto se registra un crecimiento en la producción nacional importante

Seguido analizaron los factores de competitividad y la comparación de la cadena actual y futura de la Palta, definiéndose estrategias y actividades específicas, para ello aplicaron tres instrumentos que combinan tanto el diagnóstico situacional y prospectivo como las aspiraciones del grupo humano involucrado en la cadena.

Los dos primeros instrumentos, el Diamante de Competitividad y el FODA se complementaron con el diseño de la Cadena Futura de la Palta, cuya proyección a diez años refleja tanto las aspiraciones de los actores regionales como los retos que deben de superar para alcanzar sus objetivos.

De la comparación de la cadena actual y la cadena futura también se infieren estrategias que permitan pasar de la situación productiva, tecnológica, organizacional y comercial actual a la que se propone lograr en el año 2020.

La cadena de valor deseable y que se estima posible de lograr en el largo plazo, visualiza a todos los agricultores organizados para producir Palta con calidad de exportación y comercializar su producto a los principales mercados internacionales.

Para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos se plantearon las estrategias siguientes:

Estrategia N° 1.1: Disponer y difundir información actualizada sobre producción y aspectos tecnológicos que intervienen en la cadena de Palta de Moquegua.

Estrategia N°1.2: Fortalecer y ampliar de manera concertada la base productiva con tecnologías apropiadas orientadas a incrementar la productividad y calidad.

Estrategia N°1.3: Fortalecer la plataforma de servicios de investigación, sanidad y tecnología de la región y orientarla a la atención de las necesidades de los productores.

Estrategia N° 2.1: Impulsar un sistema de información de Palta que genere, sistematice y difunda información especializada y actualizada de mercados de destino potenciales.

Estrategia N° 2.2: Promover la oferta exportable diversificada de la Palta regional en los mercados internacionales proyectando una imagen de diferenciación.

Estrategia N° 3.1: Implementar mecanismos de concertación entre el sector público y privado, logrando un mayor acceso al sector financiero por parte de las actividades agropecuarias.

Estrategia N° 3.2: Interconectar vialmente a los distritos de la región Moquegua, principalmente a los productores de Palta.

Estrategia N° 4.1: Impulsar políticas y mecanismos institucionales que aseguren la ejecución del Plan, su retroalimentación y el desarrollo integral y equitativo de la Cadena de Palta - Moquegua.

Estrategia N° 4.2: Fomentar la Asociatividad y mejorar las capacidades para una cadena exportadora formando una cultura organizacional de coordinación y cooperación con visión empresarial.

Estrategia N° 4.3: Promover una actitud favorable de la sociedad civil de la Región Moquegua hacia la actividad exportadora de Palta.

Estrategia N° 4.4: Promover una visión exportadora en los recursos Humanos que se forman en la Región.

Finalmente, se afirma que la implementación del Plan dependerá del grado de compromiso de las instituciones públicas y privadas con el desarrollo de la cadena de la palta.

MINAG (2013), elaboró el Plan de Trabajo para la Exportación de frutos frescos para consumo de palto (*Persea americana*) variedad *Hass* desde los departamentos de Perú: Moquegua, Tacna, Ica, Lima, La Libertad y Arequipa hacia Chile, este Plan fue producto de un acuerdo conjunto entre el SERVICIO

AGRICOLA Y GANADERO (SAG), del Ministerio de Agricultura de Chile y SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD AGRARIA (SENASA) del Ministerio de Agricultura y Riego de Perú, y que tuvo como objetivo, cumplir en Perú, con los lineamientos y las regulaciones fitosanitarias establecidas para Chile que permitan la exportación de palta de variedad *Hass* como fruto fresco.

En dicho Plan se determinaron las organizaciones y sus responsabilidades, asimismo, se plantearon los requisitos para acceder al programa de exportación de palta, los requisitos de envase y etiquetado, la certificación fitosanitaria, condiciones de ingreso, despacho, inspección y la auditoria y supervisión correspondiente.

Soto Anacleto, O.(2014), mediante la “Propuesta de un Modelo Asociativo a Productores de Palta en el distrito de Motupe - departamento de Lambayeque”, efectuó un diagnóstico respecto a la situación actual de la actividad agrícola de los productores de palta en el Distrito de Motupe y en ello se realizó un minucioso análisis de las encuestas, los resultados obtenidos de la investigación señalaron que existen deficiencias y restricciones del sector que no son superadas pero que con los recursos existentes, la intervención de instituciones y la generación de capacidades en los productores agrícolas se puede lograr excelentes resultados a fin de brindar una solución a sus problemas. Bajo un minucioso análisis y con el apoyo de las fuentes consultadas se plantea una propuesta acorde a la realidad, y es que el presente proyecto tiene por objetivo establecer una propuesta de modelo asociativo a los productores de palta del Distrito de Motupe. Una vez que la confianza se encuentra consolidada, se puede iniciar un proceso de planeamiento estratégico. Para llegar a esta fase, la organización debe haber

logrado cambios sustanciales producto de la implementación de un plan de mejora. Dicho estudio llega a la conclusión, que el modelo asociativo representa un mecanismo de cooperación y acción conjunta, por lo que se debe romper con las experiencias negativas del pasado comprometen: la irresponsabilidad, el individualismo y el oportunismo de los miembros para dar paso a una nueva experiencia asociativa. Por ello cabe resaltar la importancia de los modelos asociativos para mejorar el negocio agrícola y es que esta involucra y supone no solo el protagonismo de los productores, sino también un fuerte compromiso de las instituciones de apoyo para garantizar servicios de organización, financiamiento, comercialización y más. Si bien es cierto que el objetivo principal de la cooperativa de trabajo asociado es la agricultura como negocio, este tipo de modelo asociativo puede convertirse en un instrumento crucial para el desarrollo de la localidad.

A nivel internacional:

Guzman Marotto, V y Vera Avila, K (2012), en el trabajo “Diseño de Plan Estratégico para incrementar las exportaciones de aguacate hacia el Mercado de Francia” arribaron como conclusiones a que las estrategias del plan deben estar comprendidas por:

- Creación de un centro de acopio
- Garantizar seguridad alimentaria en la manipulación del aguacate
- Unión de los Productores de Aguacate
- Organizar a los productores en grupos con el objetivo de fomentar la capacidad gremial.
- Reclutar al personal especializado en manejo de la fruta.

1.3. Formulación del problema de investigación

En los últimos 10 años en valle de Nepeña conforme reporta El Servicio para el Desarrollo Integral Rural – SEDIR (2014), se ha dado un gran dinamismo en la exportación de palta; sin embargo, se observa una carencia de estrategias integrales definidas y de largo plazo, con oportunidades de crecimiento aún no exploradas, deficiencias y restricciones aún no superadas, principalmente en la etapa de comercialización a los mercados de exportación.

Las deficiencias observadas se resumen en restricciones propias del sector, falta de diversificación de mercados, concentración de las exportaciones en pocas empresas acopiadoras, falta de promoción y participación en ferias internacionales directamente por los productores, reducido valor agregado, acciones fitosanitarias no uniformes, reducidas áreas certificadas, aplicación de tecnología incipiente, entre otras.

Como tal, a fin de buscar soluciones a estas restricciones señaladas, se hace necesario y como alternativa plantear un Plan Estratégico para los productores de palta *Fuerte* del valle de Nepeña, que permita acceder a los mercados de exportación y que contribuya al progreso y al desarrollo de los actores involucrados, partiendo de la determinación de la situación actual y proponer acciones de mejora, como tal, se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuál es el Plan Estratégico que les permita a los productores de palta *Fuerte* del Valle de Nepeña acceder a los mercados de exportación?

1.4. Delimitación del estudio

Este diseño abarcó un plan estratégico que permita a los productores de palta *Fuerte* del valle de Nepeña, cuya extensión total bajo riego es de 16,807.33 hectáreas; de las cuales 1,530.70 hectáreas corresponde al cultivo de palta *Fuerte*, es decir 9.11%, de ésta manera tener acceso a los mercados de exportación para incrementar la rentabilidad del cultivo. La investigación se concentra en la comercialización al mercado externo, trasladando el producto como fruta fresca.

El estudio se basó en el Valle de Nepeña, aplicando la metodología del Planeamiento Estratégico que nos permita identificar las fortalezas y debilidades del Valle de Nepeña en el cultivo de Palta *Fuerte*; así como las oportunidades y amenazas del mercado de exportación, lo que permitirá identificar los factores clave y establecer el diseño de las estrategias y acciones para el desarrollo del potencial exportador de este cultivo; trayendo consigo nuevos mercados y mejoras socioeconómicas del Valle de Nepeña.

1.5. Justificación de la investigación

Esta investigación tiene la finalidad de contrastar la realidad del sector productivo de la palta *Fuerte* con las estrategias de gestión y plantea mayores posibilidades de desarrollo y acceso a los mercados de exportación.

Asimismo, busca demostrar que a través del planeamiento estratégico y su implementación los principales involucrados se unen y articulan, para llevar acciones conjuntas hacia el logro de los objetivos comunes, que de manera individual no podrían lograr, convirtiéndolo al valle de Nepeña, en uno de los principales sectores agroexportadores de palta *Fuerte* en el Perú.

1.6. Importancia de la investigación

Se considera oportuno y de gran utilidad proporcionar a los productores de palta *Fuerte*, un plan estratégico que permita implementar estrategias y acciones para desarrollar de manera efectiva y eficaz la gestión del proceso productivo y comercialización en el marco de las exportaciones.

También es importante porque su implementación dinamizará la economía local, dado que el cultivo de la Palta *Fuerte* es el principal en el valle de Nepeña después de la caña de azúcar y con la oportunidad de mercado de exportación hoy en día, contribuirá al desarrollo del sector agro exportación de la región. En el aspecto social mejorará la calidad y condiciones de vida de los productores y su familia, y por ende de la población. Ecológicamente generará condiciones apropiadas de explotación de los recursos naturales.

El Plan Estratégico se constituye en una herramienta administrativa que involucra la gestión de recursos humanos, la innovación tecnológica, la organización y asociación. A través de este, los productores de palta fuerte del Valle de Nepeña podrán planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos con el fin de garantizar la mejora del negocio.

1.7. Objetivos de la investigación

1.7.1. Objetivo General

Proponer el Plan Estratégico para que los productores de Palta *Fuerte* del Valle de Nepeña accedan a los mercados de exportación de manera tal que sus actividades productivas y comercializadoras generen mayor rentabilidad económica, en forma sostenida en el mediano y largo plazo.

1.7.2. Objetivos específicos

- Realizar una Evaluación de la situación actual del Cultivo de Palta *Fuerte*, en las diferentes esferas de la cadena productiva, con un énfasis especial en la identificación de los factores que han limitado la producción y la exportación de dicho producto.
- Determinar los factores clave del Plan Estratégico para que los productores de Palta *Fuerte* del Valle de Nepeña accedan a los mercados de exportación.
- Determinar las acciones en relación a los factores clave del Plan Estratégico para que los productores de Palta *Fuerte* del Valle de Nepeña accedan a los mercados de exportación con mayor competitividad.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Fundamentos teóricos de la investigación

2.1.1. Planeamiento Estratégico

Chandler, A.(1962), estudia las realidades de empresas como Sears, General Motors, Standard Oil, hoy Chevron & DuPont; resalta los aportes a la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y define la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Como todas las teorías responden al contexto específico en que se desarrollan, reflejan la percepción de los diferentes autores sobre la transformación de la realidad, así el pensamiento estratégico ha evolucionado a la par del desarrollo del macro entorno y de las organizaciones empresariales; asimismo, Schandel, D y Hofer. C. (1978), en su libro "Strategy Formulación: Analytical Concepts", describen al proceso de la administración estratégica en dos etapas claramente diferenciadas:

- La de análisis o planeación estratégica y
- La de implementación del plan estratégico.

El análisis comprende según ellos, básicamente el establecimiento de metas y estrategias, mientras que la implementación es la ejecución y el control.

Una interpretación conceptual más reciente tiene como contexto el turbulento ambiente competitivo y altas velocidades en los cambios, por

lo que la Planificación Estratégica hoy día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar - hasta crear- las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas. Sin embargo la Planificación Estratégica no es un fin en sí misma, al contrario es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial consensuado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización. Schandel, D y Hofer. C. (1978)

Una conceptualización bastante precisa de Planificación es la elaborada por Banco Interamericano de Desarrollo BID, EIAP, FGV (1985):

"Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación".

En resumen, el **Planeamiento Estratégico** brinda la perspectiva de largo plazo para la gestión de los negocios, el lugar donde queremos estar en el futuro. El **Planeamiento Táctico** da lugar al rendimiento, a la medida cuantificable del éxito alcanzado. Aunque estos dos componentes se yuxtaponen, cada uno de ellos requiere un nivel distinto de enfoque por parte de los ejecutivos que participan en el proceso.

Según Huamaní, T. (2003) citado por la Revista Comercio y Producción (2010), la perspectiva a largo plazo u horizonte, es la respuesta a la pregunta de en dónde necesita estar la empresa en un momento específico del futuro para desempeñar su misión, visión y estrategia. El Planeamiento Estratégico es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias. El Planeamiento Estratégico es importante porque:

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta el planeamiento y la comunicación interdisciplinarios.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeamiento táctico a corto plazo.
- Obliga a los ejecutivos a ver el planeamiento desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que nuestras acciones diarias nos acerquen cada vez más a las metas.

2.1.2. Proceso de Planeación Estratégica

Según Olivera, H. (2011), el proceso de planeación estratégica comprende el desarrollo secuencial de las siguientes fases:

1. La elaboración de la filosofía de la Institución, expresada en su declaración de visión y misión.
2. El análisis del entorno o ambiente externo en el cual se desenvuelve la Institución, a fin de identificar las oportunidades y amenazas.

3. El análisis de la realidad interna de la Institución, cuya finalidad es determinar las fortalezas y debilidades. En términos generales, el análisis del ambiente operativo interno comprende el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes centrales de la organización.
4. La determinación de los objetivos estratégicos generales y específicos y la selección de estrategias y cursos de acción fundamentados en las fortalezas de la organización y que, al mismo tiempo, neutralicen sus debilidades, con la finalidad de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.
5. La preparación para la implementación del plan, especialmente en lo concerniente al sistema de seguimiento y evaluación del mismo, lo que incluye la selección de indicadores de resultado e impacto para la medición del desempeño de la organización, la especificación de los valores a alcanzar para cada indicador y la estimación de los recursos financieros indispensables.

2.2. Marco conceptual

2.2.1. Producción de la palta en el valle Nepeña

Los potenciales que el valle de Nepeña y en especial el distrito de Moro son muy apropiado para la agricultura; si bien es cierto que hasta el momento no se ha dado un impulso en éste sector por razones de fuentes de capital y una política postergada por parte del gobierno.

Durante los últimos años en el valle de Nepeña se presenta como una opción de gran importancia en la agricultura, tal es el caso de la palta *Fuerte*, siendo el principal cultivo en lo que a frutales se refiere con una extensión de 1,530.70 hectáreas, según Censo SENASA 2012.

Los precios del producto durante los últimos años han impulsado un auge para que este cultivo se incremente debido a que a diferencia de años anteriores el palto fuerte de la zona ya se está exportando y la presencia de intermediarios comerciales es cada vez mayor cada año.

La cadena de intermediarios es muy larga, urge organizar e implementar un Plan de Gestión para la exportación del producto. Existe una Asociación de productores pero aún es muy débil para elaborar un plan de desarrollo sostenible para este cultivo los cuales involucran el aspecto productivo y comercialización; es por ello que muchas veces el productor no obtiene el valor justo de su producto al comercializar incluso al mercado exterior.

En el distrito de Moro se instalan los acopiadores para la exportación durante las épocas de cosecha de palta *Fuerte*, la fruta es procesada en otros lugares. El rendimiento promedio de la palta fuerte en el Valle de Nepeña es de 15,000 Kg. /Ha, cuando se puede obtener mayores rendimientos,

La producción se destina al mercado de exportación (40%) y el mercado nacional (60%); mejorando las técnicas de cultivo y labores culturales, el producto exportable aún se puede incrementar considerablemente. Los precios de fruta para exportación son significativamente mucho más altos, según reportes de Proyecto del Servicio para el Desarrollo Integral Rural-SEDIR (2015).

Cuadro 1. Distribución de áreas según cultivo

CULTIVO	AREA CULTIVADA (Has.)
Lúcuma	25.45
Mango	246.16
Manzana	113.91
Maracuyá	31.41
Palto	1,533.21
Vid	190.39
TOTAL (Has.)	2,140.53

Fuente: Censo SENASA - 2012

Según Díaz, M. O (2016), la práctica del cultivo de palto es el más importante del valle (en lo que a frutales se refiere) debido a que la producción ofrece una gran rentabilidad y tiene una demanda creciente en el mercado nacional e internacional. Los microclimas en el Perú son muchas veces factores muy influyentes en la producción el cual permite una producción sin saturación del mercado nacional en razón que en diferentes zonas del país se cosechan en tiempos distintos; esto conlleva a mantener el precio de la palta casi constante.

Existen antecedentes y en la actualidad de acciones concretas en la mejora del cultivo mediante convenios por parte de la Asociación Caminemos Unidos (ACU), la Municipalidad Distrital de Moro, Ministerio de Agricultura a través de Sierra Exporatdora, la Asociación, Servicio para el Desarrollo Integral Rural (SEDIR), la Asociación de Productores de Palto de Moro (APROPALMO) con el apoyo de instituciones tales como el Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria (INIEA) y el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA).

Cuadro 2. Distribución de áreas bajo riego por comisiones de regantes en el Valle Nepeña

AREAS DE CULTIVO BAJO RIEGO	
Com. Regantes	Área (Has)
Cólcap	851.00
Cushipampa	439.56
Jimbe	1,757.44
Larea	691.60
Mácash	563.69
Monte Común – Mishan - Virahuanca	744.03
Nepeña	9,652.59
Pocós – Río Loco	668.08
Salitre	1,439.34
Total	16,807.33

Fuente: Plan de Cultivos Junta de Usuarios Nepeña (2013)

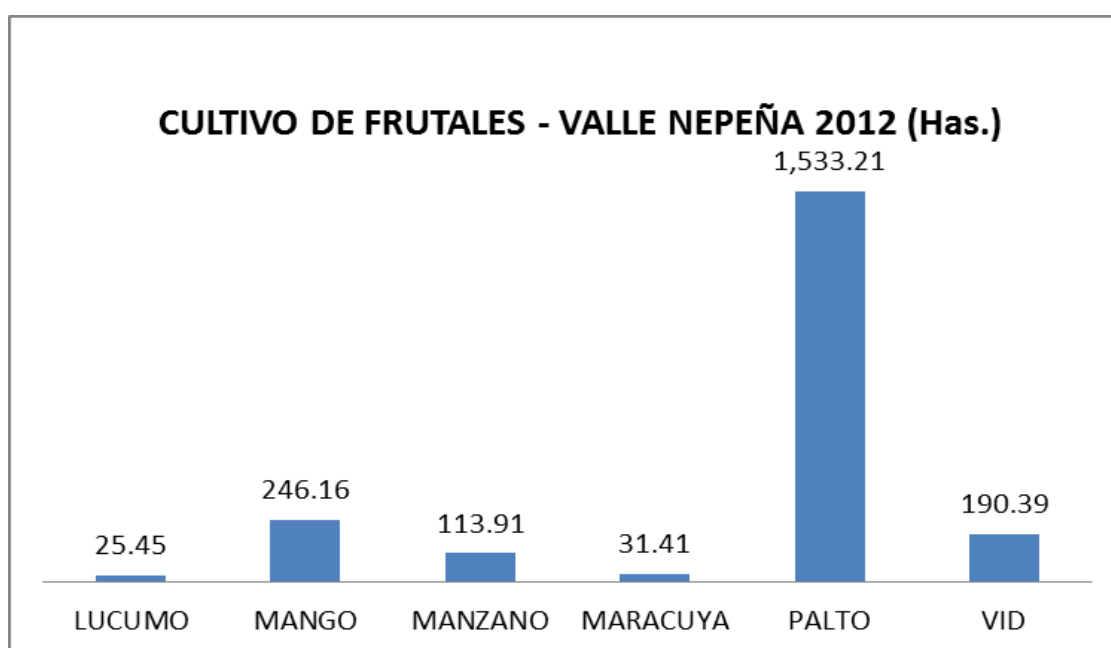


Figura 1. Distribución de hectáreas según tipo de cultivo

Fuente: Censo SENASA – 2012

2.2.2. Mercado de la palta

Exportaciones

Las exportaciones de palta en el mundo alcanzaron en volumen 1.593,726 TM y 3,241.303 US\$ millones en el 2015, respecto a 891,090 TM y 1.943,203 US\$ millones el año 2011, es decir un crecimiento del 16% y 13% anual respectivamente. México es el primer exportador con 863,503 TM y 1,648.997 US\$ millones el 2105, respecto al 2011 que fue de 347,209 TM y 837,333 US\$ millones, es decir un crecimiento anual del 30% y 19% respectivamente. El Perú es el segundo exportador de palta en el mundo, luego de México, otros países son Países Bajos (re-exportador), Chile, España, Sudáfrica, EEUU, Kenia e Israel. MINAG-Sierra Exportadora (2016).

Asimismo, MINAG-Sierra Exportadora (2016), reporta que las exportaciones peruanas de palta han tenido un crecimiento importante en los últimos diez años, incrementándose de 2,209.311 TM y 2.480,257 millones de dólares el año 2000 a 193,749 TM y 379.750 millones de dólares a Septiembre del 2016 (Figuras 3 y 4). En esta oferta, los complejos agroindustriales de la costa han tenido un rol significativo dentro de un marco legal a favor de las exportaciones e inversiones agrarias por parte del estado. Sin embargo ahora se perfila la producción de las asociaciones de pequeños productores de palta ubicadas en los valles de la sierra peruana quienes hace algunos años atrás han iniciado un proceso de reconversión y ampliación de nuevas áreas sembradas.

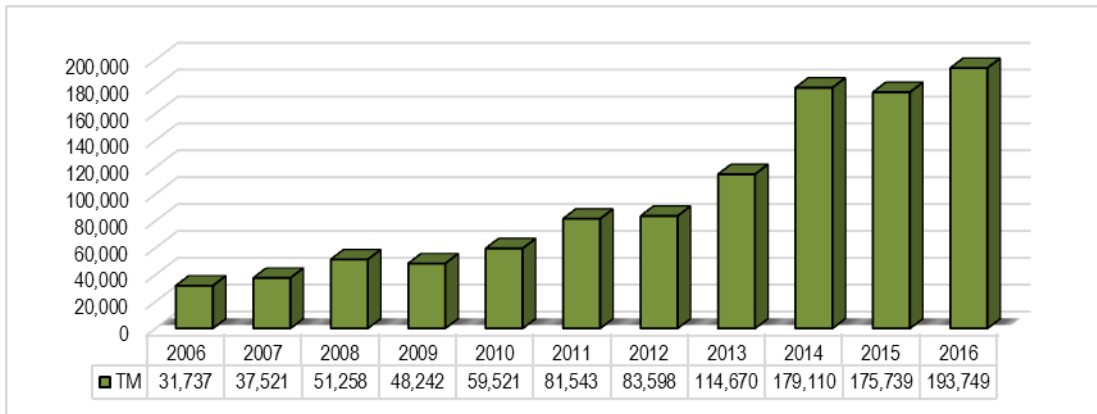


Figura 2. Exportaciones de palta expresada en TM – Sept. 2016
Fuente: Ministerio de Agricultura –Sierra Exportadora

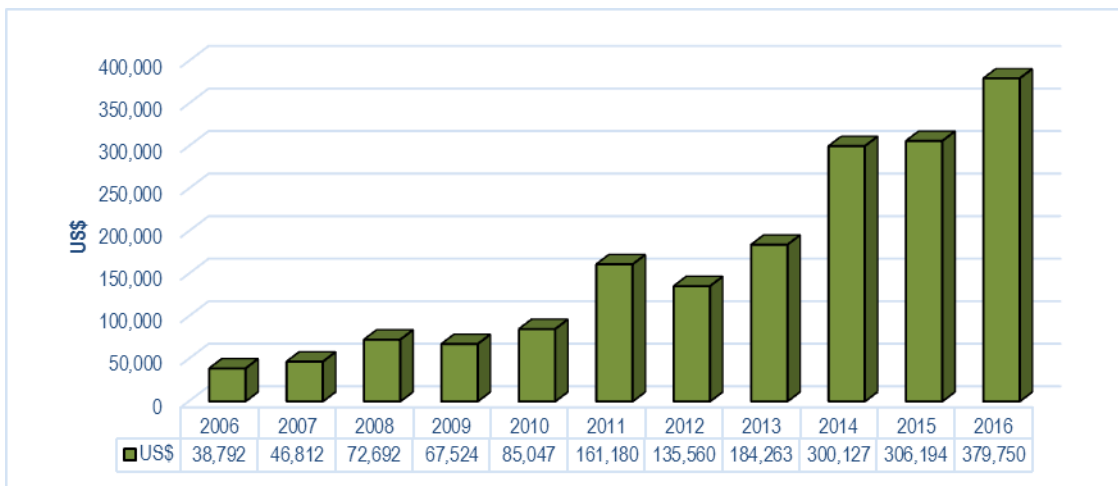


Figura 3. Exportaciones de palta expresada en Dólares – Sept. 2016
Fuente: Ministerio de Agricultura –Sierra Exportadora

Mercados de destino

El principales mercados de destino es la Unión Europea son: Países Bajos, España, Reino Unido, Francia y Bélgica, en América son: EEUU, Chile, Costa Rica y Canadá en Asia: Hong Kong, China y Japón, además de otros 25 países, entre las campañas del 2006 a Sept. 2016 (Tablas 3 y 4).

Cuadro 3: Destino de las exportaciones de palta peruana – TM

País	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Resto	6.432	4.461	4.555	5.893	7.439	5.797	4.584	5.902	6.350	3.751	3.061
Países Bajos	8.011	14.345	23.106	24.097	26.570	38.124	35.251	50.461	58.284	65.153	79.554
España	12.291	12.362	17.649	13.592	20.224	20.708	21.356	28.844	34.816	31.775	41.716
EEUU	144	54	562	84	434	9.094	15.896	21.747	65.167	47.177	32.250
Reino Unido	4.757	5.899	4.932	4.097	4.412	6.030	5.426	6.238	10.399	17.234	21.192
Chile	102	400	453	479	281	937	678	785	2.733	8.348	7.992
Costa Rica	0	0	0	0	162	721	113	45	108	1.694	3.296
Hong Kong	0	0	0	0	0	132	272	628	1.196	524	1.891
China	0	0	0	0	0	0	21	21	0	59	1.849
Japón	0	0	0	0	0	0	0	0	57	25	947
Total	31.737	37.521	51.258	48.242	59.521	81.543	83.598	114.670	179.110	175.739	193.749

Fuente: Ministerio de Agricultura –Sierra Exportadora – Sept. 2016

Cuadro 4: Destino de las exportaciones de palta peruana – Millones de US\$

País	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Países Bajos	9,043	16,898	32,542	34,130	38,909	74,343	57,849	84,513	96,581	117,381	155,611
España	14,335	14,537	24,735	18,925	27,808	37,828	33,439	38,374	47,689	50,393	75,396
EEUU	219	63	658	138	784	23,484	25,920	39,524	120,928	83,321	68,073
Reino Unido	6,794	8,532	7,557	5,529	6,175	10,715	9,165	10,502	18,685	31,910	43,858
Chile	31	103	230	215	112	1,439	945	481	3,341	13,417	12,437
Costa Rica	0	0	0	0	198	1,338	192	58	172	3,191	7,324
Hong Kong	0	0	0	0	0	237	517	1,118	2,106	975	4,875
China	0	0	0	0	0	0	40	37	0	104	4,816
Japón	0	0	0	0	0	0	0	0	195	39	2,050
Bélgica	522	419	0	22	414	5	0	182	745	750	1,131
Rusia	0	0	0	0	41	462	518	478	566	781	1,078
Resto	7,849	6,259	6,969	8,564	10,604	11,331	6,974	8,995	9,118	3,932	3,102
Total	38,792	46,812	72,692	67,524	85,047	161,180	135,560	184,263	300,127	306,194	379,750

Fuente: Ministerio de Agricultura –Sierra Exportadora – Sept. 2016

Precios promedios

Según Díaz, M.O (2016), las exportaciones peruanas de paltas muestran un crecimiento notable, este se viene dando en un entorno altamente competitivo, reflejado en la mejora progresiva de los precios promedio de exportación: el promedio de incremento del precio es en aproximadamente 121% durante el periodo 2006-2016, situándose en 2006 en US\$ 1.22 por Kg. y US\$ 2.705 por Kg. a septiembre del 2016. La mayor presencia de la oferta proveniente de México, Chile, Israel y Sudáfrica en los principales mercados de destino incidió en dicho resultado.

El consumo en la Unión Europea

El consumo per cápita de paltas en la Unión Europea bordea los 0.5 Kg. teniéndose a Francia como el principal consumidor con alrededor de 1.4 Kg. por habitante (nivel cercano al reportado por EE.UU. de 1.53 Kg. Per cápita), seguido de Países Bajos (1 Kg.), España (0.54 Kg.) y Reino Unido (0.5 Kg.) siendo las variedades *Hass* y *Fuerte* las de mayor demanda. El consumo en el bloque europeo muestra una importante dinámica: en 2006 se importó paltas por US\$ 514 millones (184.9 mil TM), cifra 1.6 veces mayor a las registradas el año 2000, siendo abastecido principalmente por Sudáfrica (19.7% del total de importaciones extracomunitarias), Chile (18.4%), Israel (17.2%) y Perú (16.5%). La presencia peruana se da principalmente en el mercado español, aportando el 34.7% del total importado por dicho país. Centrum (2015).

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Hipótesis central de la investigación

El Plan Estratégico es la herramienta de gestión para los productores de palta *Fuerte* del valle de Nepeña de carácter sistémico que comprende como ejes estratégicos a la organización, capacitación, investigación y oferta exportable los cuales a través de los objetivos y acciones acorde a la realidad permitirá acceder a los mercados de exportación.

3.2. Variables e indicadores de la investigación

En el presente estudio destacamos principalmente las variables más importantes que creemos están en estrecha relación con nuestro problema planteado, con ellas se determina en forma directa la viabilidad de la gestión para la exportación de palta *Fuerte* en el valle de Nepeña, debido a que si los agricultores no ponen en práctica y ejecutan estas variables mencionadas no será factible la realización de los objetivos planteados.

Cuadro 5. Operacionalización de variables.

Plan estratégico	El plan estratégico es un documento de gestión en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el mediano y largo plazo. Es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la organización. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.	Diagnostico Situacional	Perfil del agricultor
			Productividad
			Calidad de producto
			Extensión de tierras de cultivo
			Capacitación
			Inversión
			Capacitación
			Regulación de normas
		Factores clave	Organización
			Capacitación
			Investigación
			Oferta exportable
			Participación

La Organización, es de vital importancia que los productores de Palta *Fuerte* en el Valle de Nepeña se encuentren muy bien organizados para que lleven a cabo de forma ordenada y eficiente labores de cultivo, poscosecha, acopio, comercialización local y exportación de tal manera que constituyan una cadena productiva de palta *fuerte* eficiente y de alta rentabilidad. Para lograr esto se ha proyectado formar una Asociación de Productores de Palta *Fuerte* en el Valle de Nepeña consolidando así un bloque sólido de productores que compitan a nivel nacional y logren acceder a mercados de exportación.

Recursos Financieros, es otra variable de suma importancia ya que sin esta no se podría ejecutar todo lo planificado, muchas veces la carencia de recursos financieros limita el desarrollo y progreso de las personas, para ello debemos planificar estratégicamente como adquirir estos recursos así como establecer contactos y convenios con organismos afines a este rubro caso: sierra exportadora, ADEX, PROMPEX, entidades financieras, etc.

Calidad, consideramos esta variable ya que si no logramos obtener un producto de buena calidad, será sumamente difícil competir en el mercado nacional y por ende alcanzar mercados de exportación, ya que actualmente estos exigen calidad total en los productos que importan.

Acceso a Mercados, indiscutiblemente constituye una variable fundamental ya que el objetivo principal del proyecto es alcanzar mercados de exportación principalmente y para lograr esto es necesario alcanzar y cumplir todas las variables antes mencionadas ya que estas constituyen en su conjunto requisitos fundamentales para alcanzar con eficiencia, productividad y rentabilidad que los productores de palta *Fuerte* en el Valle de Nepeña alcancen los mercados de exportación de gran importancia para el desarrollo económico-social de cada productor así como de la región y del país.

3.3. Método de la investigación

Para llevar a cabo esta investigación, se empleó la metodología de la planificación estratégica, pero adaptándola a las particularidades de una realidad agrícola que se acerca más a una microeconomía rural que urbana.

Para realizar una propuesta sólida se diseñó una metodología de investigación de tipo exploratoria que incluyó reunión con las asociaciones existentes, visitas de exploración a los campos agrícolas, visitas a los puntos de comercialización, entrevistas de profundidad con funcionarios de empresas comercializadoras de paltas, entrevistas con productores, entrevistas a comerciantes mayoristas y minoristas. Además, se recurrió a información secundaria de diferentes tesis, libros, estudios, páginas Web en Internet y algo fundamental: el conocimiento de otras experiencias.

Se debe recalcar la importancia de tomar en cuenta toda la cadena productiva de la Palta *Fuerte* al momento de elaborar el diagnóstico de la situación actual. Por otra parte, considerando experiencias de producción del Valle, se tomó en cuenta las experiencias productivas de otros Valles (ICA-LA LIBERTAD) que producen y exportan Palta *Fuerte* de manera significativa.

Al circuito usual de la metodología de análisis estratégico –análisis interno, análisis externo y análisis FODA- se le agrega el análisis de los grupos relevantes. Adicionalmente se considera un circuito independiente, cual es la investigación por benchmarking. Esto se justifica por el hecho que existen – en otros lugares- mejores prácticas para alcanzar un desempeño superior en el fortalecimiento de eslabones de la cadena productiva, de manera tal que resuelven los problemas que son –en su mayoría- comunes a los de los productores del valle de Nepeña. Con todo ello se determinaron los objetivos y su respectivo plan de acción.

Planeamiento Estratégico:

Al margen de que en los últimos años hayan surgido diversas publicaciones sobre metodologías diferentes de planificación estratégica, la gran mayoría de ellas se resume a las mismas ideas básicas: la división del proceso en etapas, la articulación de cada una de ellas con listas de verificación y diversas técnicas, formulación de objetivos presupuestos y planes. Esas metodologías son, frecuentemente expuestas en forma de diagramas. La figura 5 muestra el diagrama de la metodología propuesta para presente Investigación:

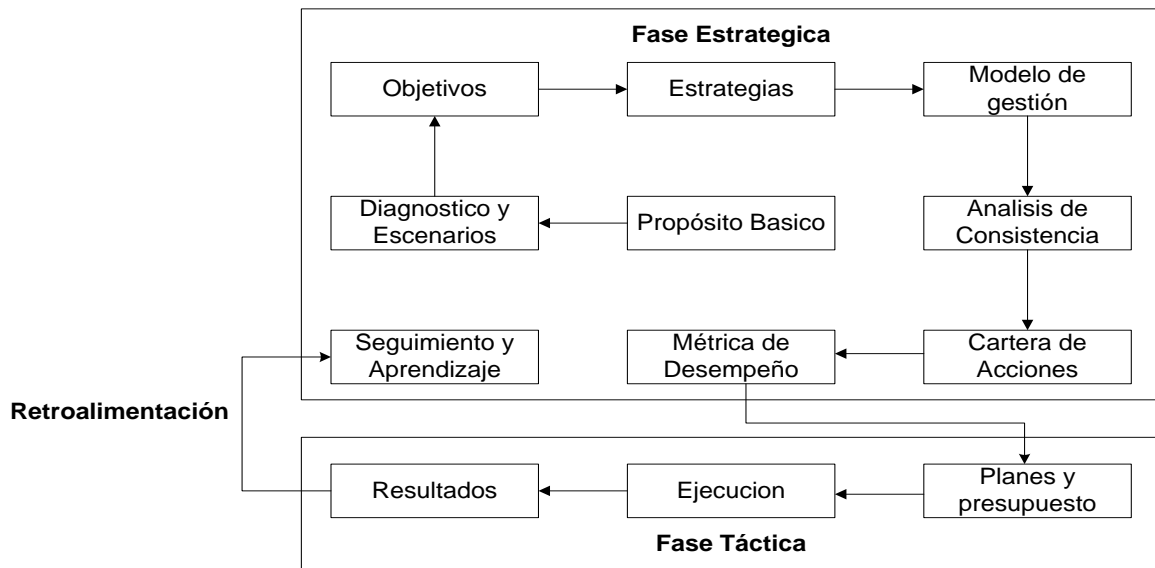


Figura 4: Estructura de la metodología de Planeamiento Estratégico.
Alvarado TE (2001)

Los pasos que se expresan en el modelo anterior, permiten llevar de una manera muy bien organizada la planeación estratégica de cualquier organización. Estos pasos se pueden definir de la siguiente manera:

1. Propósito Básico

En esta etapa se desarrolla la definición de la organización y sus valores. Una formulación de misión incorpora la filosofía de los estrategias de una organización. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer. Resumiendo, una formulación de misión clara y significativa describe los valores y prioridades de una organización.

Otro aspecto a definir es el de la Visión, ésta evoca imágenes sobrenaturales, apariciones, profecías y revelaciones, y a los visionarios los sitúa en el panorama social al lado de los locos. Sin

embargo, toda empresa, todo plan, empieza con una visión. Entonces la visión es más bien una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; al fin y al cabo es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público. La visión adscribe una misión a la empresa: hacer que la visión se convierte en realidad.

2. Diagnósticos

Entendimiento del entorno y medición de la capacidad de crear valor. Esto se logra por medio de un análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de los productores agrícolas. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El Análisis Interno implica el análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

El estudio del entorno consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia. La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno.

Una forma muy acertada de llevar a cabo este tipo de análisis es por medio de un Estudio del FODA. Esta matriz hace ver las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene o puede tener una organización en su entorno. Es de vital importancia desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la empresa.

Los factores externos de una organización presentan las oportunidades y las amenazas que, bajo una acertada perspectiva crean atractividad, mientras que los internos, fuerzas y debilidades, crean competitividad en el mercado.

3. Objetivos

Definición de las prioridades en relación a los grupos de interés. Establecen qué se tiene que alcanzar y cuándo los resultados deben lograrse. Existen cuatro enfoques fundamentales diferentes para plantear las metas de una organización: ascendiente, descendiente, una combinación entre los dos anteriores y enfoque en equipo. Los criterios que se deben tomar en cuenta para desarrollar los objetivos son:

- a. Conveniente.
- b. Medurable a través del tiempo.
- c. Factible.
- d. Aceptable.
- e. Flexibles.
- f. Motivador.

- g. Comprensible.
- h. Obligatorio.
- i. Participativo.
- j. Complementarios.

4. Plan de Acción

El propósito del Plan de Acción es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea hacer en el sector. Las acciones muestran las estrategias y el empleo general de recursos y de esfuerzos para lograr alcanzar los objetivos, sustentado con un conjunto de programas y proyectos.

3.4. Diseño de la investigación

Es una investigación aplicada ya que tiene por fin obtener los conocimientos necesarios para posteriormente obtener una solución al problema planteado en esta investigación.

Descriptiva; ya que se encargó de describir la situación actual sobre las deficiencias y restricciones del sector, como también el reconocimiento de los factores clave o de éxito para la disposición de conformar un Plan Estratégico para los productores de palta *Fuerte* del valle de Nepeña con fines de acceder a los mercados de exportación.

3.5 Población y muestra

La población a estudiar fueron los Productores de Palta *Fuerte* en su totalidad en el Valle de Nepeña. La muestra fue determinada por los productores de

distintas Comisiones de Regantes distribuidas en todo el valle, definiendo así sus características a través del trabajo de campo.

Se utilizó el muestreo probabilístico de azar simple, en razón que este, es definido por Hurtado I, (1.999, Pág. 80) como: “Aquel que por hacerse al azar, da a todos los miembros de la población la misma oportunidad de ser seleccionada como integrante de la muestra.

El cálculo de la muestra representativa a partir de la población finita se realizó a través de la siguiente ecuación:

$$n = \frac{NZ^2 pq}{1 + E^2 (N - 1)}$$

Donde:

$$N = 954 \quad \alpha = 90\% \quad Z = 1.65 \quad E = 10\% \quad p = 0.5 \quad q = 0.5$$

Reemplazando datos en la ecuación se tiene:

$$n = 61 \text{ productores de palta}$$

3.6. Actividades del proceso investigativo

La metodología empleada en la investigación es mostrada en la figura 6, y tiene las siguientes etapas:

1. Diagnóstico situacional de la producción y comercialización de palta fuerte en el valle de Nepeña.

A partir de los resultados de la información primaria (encuestas) y secundaria recopilada, se procedió a la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la producción y comercialización de palta fuerte, para el cual se empleará la técnica de la Matriz FODA.

2. Determinación de ejes estratégicos.

Los ejes estratégicos fueron determinados empleando la técnica de Análisis Estructural y Matriz de Influencia-Dependencia a partir de una lluvia y análisis de los factores más influyentes al sector, conforme se describe en el anexo 4.

3. Determinación de objetivos y acciones.

En esta etapa se analizaron y determinaron los objetivos mediante la técnica y análisis sistémico de árbol de problemas. Finalmente se determinaron las acciones en relación a los ejes estratégicos, como parte estructural del Plan Estratégico, para esto se empleó el enfoque de Marco Lógico, donde para cada objetivo y acción se definieron los indicadores y los supuestos (condiciones para implementar).

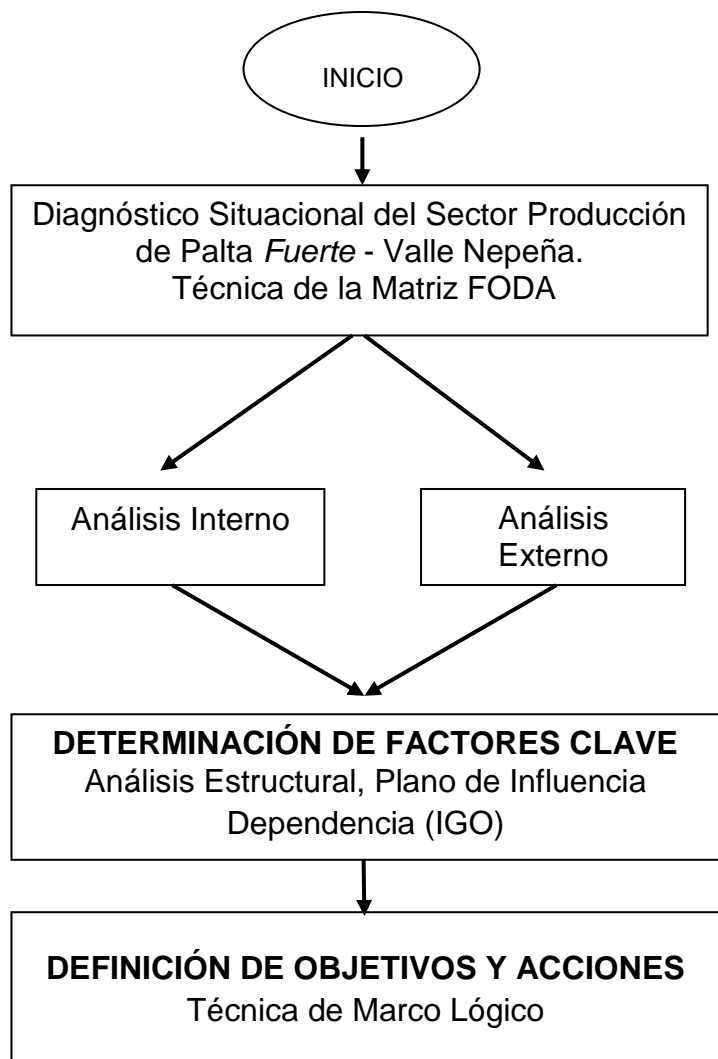


Figura 5. Proceso de estudio para la elaboración del Plan Estratégico

3.7. Técnicas e instrumentos de la investigación

La investigación está basada en diversos instrumentos que permiten la recopilación de la información en las diferentes áreas y niveles involucrada con el problema.

▪ Observación:

Consistirá sobre las bases de criterios en la visualización de los hechos.

▪ Encuesta:

Consistirá en la aplicación de una serie de preguntas con opciones múltiples referentes a un tema, a fin de conocer el punto de vista y grado de conocimiento de las personas.

A través de la aplicación del juicio de siete expertos (07), profesionales, con experiencia en el sector, se realizó el proceso de validación mostrado en el anexo 3, aplicada luego en el presente trabajo.

Como parte del proceso, los jueces o expertos hicieron una valoración sobre los ítems que componen dicho cuestionario, así como una valoración global del mismo. En relación con los ítems, se les solicitó que valoraran cualitativamente su grado de pertinencia al objeto de estudio y, además, su grado de precisión y de adecuación desde el punto de vista de su definición y formulación. Como modalidad de evaluación se prefirió la individual, a través de un cuestionario escrito que cada uno de los jueces debía responder, sin mantener un contacto entre ellos.

▪ Entrevista:

Consistirá en realizar una conversación preparada como una dinámica de preguntas y respuestas abiertas, en las cuales se socializará el tema relacionado con la problemática a tratar.

▪ **Talleres:**

Consistirá en realizar reuniones participativas con los principales actores o involucrados con el tema, que de manera abierta y sistémica permitió recopilar la información, analizar y reflexionar sobre el mismo.

▪ **Análisis documental:**

Consistirá en el análisis de información registrada en documentos especializados sobre el tema.

3.8. Procedimiento para la recolección de datos

Se realizará a través de talleres con los principales actores e involucrados en el contexto, complementados con la aplicación de encuestas y entrevistas personales, así como también se revisará la literatura disponible a la fecha sobre temas relacionados con la producción de palta fuerte, tecnología e impacto ambiental de autores reconocidos nacionales y extranjeros.

3.9. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

La información recopilada será procesada partiendo de una codificación y luego una tabulación mediante los programas SPSS versión 22 y la hoja de cálculo de Excel.

Finalmente se elaborarán y describirán los resultados a través de tablas y gráficos mediante el uso de software, los cuales serán contrastados y analizados en base a la fundamentación teórica y reportados en un informe final. El informe final consistirá en realizar un compendio de los resultados según los objetivos trazados, el cual dará respuesta al problema bajo la realidad en que se investigue.

CAPITULO IV

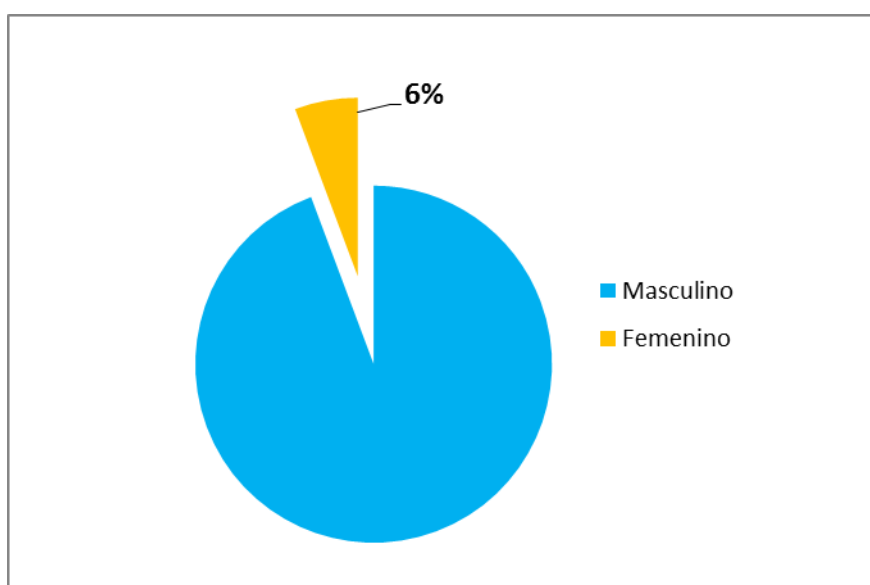
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Diagnóstico situacional de los productores de palta fuerte – Valle Nepeña

Con la finalidad de conocer la situación actual del sector producción de Palta *Fuerte* del Valle de Nepeña, de los 954 productores que la cultivan, se realizó la encuesta a una muestra de 70 agricultores, el cual sirvió como línea base para plantear el Plan estratégico, siendo los resultados y discusiones lo mostrado a continuación.

Información General

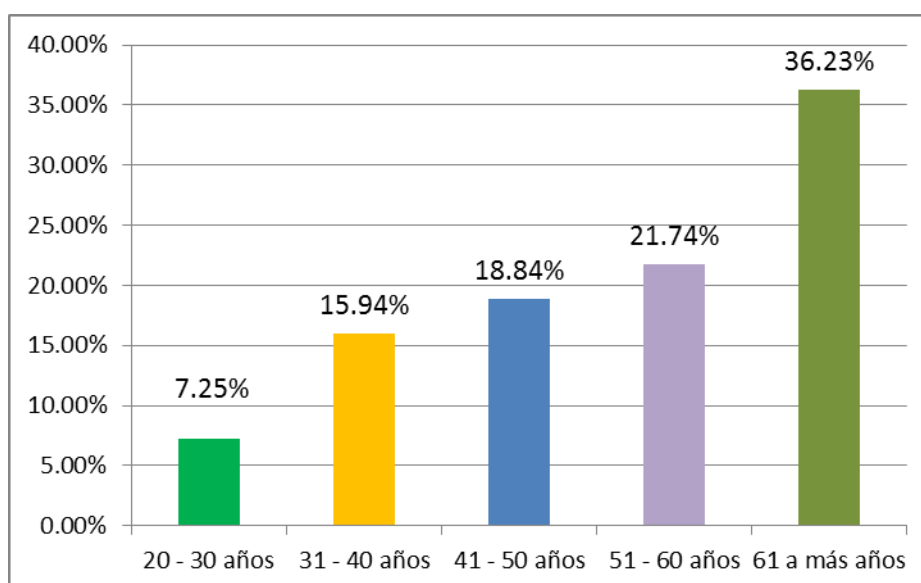
Gráfico N° 1. Género de productores



Observamos: La mayoría de los productores son del género masculino (94%), sin embargo también hay mujeres que desarrollan, tal actividad.

Usualmente las parcelas agrícolas son manejadas por los varones, pero la presencia de la mujer se hace cada vez más notable por razones de: el fallecimiento o ausencia del jefe de familia, y, por tratarse de una actividad rentable, además la existencia de servicio de asistencia al cultivo por terceros, facilitan la dedicación de la mujer más que todo la administración de su predio.

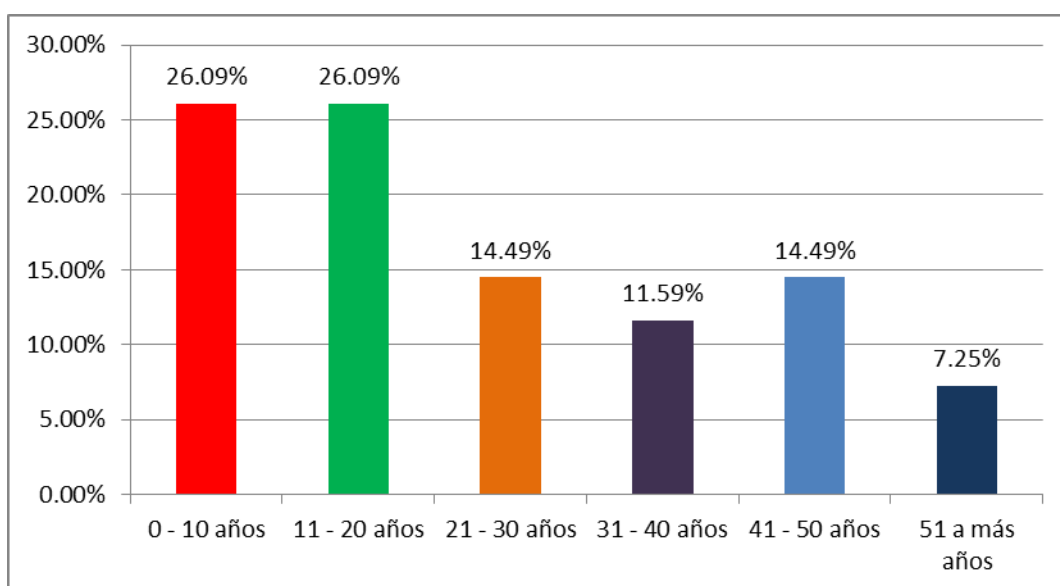
Gráfico N° 2. Edad de los productores



Del gráfico podemos concluir que la mayor cantidad de productores poseen una edad por encima de los 40 años, cabe resaltar que de 61 años a más representa un 36.23%, es decir agricultores con muchos años y es obvio porque en el valle Nepeña la actividad agrícola es el principal generador de la economía familiar.

El análisis nos conlleva a ver los dos extremos, (20 – 30 años) y (61 años a más); del mismo modo, cómo las edades intermedias representan la presencia de productores de manera creciente. Los productores más jóvenes pueden garantizar la sostenibilidad de la actividad de producción de la palta, del mismo modo al tener la oportunidad de mercado para la exportación, la actividad se hace cada más atractiva por la alta rentabilidad, generando de ésta manera estabilidad y motivación para la práctica del cultivo de la palta.

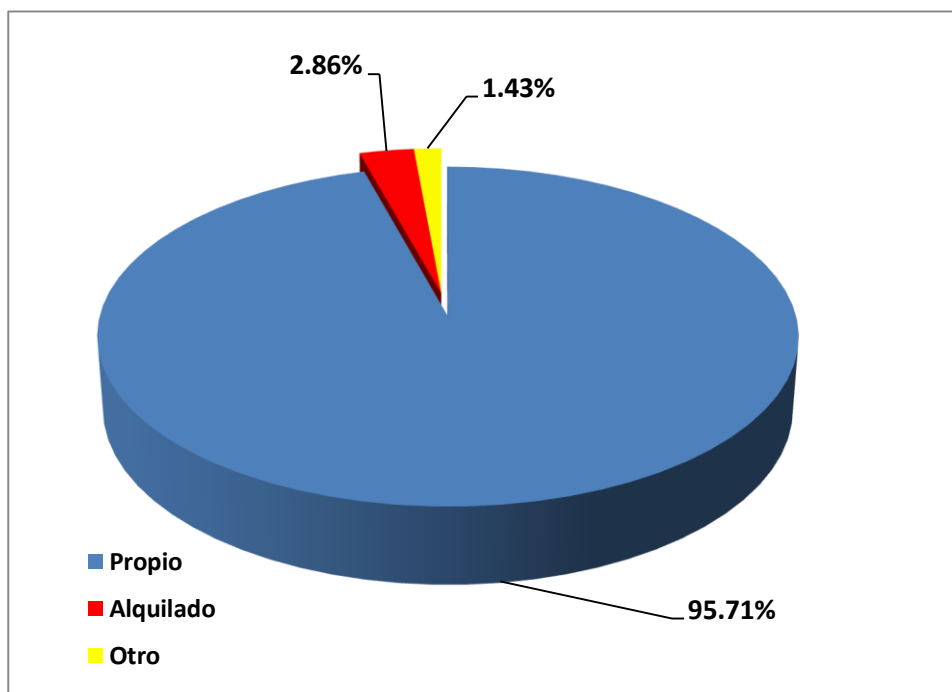
Gráfico N° 3. Tiempo dedicado a la actividad agrícola



El gráfico N° 3, nos muestra un resultado muy interesante, el 52.18% se dedica a la actividad agrícola desde hace 20 años, es decir es reciente; no es menos relevante los productores que representan el 40.57% que se dedican desde 21 a 50 años. Un 7.25% de productores que se dedican más de 51 años en la actividad.

Los productores de palta que se dedican desde hace 20 años muestran una representatividad notable, el cual indica que las oportunidades de exportación para el valle Nepeña que fueron a partir del año 2005 demuestran claramente, el interés por la actividad. El valle Nepeña por ser una zona agrícola, definitivamente es un escenario que desde hace muchos años los productores practican la agricultura como fuente de ingresos, por ello la representación de quienes forman parte de 21 años a más dedicados a la actividad agrícola.

Gráfico N° 4. Tipo de propiedad

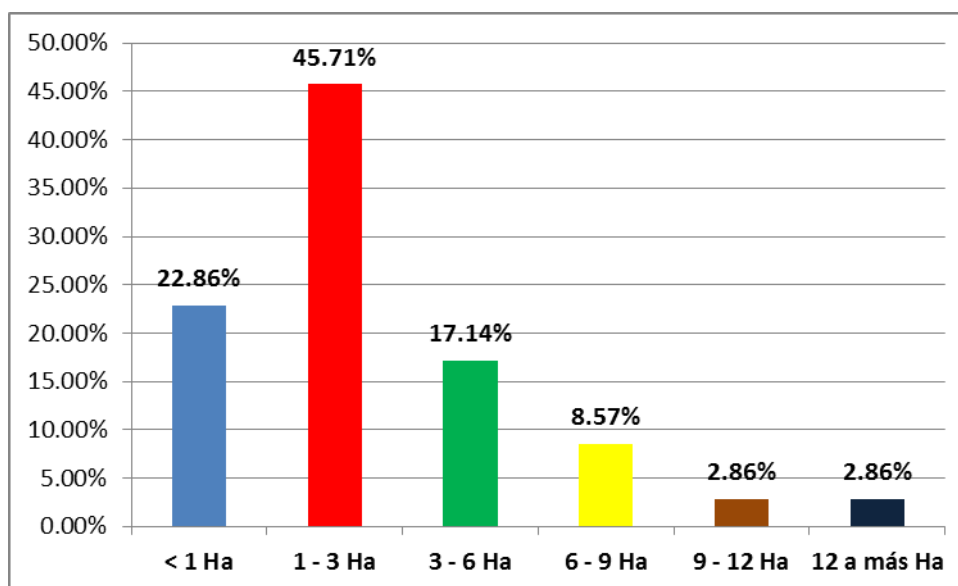


El tipo de propiedad de los predios que se cultivan en su mayoría son propios (95.71%), podemos apreciar que también hay predios que son alquilados.

La propiedad que acreditan los productores es de vital importancia para el cumplimiento del objetivo de nuestro proyecto, puesto que corresponde a un patrimonio que puede servir como garantía para el uso de créditos. Es decir que los productores puedan contar con un capital de trabajo.

También existen personas que han identificado muy bien el negocio y alquilan terrenos como también plantaciones ya implementadas por un periodo de tiempo que garantice el retorno de la inversión y ganancia de las mismas, esto está representado en un 2.86%, éste sistema consideramos cada vez será mayor.

Gráfico Nº 5. Hectáreas que posee

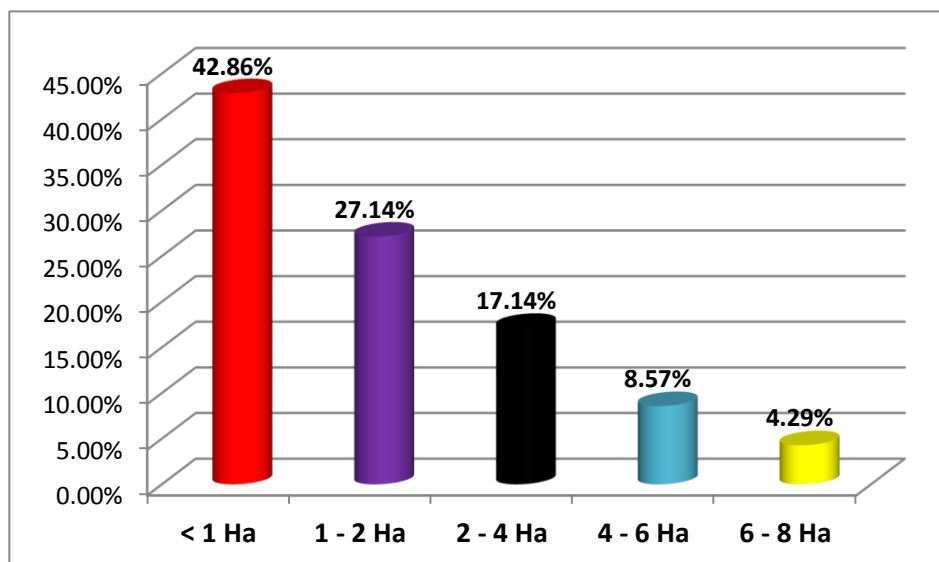


Los productores que poseen terrenos para cultivar por lo general es de 1-3 hectáreas, es decir predomina el minifundio. 5.72% de 9 hectáreas a más el cual representa una proporción bastante pequeña.

Las áreas de cultivo son un tanto limitadas, es así como predomina el fraccionamiento de los predios agrícolas. Se ha dado el caso que cada cierto periodo las áreas disminuyen debido al incremento de las familias por el número de hijos en cada hogar. Esto en cierto modo genera una limitante para el caso de la asociatividad por hacerse más compleja.

Información de la producción

Gráfico N° 6. Áreas de cultivo de palta

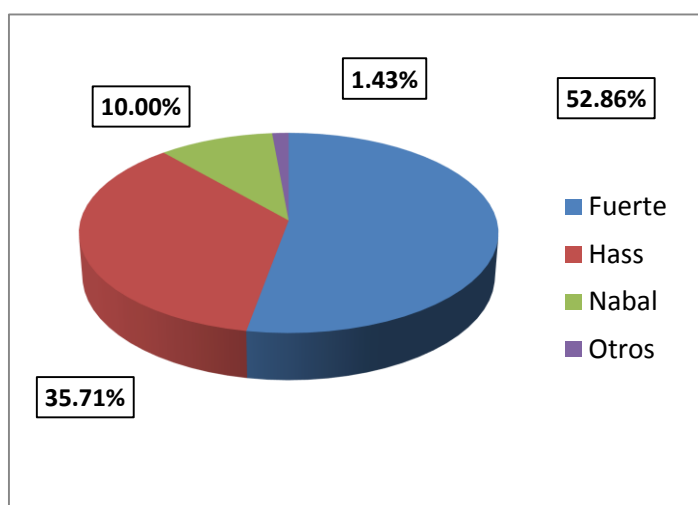


Del gráfico N° 6 podemos concluir que el resultado contrasta con el área que posee cada agricultor en promedio, así mismo conociendo la costumbre del productor por la diversificación o destinar parte del terreno a un huerto, entonces el destino para el cultivo principal de todos modos se reduce.

Observamos que el 42.86% de los productores tiene menor a una hectárea y un porcentaje importante también de 1-2 hectáreas con cultivo de palta.

De todos modos el 87.14% cultiva palta en un área menor a 4 hectáreas, el cual es significativo e importante para el caso de la asociatividad.

Gráfico N° 7. Variedad de palta que cultiva

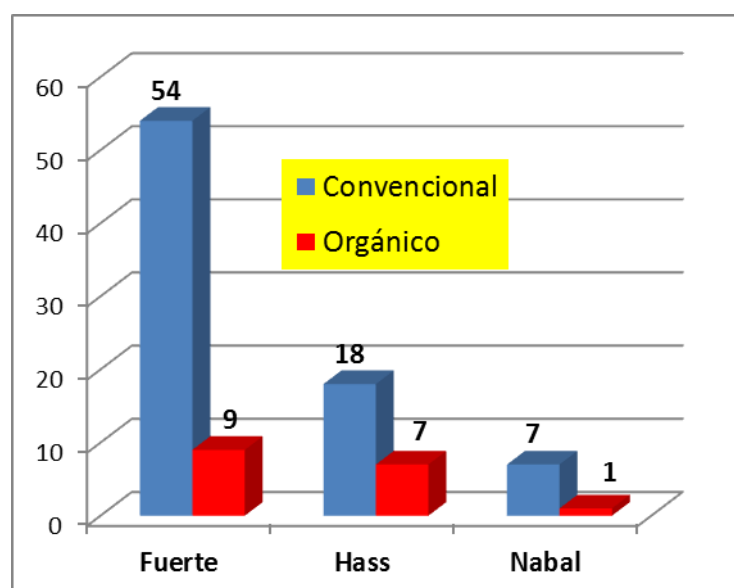


El 52.86% de los productores cultivan la palta variedad *Fuerte*, seguida por la variedad *Hass*, para el cual ya se encuentran suficientes antecedentes para su exportación.

El cultivo de la palta fuerte, se presenta como una opción mucho más segura para los agricultores, a raíz de la experiencia en el mercado. Si bien es cierto que el mercado de la exportación es atractiva, pero la variedad *Fuerte*, también es demandada en el mercado nacional por su buen gusto. Esto garantiza al productor el mercado, por ello muchos no arriesgan en cambiar la variedad. A partir del año 2005 se ha iniciado la exportación de la palta *Fuerte* y ha mejorado la perspectiva del productor. Es por ello que hoy en día se considera la palta como el principal cultivo en el valle Nepeña después de la caña de azúcar.

La palta *Hass*, es una opción muy válida con un techo de mercado bastante amplio, pero los estándares de calidad son mucho más exigentes y el descarte no se demanda en el mercado nacional, por lo tanto el agricultor no arriesga mucho y es la razón por qué no cambia fácilmente su cultivo.

Gráfico N° 8. Forma de cultivo

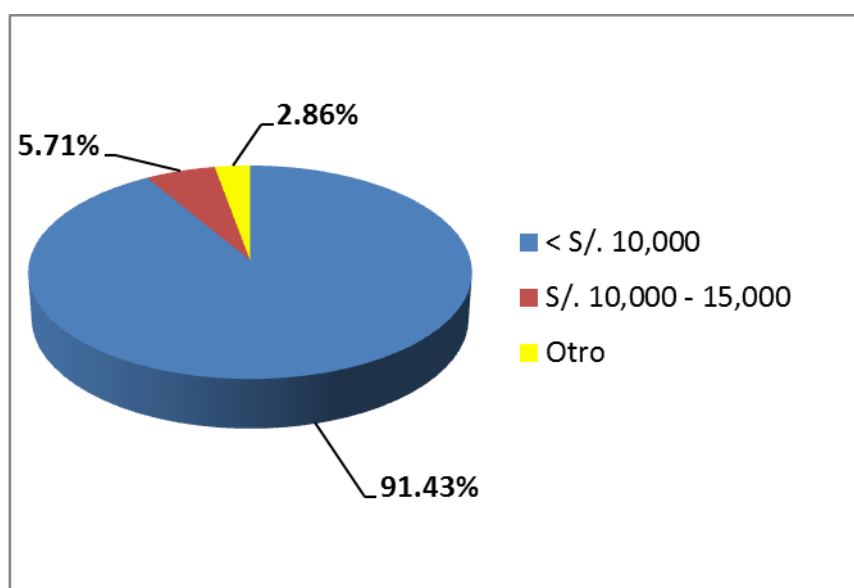


Del gráfico N° 8 podemos concluir que el cultivo de la palta bajo el sistema convencional es el más importante en el valle Nepeña, en el caso de la palta fuerte, es 6 veces mayor al sistema orgánico.

Sin embargo es muy interesante la práctica del cultivo bajo el sistema orgánico que ya se puede visualizar como una opción frente a las exigencias del mercado de hoy.

La producción orgánica viene en franco crecimiento no solo para el cultivo de palta sino también para otras frutas. El valor diferenciado en el caso de productos frescos radica en el cultivo orgánico o convencional. De todos modos es una alternativa a futuro para el caso de la palta fuerte puesto que para ambos casos se requiere un solo plan para la exportación, obviamente con algunas excepciones.

Gráfico N° 9. Inversión en mantenimiento por Ha

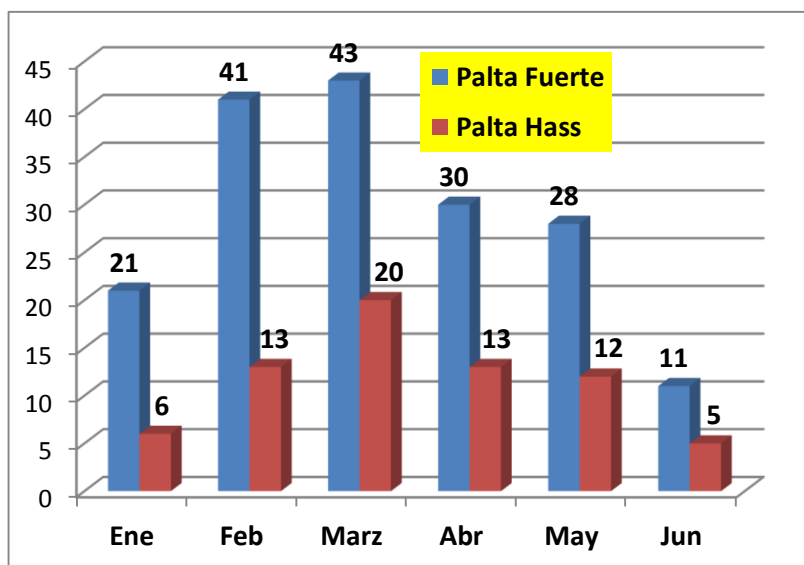


El 91.43% de los productores invierte menor a S/. 10,000.00; naturalmente esto guarda correlación con el resultado de que una gran mayoría maneja menor a una hectárea.

Las menores proporciones, 2.86% y 5.71% consideran mayor a S/. 10,000.00 porque totalizan la inversión.

A partir de éste resultado podemos manifestar que la realidad actual no garantiza una inversión que corresponde en el cultivo. Por ello una gran mayoría responde menor a S/. 10,000.00; la inversión en el mantenimiento por lo general es en podas y aplicaciones durante el ciclo del cultivo. Sin embargo la fertilización del suelo es una debilidad y el entendimiento del agricultor cada vez mejora. Los agricultores por lo general no efectúan análisis de costos, rendimientos, etc. A pesar de ello, por los márgenes amplios de rentabilidad del cultivo, el peligro de pérdida no es percibida por el productor.

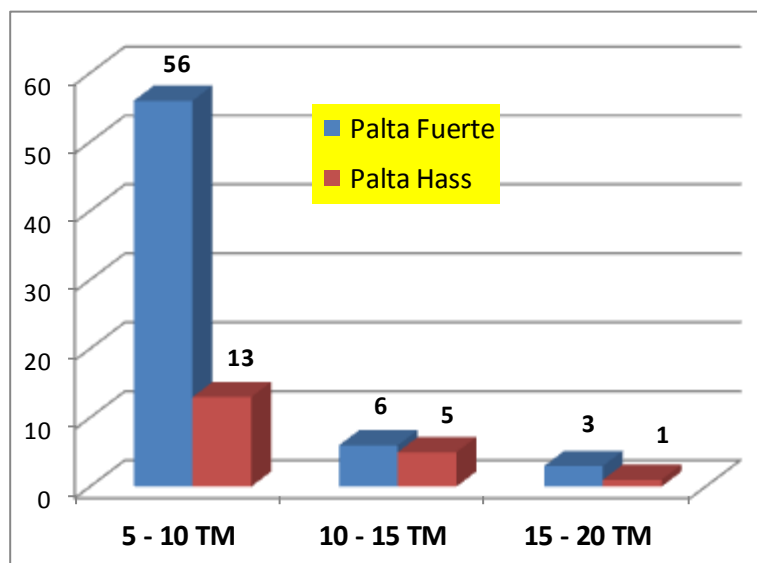
Gráfico N° 10. Periodo de cosecha



El periodo de cosecha de la palta en el valle Nepeña oscila entre Enero – Junio, siendo los picos de producción más alto en los meses de febrero y marzo.

En el mes de enero la producción proviene de la zona más alta del valle, a partir de febrero a junio, las cosechas se por debajo de los 500 m.s.n.m. En el valle se presentan microclimas que contribuyen al retraso a adelanto de la producción según piso ecológico, por ello el periodo largo de cosecha.

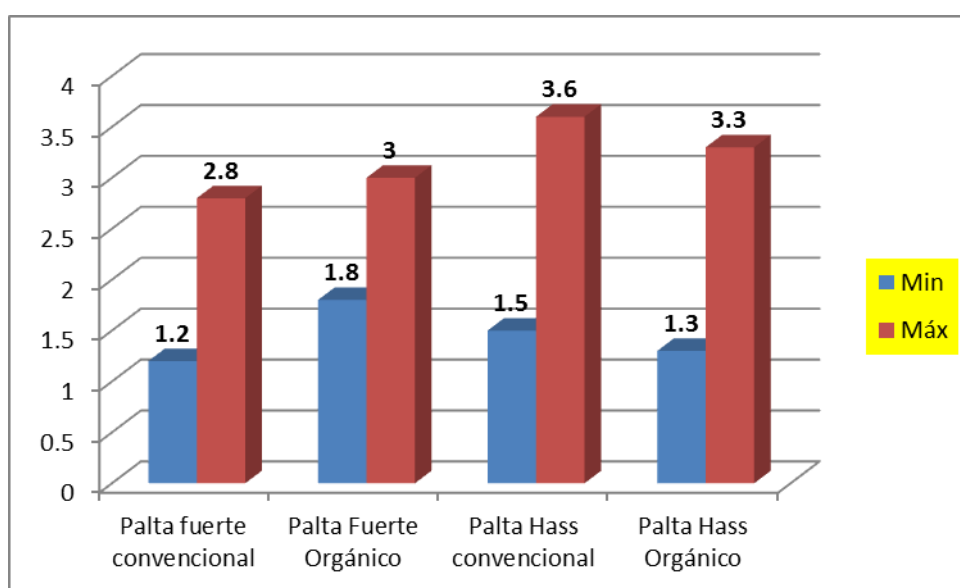
Gráfico N° 11. Cosecha promedio por Ha



Del gráfico podemos concluir que los volúmenes de cosecha son menores a 10 toneladas.

La extensión que cultiva cada agricultor no le permite cosechar mayores volúmenes, sin embargo el manejo que tiene mucho que mejorar, le puede garantizar mayor rendimiento en productividad.

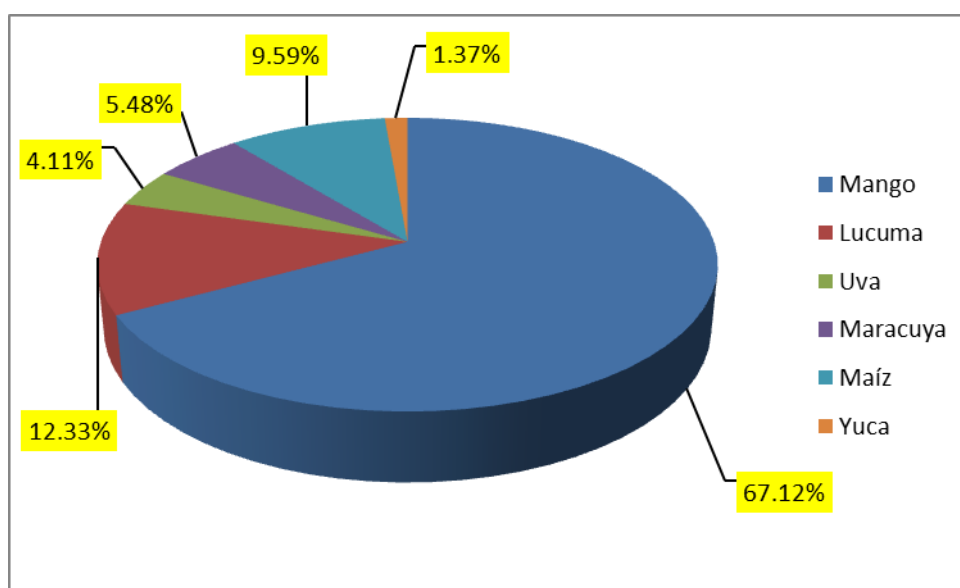
Gráfico N° 12. Precio promedio por Kg de palta



La palta *Hass* es la que mejor precio adquiere, logrando alcanzar S/3.60 en promedio. En el caso de la palta *fuerte* se alcanza en promedio S/ 1.80.

El sistema de cultivo orgánico o convencional para la palta *Fuerte*, en realidad no es relevante por la diferenciación de precios (S/3.00 Vs. S/ 2.80). La palta *Hass*, adquiere un precio ligeramente más alto pero con una diferenciación mínima entre el convencional y orgánico. Éstos precios suelen variar dependiendo del comportamiento de mercado y en el caso de la palta fuerte la diferencia de precios se da más que todo por destino de mercado; nacional o exportación.

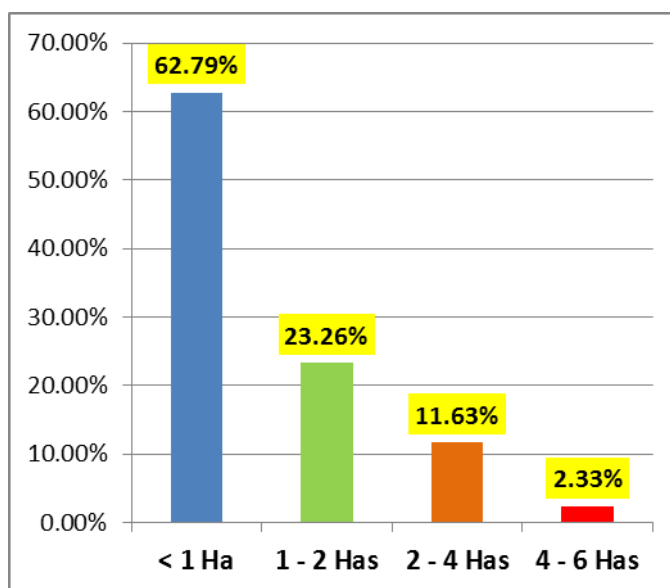
Gráfico N° 13. Otros cultivos en parcela



El cultivo más importante después de la palta es el mango representado por un 67.12% y otros cultivos en menor proporción.

El mango se presenta como una alternativa atractiva para los productores; el precio del mango para la exportación alcanzado durante los últimos 3 años (S/ 7.00 por kilo) ha generado una expectativa de siembra cada vez mayor. Se considera que en los próximos años las áreas cultivadas de mango serán mayores.

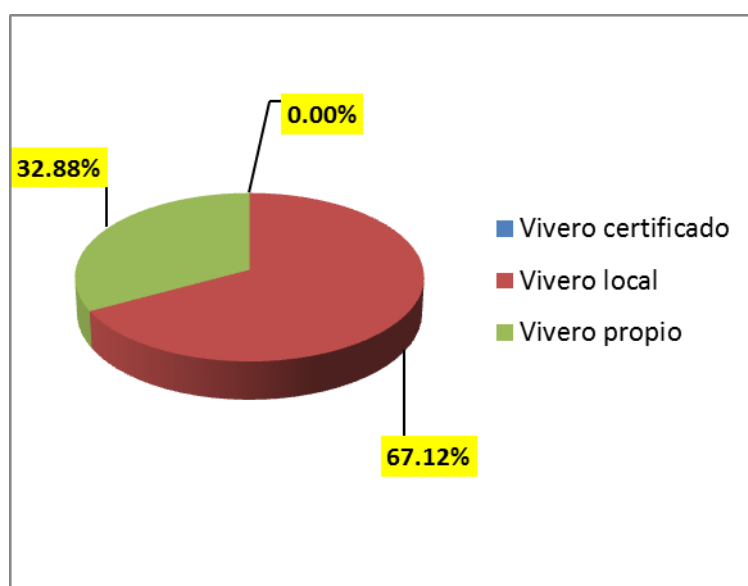
Gráfico N° 14. Áreas (Has.) destinadas a otros cultivos



El promedio de áreas que posee cada agricultor no les permite destinar mayor espacio de siembra, por ello vemos que menor a una hectárea (62.79%) es lo que predomina también para otros cultivos.

Información relacionada a la Gestión del Negocio

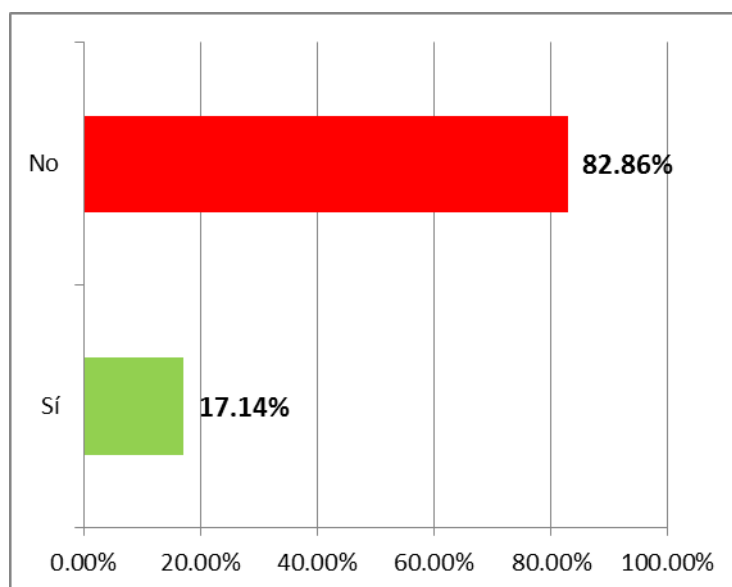
Gráfico N° 15. Formas de adquisición de plantas



El 67.12% de productores adquieren sus plantas de viveros locales y el 32.88% preparan sus propias plantas.

En el distrito de Moro existen viveros que producen plantas de árboles frutales, así mismo las plantas madres o nativas provienen de la zona, es así como la actividad agrícola al emplear a los miembros de la familia también genera una oportunidad de empleo al preparar sus propias plantas. Esto también reduce los costos, pero el riesgo de adquirir plantas con problemas sanitarios, es mayor.

Gráfico N° 16. Monitoreo de cultivo con personal especializado

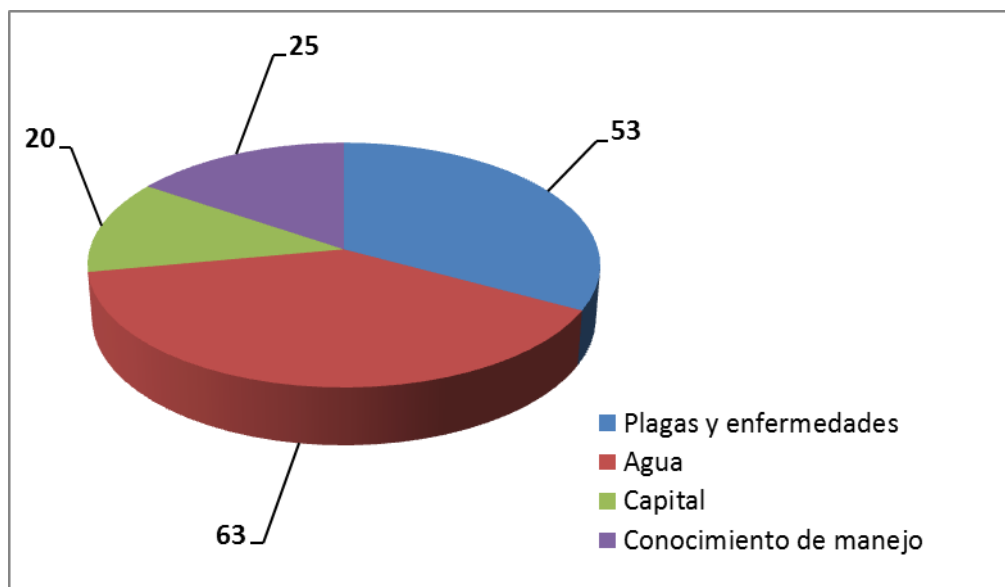


El manejo del cultivo de la palta por lo general es manejado por el mismo agricultor (82.86%) frente a un 17.14% que recurre a proveedores de servicio de asistencia técnica.

Por la dimensión del terreno que maneja el agricultor, así mismo por el empleo a los miembros de la familia demuestra claramente que la actividad agrícola es una fuente de autoempleo. Sin embargo existen productores con mayor área de cultivo, usualmente mayor a 3 hectáreas que hacen uso de servicios de monitoreo y aplicación por proveedores de servicio especializado como el

Servicio para el Desarrollo Integral Rural – SEDIR y otros técnicos y profesionales independientes.

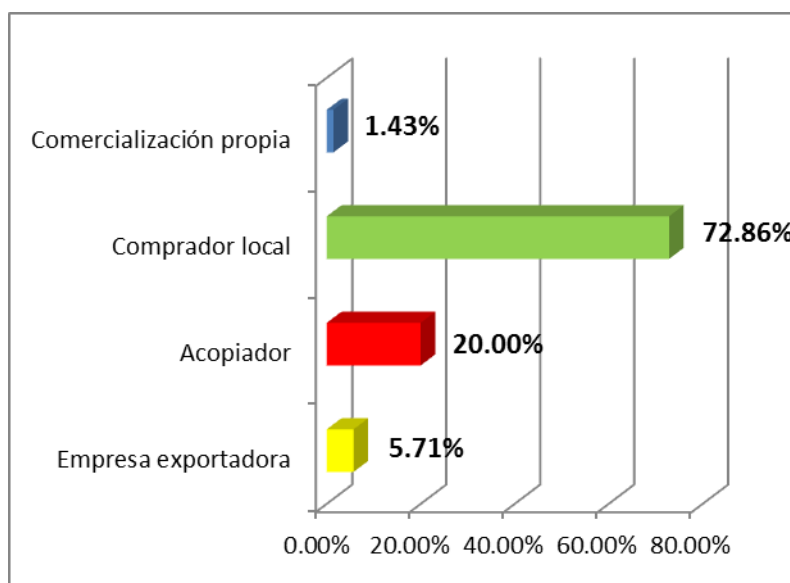
Gráfico Nº 17. Problemas en cultivo de la palta



El agua es un problema de mayor relevancia para la práctica agrícola seguido por otra dificultad que son las plagas y enfermedades.

Durante los últimos 3 años se ha presentado problemas de sequía y esto ha generado mucha preocupación en los productores debido a que la palta es un cultivo mucho más sensible a la falta de agua comparado a otros cultivos. Así mismo las plagas y enfermedades son una constante debido a la intensificación del cultivo. El conocimiento del manejo se puede visualizar en menor incidencia por razones de que hay capacitaciones frecuentes.

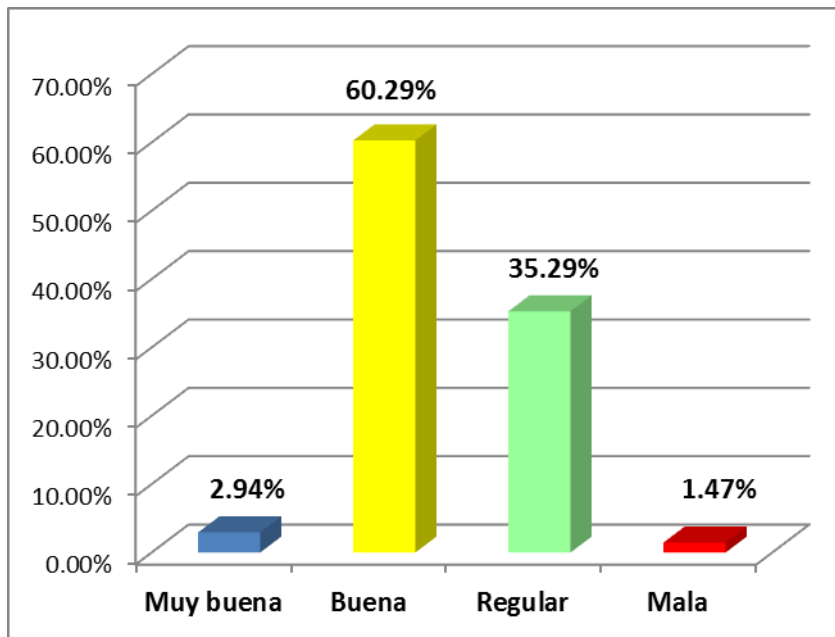
Gráfico N° 18. Canales de venta de la palta



La mayor parte de los productores de palta venden su producto a compradores locales (72.86%) y también a acopiadores (20%), la presencia de empresas exportadoras para el trato directo con el productor es mínima (5.71%).

Es importante señalar que comprador local no indica mercado local, la población o las familias de los productores se emplean en la misma actividad, entonces se convierten en acopiadores locales, algunos de ellos para la venta directa a una empresa exportadora, como también a un acopiador externo. Aquí surge el problema de prolongación de la cadena de comercialización. Existen también acopiadores de empresas exportadoras que alquilan establecimientos para el tratamiento de la fruta y son periodos de cosecha de la fruta.

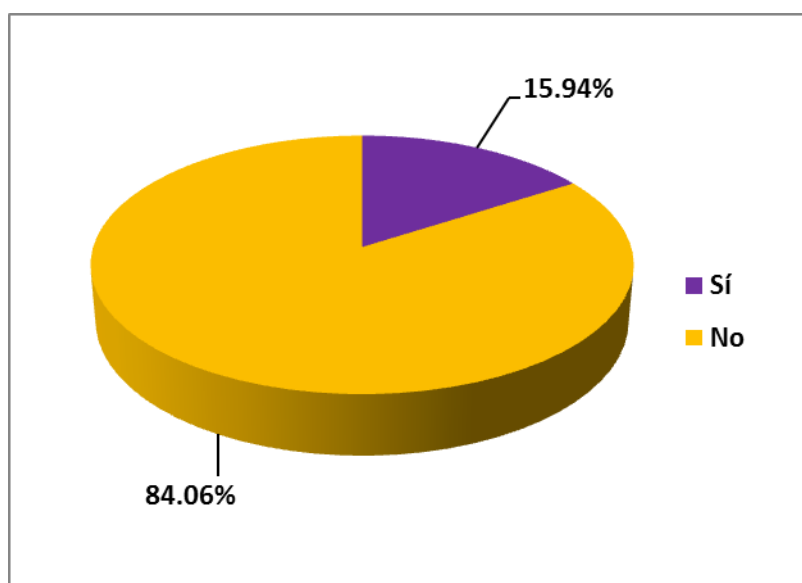
Gráfico N° 19. Nivel de relación con los compradores de palta



La relación de los productores con los compradores es de regular a buena.

Una vez más, el convertirse en acopiadores locales genera una ventaja de buena relación por afinidad así como también por familiaridad, sin embargo la desconfianza en el cumplimiento del pago está latente.

Gráfico N° 20. Celebración de contrato para venta de palta



Como vemos en el gráfico, el 84.06% no celebra un contrato para la venta de su producto y un 15.94% manifiesta que sí. Usualmente los contratos se da en el caso de trato directo con la empresa exportadora.

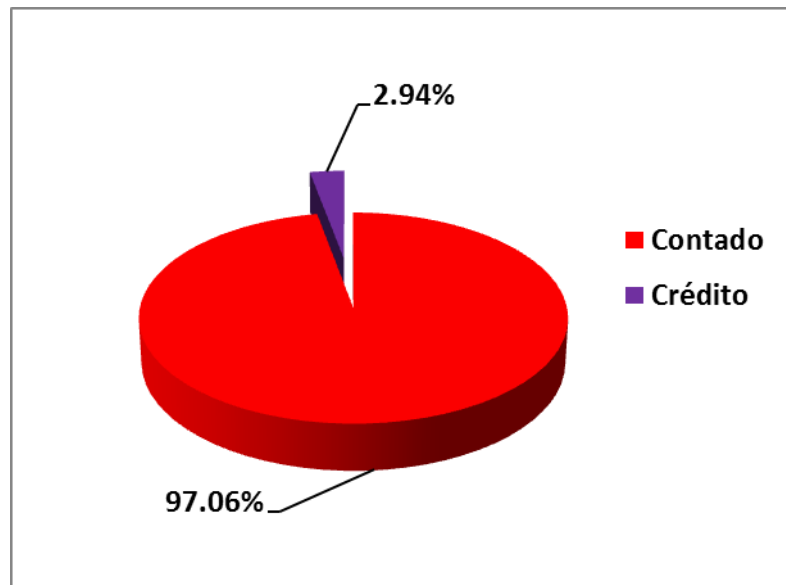
La razón porqué la mayoría de productores no celebra un contrato es más que todo porque su producto lo vende al que ofrece mejor precio en el momento y la ejecución de la venta es al contado. Es decir el acopiador no retira el producto sino ha pagado en el campo.

Gráfico N° 21. Modalidad de entrega del producto – palta



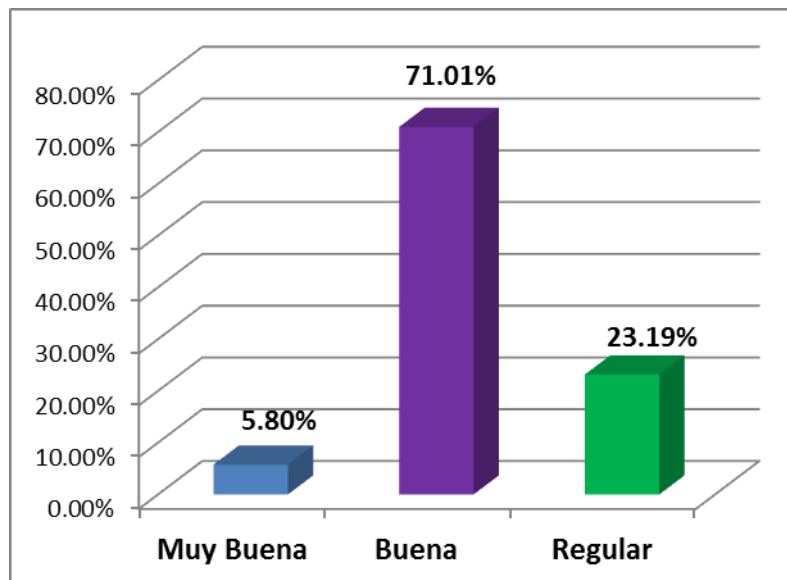
Podemos apreciar que la venta del producto es en el campo (97.01%), es lo más usual por razones de que la cosecha se realiza por personal capacitada y de ello se hace cargo el comprador.

Gráfico N° 22. Modalidad de pago por venta del producto – palta



Tal como se ha mencionado en el gráfico N° 20, la modalidad de venta es al contado (97.06%), el crédito se da más que todo para quienes manejan extensiones de terreno más grande..

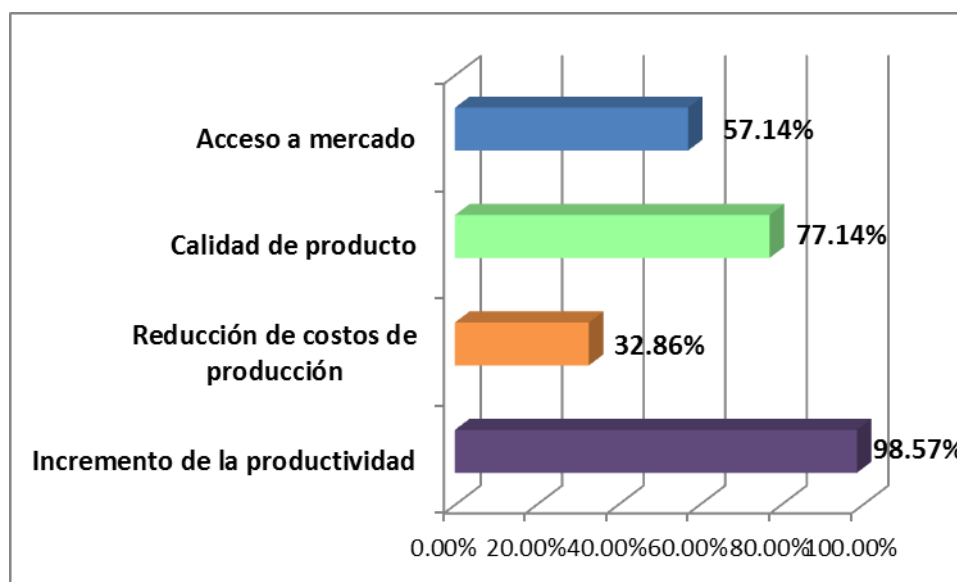
Gráfico N° 23. Relación con proveedores de insumos



El productor tiene una relación con el proveedor de insumos de regular a buena. En realidad el binomio funciona de la siguiente manera. El proveedor

de insumos necesita vender sus productos y el productor busca facilidades de crédito; por lo tanto el nivel de relación tiene que ser equilibrado.

Gráfico N° 24. Aspectos de mejora por asistencia a cultivos

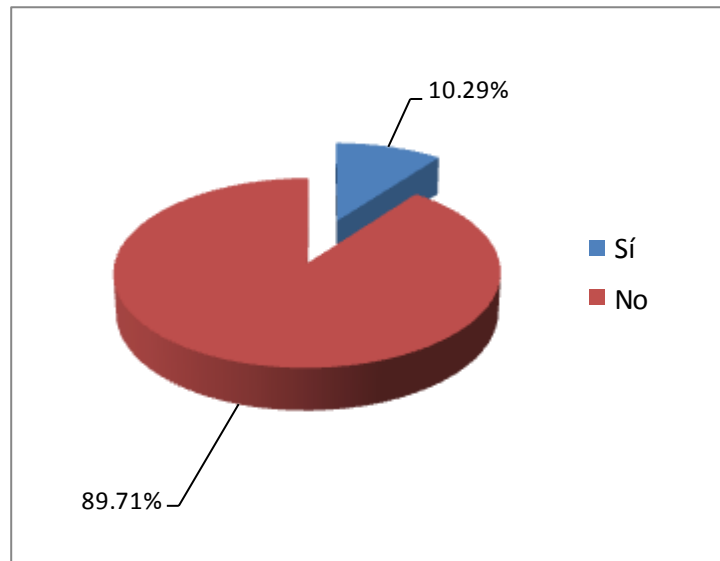


Del gráfico podemos observar que la perspectiva de mejora por la asistencia técnica es el incremento de la productividad, calidad de producto y acceso a mercado.

Éste resultado nos genera un interesante análisis: Un productor pudo elegir más de tres opciones, es así cómo podemos asociar la productividad con la calidad y por último mercado. La productividad y la calidad son aún una debilidad, porque el comprador de la palta paga por el calibre de la palta, es decir calibres exportables. Si el productor no asistió adecuadamente su cultivo las consecuencias se reflejan en productividad y calidad; por lo tanto la percepción de mercado al productor le parece mal, porque piensa que no le pagan lo justo.

Información relacionada con financiamiento

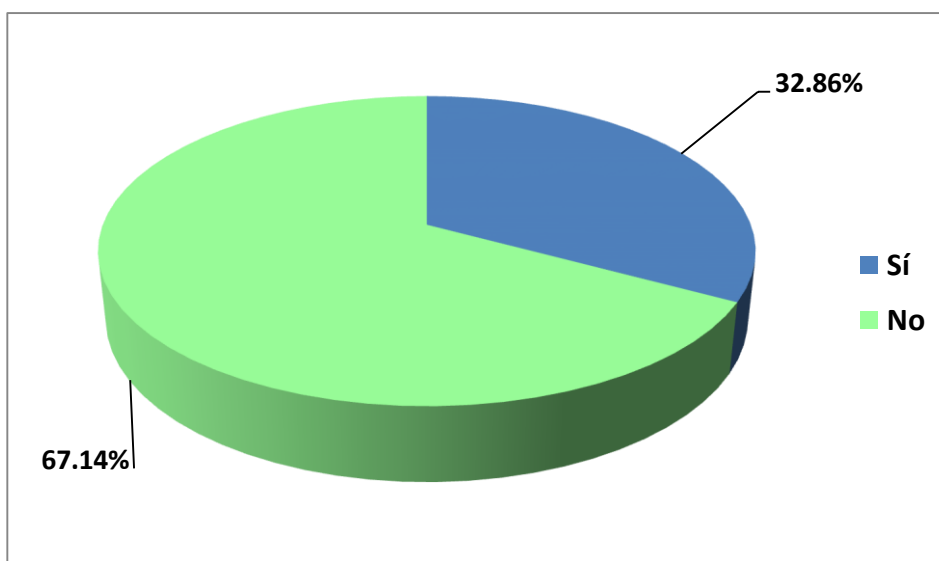
Gráfico N° 25. Conocimiento de fuentes de financiamiento



Una gran mayoría de los productores no conoce fuentes de financiamiento (89.71%). También es importante señalar que la cultura de crédito no es muy usual, porque se percibe que las fuentes de financiamiento requieren de trámites engorrosos. Los productores que sí conocen fuentes de financiamiento (10.29%) normalmente la utilizan.

Información relacionada con capacitación

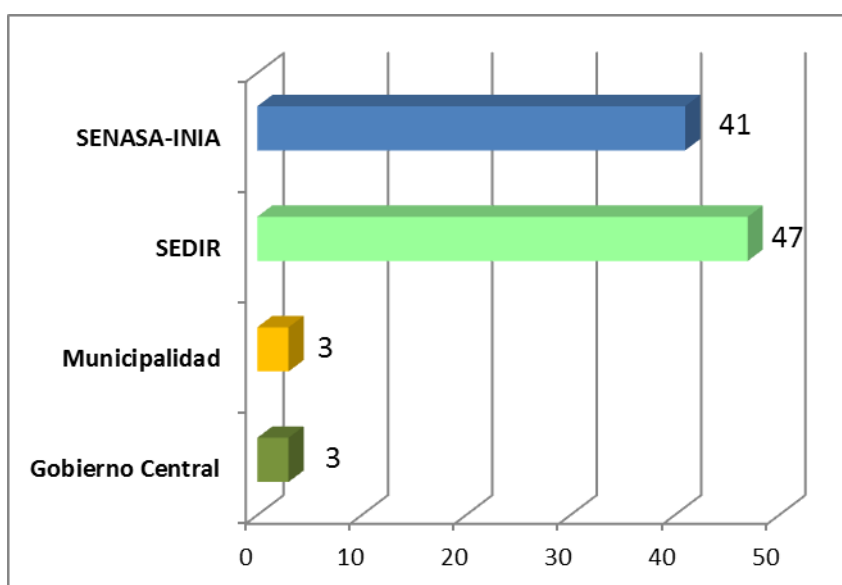
Gráfico N° 26. Capacitación frecuente en manejo de cultivo



Podemos apreciar que un considerable porcentaje (67.14%) requiere de capacitación frecuente y un 32.86% sí lo recibe.

En nuestro análisis el productor considera como necesidad un acompañamiento en el manejo de su cultivo de manera constante. Las capacitaciones por lo general son jornadas de un día y en el monitoreo de campo que se realizan es por intervalos de tiempo corto. Esto se manifiesta como una necesidad a resolver. Sin embargo en muchos casos los productores no asisten de manera activa a las jornadas de capacitación el cual demanda estrategias de convocatoria y dinámica de desarrollo del trabajo en el campo.

Gráfico Nº 27. Instituciones que brindan capacitación



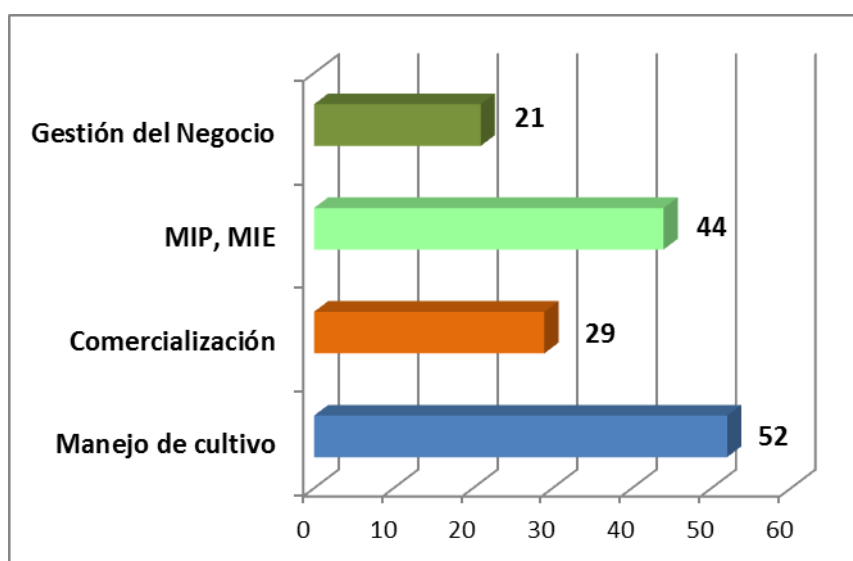
El Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) y el Servicio para el Desarrollo Integral Rural (SEDIR), son identificados como instituciones que desarrollan programas de capacitación.

El SENASA, en los último 4 años viene ejecutando el programa de erradicación de la mosca de la fruta, mediante un monitoreo constante y

personal debidamente capacitada. Se realizan visitas a los campos de los productores.

SEDIR, es una organización que mediante sus programas de capacitación y asistencia técnica asisten a los agricultores.

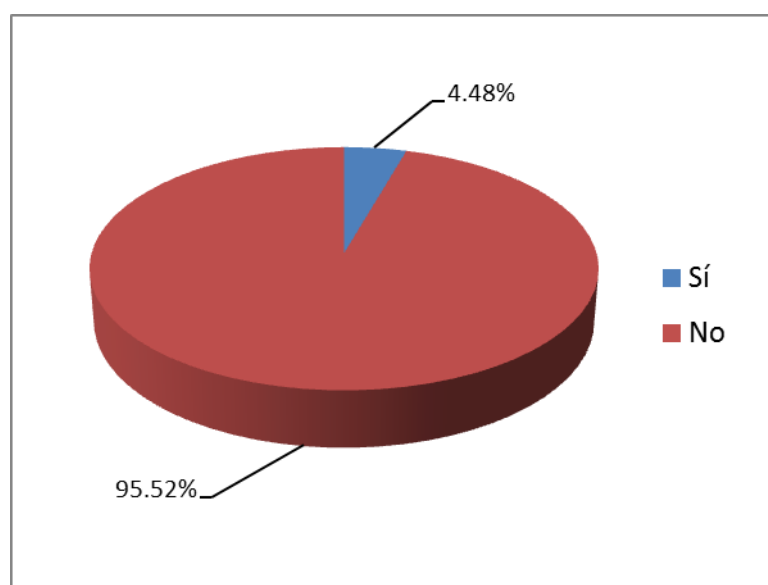
Gráfico N° 28. Temas de interés en capacitaciones



El manejo del cultivo, específicamente el Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades, son temas que mayor perspectiva del productor. La comercialización y la gestión del negocio también se presentan como temas de importancia.

Los compradores de la palta para la exportación exigen hoy en día calidad y cuidado sanitario de la fruta. Es así como los productores perciben como una necesidad de desarrollar sus capacidades en el manejo del cultivo.

Gráfico N° 29. Existencia de Propuestas para participar a eventos comerciales



Como observamos en el gráfico N° 29, los productores no han recibido propuestas de participar en eventos comerciales.

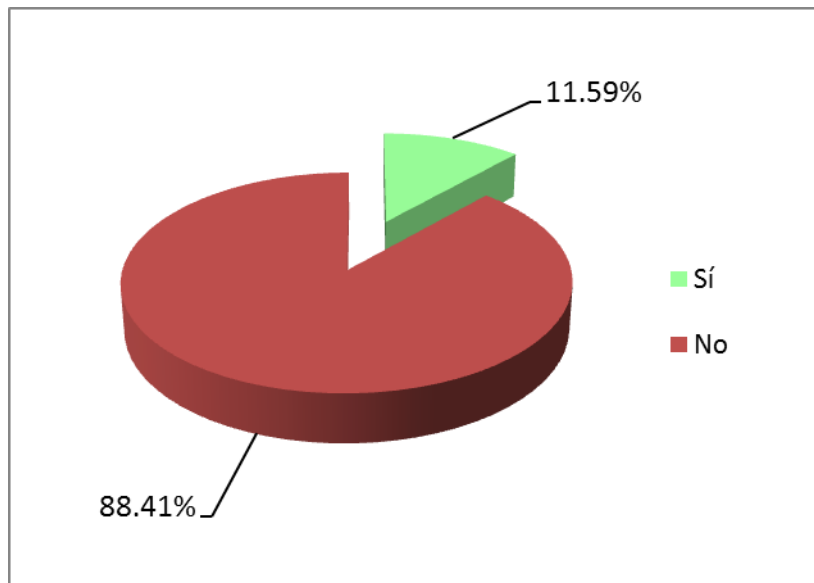
La asociatividad es un requisito básico para poder hacer funcional las propuestas de participación en eventos, es decir la representación de una organización que pueda direccionar las oportunidades de mercado y tratamiento de todos los mecanismos de comercialización de la palta.

Los que cuentan con extensiones grandes de palta, por el mismo volumen de producto que ofrecen, son invitados por las empresas exportadoras a las ferias a fin de conocer estándares de calidad de producto y en ello están los productores que representan el 4.48%.

Hoy en día existen diversas ferias de carácter nacional e internacional en el cual se pueden observar la participación de organizaciones de agricultores.

Información relacionada a la asociatividad

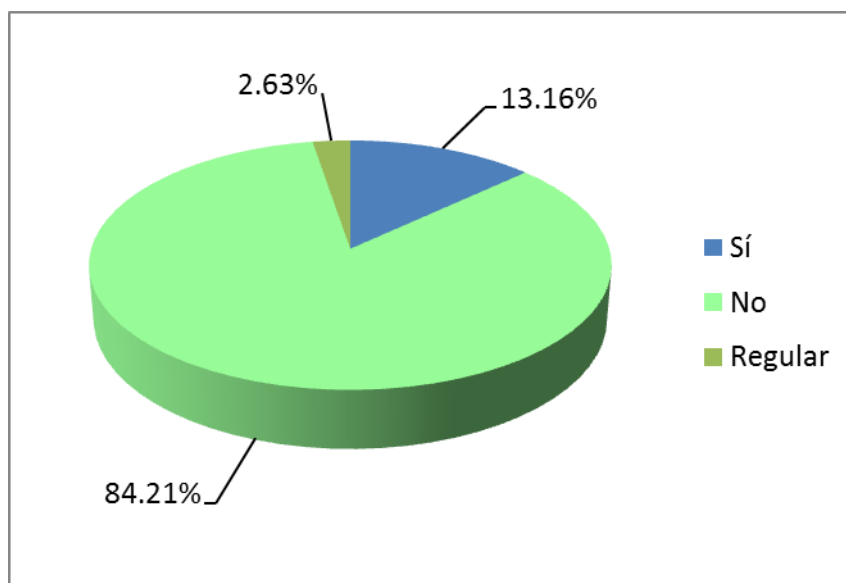
Gráfico N° 30. Pertenencia a una Asociación



El 88.41% de productores no pertenecen a ninguna asociación, mientras que el 11.59% si forman parte de una organización.

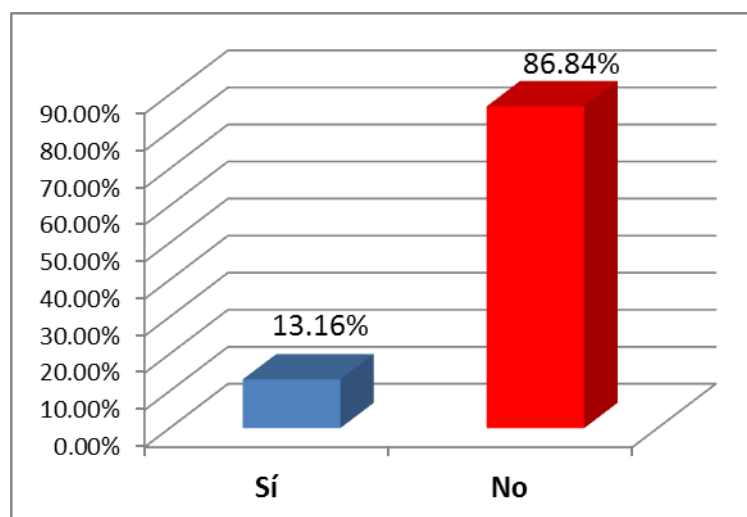
A partir del año 2008 existe la Asociación de Productores de Palto de Moro (APROPALMO) que integra a los 11.59%. Sin embargo hasta el día de hoy la organización no funciona por la poca participación de sus miembros.

Gráfico N° 31. Cumplimiento de Comité de Asociación por expectativas



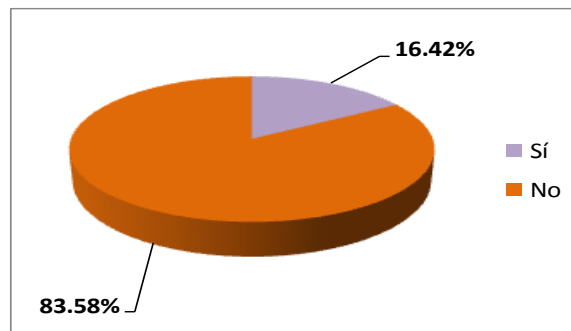
Se confirma la poca participación de los productores, quienes indican que sus expectativas no son cubiertas (84.21%), esto es una debilidad que afronta la organización y tiene que ver más que todo con credibilidad y ejecución de buena gestión que se vea reflejada en resultados concretos en favor de la organización.

Gráfico N° 32. Conocimiento de la existencia de algún Plan Estratégico en la Asociación



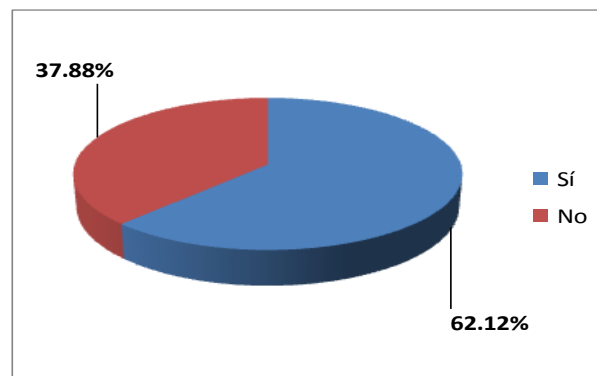
Los productores no conocen sobre la existencia de un Plan Estratégico (86.84%), sin embargo observamos que hay un 13.16% que si la conocen y se refieren a que APROPALMO ha ejecutado un Plan de Negocios en el año 2013. Muchas de las actividades han quedado inconclusas y no han dado los resultados esperados, por ello referíamos en la credibilidad durante la ejecución del proyecto.

Gráfico N° 33. Conocen de los servicios que presta una Asociación



Hay un alto porcentaje de productores que desconocen las ventajas que ofrece una asociación, el interés de los productores es muy importante para sacar el mayor provecho a las oportunidades de apoyo, lo más importante estar convencidos de la asociatividad.

Gráfico N° 34. Predisposición a formar parte de una Asociación



Sin embargo, a partir del Gráfico N° 34, podemos concluir que hay la predisposición de los productores para parte de una asociación (62.12%), también importante a tener en cuenta es un sector representado por un 37.88% que no formarían parte, esto está acompañado de una actitud de frustración. Es bastante delicado pero corresponde a establecer mecanismos adecuados y de cumplimiento conjunto, donde el compromiso del agricultor será clave.

4.2 Análisis FODA del sector de palta fuerte – Valle Nepeña

4.2.1 Análisis Interno

En los últimos años el número de productores de palta fuerte del Valle de Nepeña, ha ido en aumento, con ellos, las hectáreas de terreno hacia este cultivo, con ello se produce la palta con un nivel de calidad aceptable para exportación. Una de las razones, son las condiciones climatológicas favorables que se presenta en la zona. Por otro lado, la palta fuerte posee alto valor nutricional y otras propiedades que permite ser usado además de la alimentación en los campos cosmetológico y farmacéutico, motivando así, en los productores, ampliar y destinar sus terrenos hacia este cultivo. Asimismo, con el nivel bajo de tecnología que se aplica, se viene produciendo la palta con un nivel de calidad aceptable accesible a los mercados de exportación, sin embargo, el sector se ve limitada debido a la baja inversión, la deficiente infraestructura agrícola y a la fragmentación de tierras, que conlleva a una baja productividad, el cual repercute en el bajo nivel de competitividad del sector con otras zonas y partes del país. Asimismo, el escaso nivel de organización y asociatividad y la fuerte resistencia al cambio, no permiten maximizar la gestión y aprovechar la mano de obra disponible y barata que se presenta, ni tampoco mejorar la calidad de recursos humanos o de realizar actividades de innovación tecnológica con fines de dar valor agregado y tener mayor rentabilidad del negocio.

Cuadro 6. Situación interna de los productores de palta fuerte del Valle de Nepeña

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Clima favorable para el cultivo de la palta - Alto valor nutricional de la palta - Diversos usos (alimentación, cosmética, farmacéutica) de la palta - Diversas zonas productoras - Rendimiento elevado de cultivo de palta - Buena calidad del fruto - Conocimientos adquiridos mediante programas de capacitación. - Mano de obra disponible y de bajo costo - Cercanía de terrenos de exportación - Predisposición por formar parte de una asociación - Oferta exportable 	<ul style="list-style-type: none"> - Pequeños productores - Baja productividad agrícola - Extrema fragmentación de tierras (minifundios) - Bajo valor agregado - Infraestructura de riego para optimizar el agua. - Ausencia de innovación - Escasos productos certificados - Bajo nivel de inversión - Escasa coordinación con operadores de comercio exterior - Escasa inversión en información especializada - Bajo desarrollo competitivo - Bajo nivel tecnológico e investigación - Escasa capacidad de gestión - Resistencia al cambio - Débil asociatividad en el sector. - Escasa experiencia en actividades de comercio.

4.2.2 Análisis Externo

La producción de palta fuerte en el Valle de Nepeña, enfrenta situaciones favorables como la tendencia del crecimiento de los mercados por adquirir este fruto. Asimismo, la estabilidad económica del país y con ellos, las políticas de los últimos gobiernos, por realizar con los países del mundo, tratados de libres comercio entre otros, que conllevan a una seguridad del sector. Sin embargo, aún quedan muchas cosas que hacer, como aprovechar la existencia de universidades e institutos académicos, para realizar investigaciones y mejorar el nivel tecnológico tanto en el manejo del cultivo como para dar valor agregado al fruto, y así lograr incrementar los beneficios a los productores. A esta situación, se presenta la oportunidad de los agricultores de asociarse y formar las alianzas estratégicas con los sectores empresariales, a fin de lograr incrementar sus potencialidades con mínimos esfuerzos y hacer frente, a las amenazas como de plagas, enfermedades al cultivo y los cambios climatológicos que se presentan. También se tiene en el entorno, otras condiciones desfavorables que podrían obstaculizar dichos esfuerzos, como la ausencia de gestión que dirija el sector, hacia la aplicación de estrategias y ejecución de actividades con visión de liderazgo y desarrollo organizacional del sector.

Cuadro 7. Situación externa de los productores de palta fuerte del Valle de Nepeña

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Tendencia creciente de la exportación de palta peruana - Existencia de campañas agro exportadoras que impulsan el sector - Demanda creciente de palta en los mercados internacionales - Existencia de entidades financieras - Tratados de Libre Comercio con países de diferentes partes del mundo. - Prestigio de la palta del Perú en el mundo - Acceso a nuevos mercados - Estabilidad macroeconómica del país - La existencia de instituciones que promueven las exportaciones, las inversiones privadas y el turismo. - Alianzas estratégicas con socios claves - Presencia de universidades e institutos públicos y privados 	<ul style="list-style-type: none"> - Baja calidad de servicio de transporte - Ausencia de estrategias coordinadas entre el sector público y privado - Ausencia de políticas de desarrollo regional - Escasa oferta de servicios de capacitación - Presencia de plagas - Escaso desarrollo del financiamiento - Práctica desleal en la comercialización de intermediarios. - Débil relación entre productores y compradores y proveedores. - Fenómeno del niño que puede afectar a los cultivos. - Influencia de conflictos sociales

4.3 Visión de los productores de palta fuerte del Valle de Nepeña

"Ser el principal gremio de productores de palta fuerte saludable en el país, facilitando la investigación y transferencia tecnológica; así como integrando la cadena de valor de la producción con el acceso a los mercados internacionales"

4.4 Determinación de los Ejes Estratégicos

4.4.1 Identificación de factores que influyen en el sistema

A través de un taller, con la participación de involucrados como: agricultores, ingenieros, propietarios de terreno, técnicos de campo, entre otros; se realizaron ejercicios de identificación de factores, que favorecen o limitan el logro de la visión del sector producción y comercialización de palta fuerte del Valle de Nepeña, identificándose 32 factores mostrados en el cuadro 8.

Cuadro 8. Factores que influyen en el sistema en estudio

1. Disponibilidad de recursos hídricos	17. Competitividad
2. Sistema de riego	18. Rentabilidad
3. Inversión	19. Carencia de formalidad en compromisos comerciales
4. Calidad y garantía de plantones	20. Asociatividad
5. Análisis de suelos y foliar	21. Gestión organizacional
6. Condiciones climáticas	22. Cultura organizacional
7. Capacitación en el manejo del cultivo	23. Manejo poscosecha
8. Personal especializada en asistencia técnica	24. Infraestructura de acopio
9. Tecnología e innovación	25. Informalidad de acopiadores
10. Manejo Integrado de Plagas y enfermedades	26. Precios no transparentes al productor
11. Uso indiscriminado de insumos agrícolas	27. Gestión del negocio / comercialización
12. Residuos tóxicos en la fruta	28. Intermediarios comerciales
13. Certificaciones	29. Información de mercado
14. Productividad	30. Contactos comerciales
15. Calidad de producto	31. Planta de procesamiento
16. Gestión de costos de producción	32. Vías de acceso a las parcelas

4.4.2 Determinación y definición de factores claves

Los factores identificados, después de varios ejercicios participativos de cinco expertos, así como con la información primaria escrita y el análisis de las tendencias del sector, fue posible identificar un total de 15 factores (cuadro 9) que influyen sobre el sistema de estudio y que afectarían la visión. Estos 15 factores o variables que explican con mayor relevancia aspectos de la situación actual y futura de la producción y comercialización de palta fuerte del Valle de Nepeña, fueron descritos en forma neutral, para ser sometidas luego a un análisis sistémico, usando la técnica del Análisis Estructural.

Cuadro 9. Factores claves que afectan la producción y comercialización de palta *Fuerte* - Valle Nepeña

Nº	Factor	Descripción
1	Recursos humanos	Es el trabajo que efectúan los empleados o colaboradores, para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones y actividades, que deben realizarse en la organización de productores de palta <i>Fuerte</i> .
2	Recursos financieros	Son los activos y liquidez con la que cuentan los productores de palta <i>Fuerte</i> , así mismo los créditos y ahorros en entidades financieras u otra fuente de financiamiento.
3	Calidad	Grado en el que un conjunto de características y condiciones de la palta <i>Fuerte</i> cumple con los requisitos y expectativas del mercado de exportación, del mismo modo la estandarización de la producción.
4	Innovación	Capacidad que tienen las

	Tecnológica	organizaciones productores del valle Nepeña para crear nuevas tecnologías acordes con las exigencias del mercado.
5	Organización y Asociación	Es la estrategia que mediante la suma de esfuerzos y recursos y bajo objetivos comunes, se articula de manera ventajosa al mercado, se agrega valor a la producción, se obtiene mejores precios para la palta <i>Fuerte</i> del valle Nepeña, con la finalidad de mejorar sus condiciones de vida.
6	Desarrollo de mercados	Son estrategias orientadas a la creación y búsqueda de las condiciones necesarias para la exportación de la palta <i>Fuerte</i> a un mercado competitivo.
7	Liderazgo	Es la función que ocupan quienes dirigen la organización de productores de palta <i>Fuerte</i> y que se distingue de los demás y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común.
8	Sostenibilidad	Capacidad de generar o sostener los beneficios por un largo periodo de tiempo, incluso después de que el proyecto mismo y la eventual ayuda externa hayan concluido.
9	Tecnología de Información	Es la aplicación de los sistemas de información para almacenar, recuperar, transmitir y manipular datos, con frecuencia utilizado en el contexto de la producción y comercialización de la palta.
10	Recursos naturales	Son aquellos componentes que proporciona la naturaleza sin alteración por parte del ser humano; y que son valiosos para las sociedades humanas por contribuir a su bienestar y desarrollo de manera directa e

		indirecta en la producción de la palta <i>Fuerte</i> en el valle de Nepeña.
11	Costos de producción y exportación	Son los costos que intervienen durante todo el proceso productivo y comercialización de la palta para la exportación.
12	Infraestructura	Conjunto de elementos y servicios para el funcionamiento de la organización de productores de palta <i>Fuerte</i> del valle Nepeña.
13	Oferta exportable	Es asegurar los volúmenes de palta demandado por un determinado cliente o contar con el producto que satisfagan los requerimientos del mercado de destino.
14	Cadenas Productivas	Sistema que a grupa a los actores económicos de la producción de la palta interrelacionados por el mercado con participación articulada en actividades que generan valor, alrededor del producto.
15	Logística	Es aprovisionar, mantener y distribuir los diferentes flujos, de bienes u personas que se dan dentro de la Cadena de Suministro de la palta con el objetivo de cumplir una misión.

4.4.3 Selección de ejes estratégicos para el sector

Si bien los 15 factores (15) de cambio identificados, tendrán que ver con el futuro del sector producción y comercialización de palta *Fuerte* en el Valle de Nepeña, en la práctica resultará muy complejo realizar un análisis prospectivo sobre el comportamiento de cada uno de ellos. Por es necesario determinar cuáles variables tienen mayor incidencia en el futuro del mencionado sector, y así trabajar sobre ellas.

Mediante la técnica de Análisis Estructural o la matriz de Influencia-Dependencia mostrado en el cuadro 10, se evaluaron las relaciones entre los 15 factores que caracterizan el sistema de estudio.

En el cuadro mencionado se observa que los factores que más influencia tienen son los Recursos humanos (F1), Innovación Tecnológica (F4), Organización y Asociatividad (F5) y las Cadenas Productivas (F14), así también se observa que los Recursos Financieros (F2), Cotos de Producción y Exportación (F11) y la Oferta Exportable (F13) son las más influenciadas o dependientes del sistema.

Cuadro 10. Matriz de Influencia-dependencia de los factores

Influye sobre	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	Total Influencia
F1		2	3	3	3	3	2	2	2	1	2	1	2	2	1	29
F2	3		2	3	2	1	2	2	1	0	0	2	1	1	1	21
F3	1	3		1	1	3	1	1	1	1	2	1	3	2	1	22
F4	2	3	3		1	2	1	2	2	2	3	2	3	2	1	29
F5	3	3	2	3		2	3	3	2	2	2	3	3	3	1	35
F6	1	3	2	1	2		1	2	1	1	1	0	3	1	2	21
F7	3	1	1	2	3	1		0	1	1	1	0	1	3	0	18
F8	1	2	1	1	2	0	1		0	3	1	1	2	3	2	20
F9	2	2	2	1	1	3	2	1		0	2	1	3	2	2	24
F10	2	1	2	1	1	1	1	3	0		2	1	1	1	0	17
F11	0	3	0	1	1	1	1	2	1	1		1	1	1	3	17
F12	2	2	2	2	2	0	0	1	1	1	3		2	2	2	22
F13	1	3	2	2	2	2	2	1	0	0	3	1		2	2	23
F14	2	3	2	3	2	2	3	3	1	2	3	1	3		3	33
F15	1	1	3	3	1	2	1	1	2	0	3	2	1	2		23
Total Dependencia	24	32	27	27	24	23	21	24	15	15	28	17	29	27	21	

Las 15 factores, fueron ubicadas en el plano de influencia- dependencia donde cada factor lleva aparejado un indicador de motricidad y un indicador de dependencia sobre todo el sistema (ver figuras 7 y 8). En la construcción del plano cartesiano se consideró los límites como los promedios de los valores mínimos y máximos.

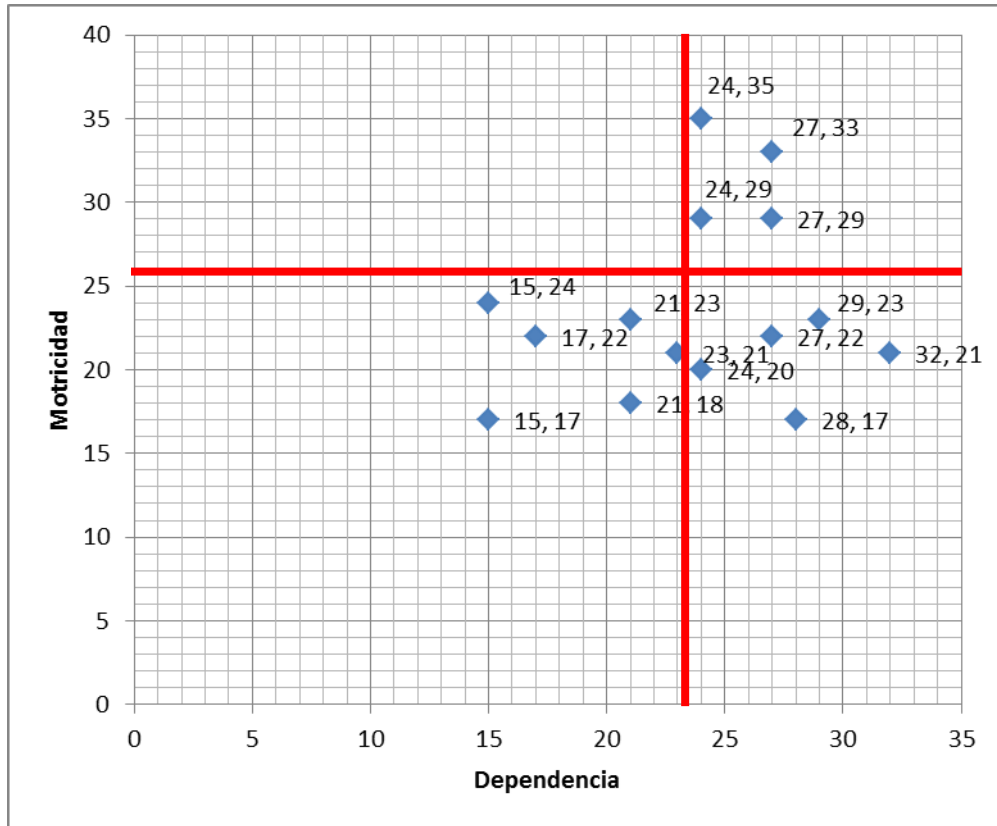


Figura 6. Plano de Influencia- Dependencia



Figura 7. Zonas de Influencia Dependencias

Según el Plano de Influencia – Dependencia (figura 8), podemos observar:

En el Cuadrante I, de los 15 factores analizados, ninguno de ellos ejerce a la vez, fuerte influencia, ni son influenciadas, sobre los demás factores del sistema.

En el Cuadrante II, están los factores: Recursos Humanos, Innovación tecnológica, Organización y Asociación y Cadenas Productivas. Son las variables que ejercen una fuerte influencia sobre las demás variables del sistema; pero también se ven afectadas por éstas. Estas variables también se les llaman Variables Estratégicas. Son variables aptas para la intervención de dirección y generan reacciones en cadena.

En el Cuadrante III, están los factores: Recursos Financieros, Calidad, Sostenibilidad, Costos de Producción y Exportación y Oferta Exportable. Estas variables ejercen una escasa influencia sobre las demás variables del sistema; pero se ven altamente afectadas por éstas, razón para denominarlas como Variables de Resultado.

En el Cuadrante IV, están los factores: Desarrollo de Mercados, Liderazgo, Tecnología de la Información, Recursos Naturales, Infraestructura y Logística. Estos ejercen una escasa influencia sobre las demás variables del sistema y muy levemente se ven afectadas por éstas, denominadas también Variables Desarticuladas, son autónomas por lo tanto no es preocupación en una gestión.

Selección de ejes estratégicos del sector

Los factores claves seleccionados, que ejercen una fuerte influencia sobre las demás variables del sistema y son consideradas como variables estratégicas, posibles de gobernar, se convierten en Ejes Estratégicos del Plan de los Productores de Palta *Fuerte* del Valle de Nepeña, para acceder a los mercados de exportación y lograr alcanzar la visión. Los Ejes Estratégicos a Gerenciar y desarrollar por parte de los responsables de su Implementación son: Recursos Humanos, Innovación Tecnológica, Organización y Asociación y Cadenas Productivas, que se representan en la figura 9.

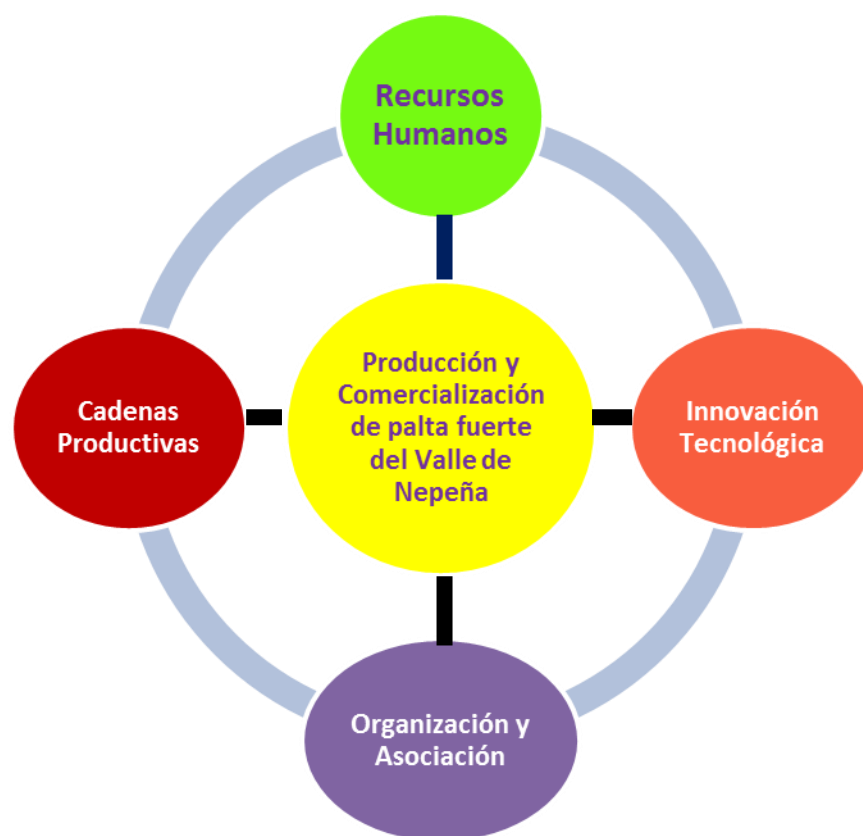


Figura 8. Ejes Estratégicos del Sector Producción de palta *Fuerte* del Valle de Nepeña

4.5 Descripción de los Ejes Estratégicos

Eje Estratégico 1: Gestión de Recursos Humanos

Persigue utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible, preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal. Además busca su integración a través de la motivación, liderazgo, trabajo en equipo, en conjunto con las técnicas de comunicación y negociación.

Eje Estratégico 2: Gestión de la Innovación Tecnológica

Contribuye con eficiencia (gestión de los recursos) y eficacia (consecución de los objetivos), a conseguir una organización innovadora y tecnológicamente avanzada, dotado de las capacidades necesarias para inventar su propio futuro sobre las bases de la sostenibilidad en una sociedad, con un renovado espíritu emprendedor y basada en el conocimiento como motor del desarrollo. Busca la renovación y ampliación de la gama de productos y servicios y los cambios y ampliación de los procesos productivos.

Eje Estratégico 3: Gestión de la Organizacional y Asociación

Busca culturizar a los involucrados en actividades de planificación, fijar estrategias, metas y objetivos; determinar las funciones y estructuras necesarias para lograr el objetivo, estableciendo autoridad y responsabilidad. Promueve la construcción de una asociación sólida necesaria para el desarrollo del sector, generando la participación y concertación de los involucrados.

Eje Estratégico 4: Gestión de las Cadenas productivas

Promueve la articulación entre proveedores, productores, empresas de transformación, empresas distribuidoras o de servicios, con el objetivo de elevar la competitividad de los negocios en los mercados tanto nacional como internacional.

4.6 Determinación de los objetivos de los Ejes Estratégicos

Eje Estratégico 1: Gestión de Recursos Humanos

Según la figura 10, el problema central con respecto a los Recursos Humanos, es el deficiente desempeño del personal que labora en el sector producción y exportación de palta *Fuerte* en el Valle de Nepeña.

Este problema principal se origina a partir de las siguientes causas:

- Escasa capacitación del personal del sector.
- Bajo nivel de comunicación interna en el sector.
- Actitud negativa del personal del sector hacia el trabajo
- Personal del sector sin perfil adecuado

Toda la problemática ha originado consecuencias como:

- a. Limitados accesos a los mercados de exportación de palta fuerte.
- b. Baja calidad de la palta fuerte producida en el sector
- c. Bajos niveles de productividad de palta fuerte en el sector

Como tal, ésta realidad, se refleja en el:

**INSUFICIENTE APOORTE DEL PERSONAL AL DESARROLLO DEL SECTOR
PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE PALTA *FUERTE* DEL VALLE DE NEPEÑA**

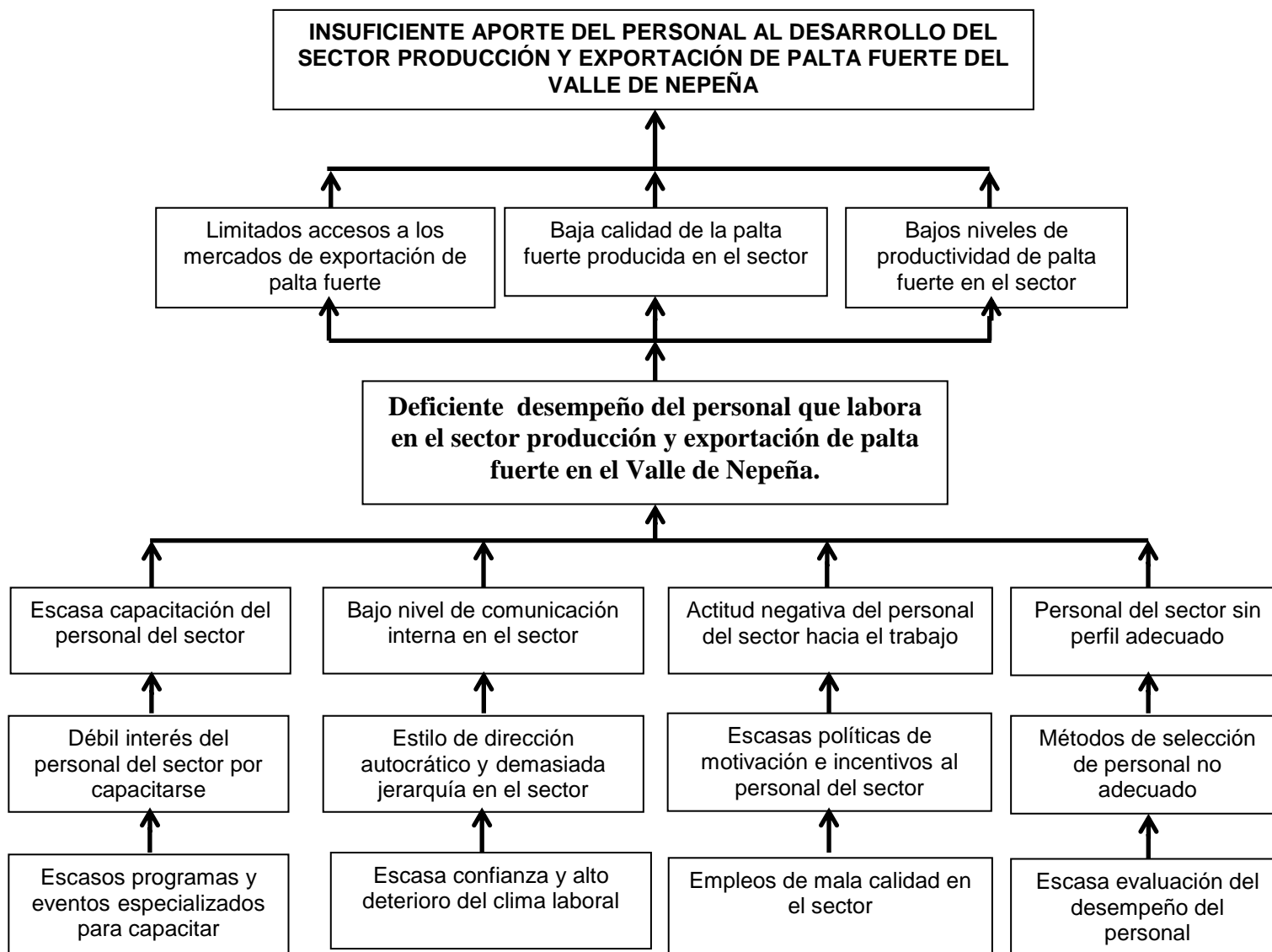


Figura 9. Árbol de problemas del eje estratégico Recursos Humanos

4.6.1 Objetivos para la Gestión de Recursos Humanos

Según la figura 11, como parte de la Gestión del sector es importante que los Recursos Humanos mejoren su desempeño participando activamente con mayor fluidez y cambio de actitudes en el ejercicio de sus funciones encomendadas, el cual conllevará a que en el sector se tenga un suficiente aporte de parte del personal hacia el desarrollo de la producción, transformación y comercialización de la palta *fuerte* en el Valle de Nepeña.

- **OBJETIVO GENERAL**

Mejorar eficientemente el desempeño del personal que labora en el sector producción, transformación y comercialización de palta *fuerte* en el Valle de Nepeña.

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Capacitar eficientemente al personal del sector en actividades tecnológicas y de gestión en las áreas de producción, poscosecha, transformación y comercialización de palta *fuerte*.
2. Implementar políticas de carácter plano horizontal en el proceso de administración de los recursos humanos en el sector.
3. Sensibilizar al personal en cambios de actitudes a través de políticas de motivación, incentivos y la oferta de empleos de calidad.
4. Establecer nuevos métodos de selección y evaluación del desempeño del personal.

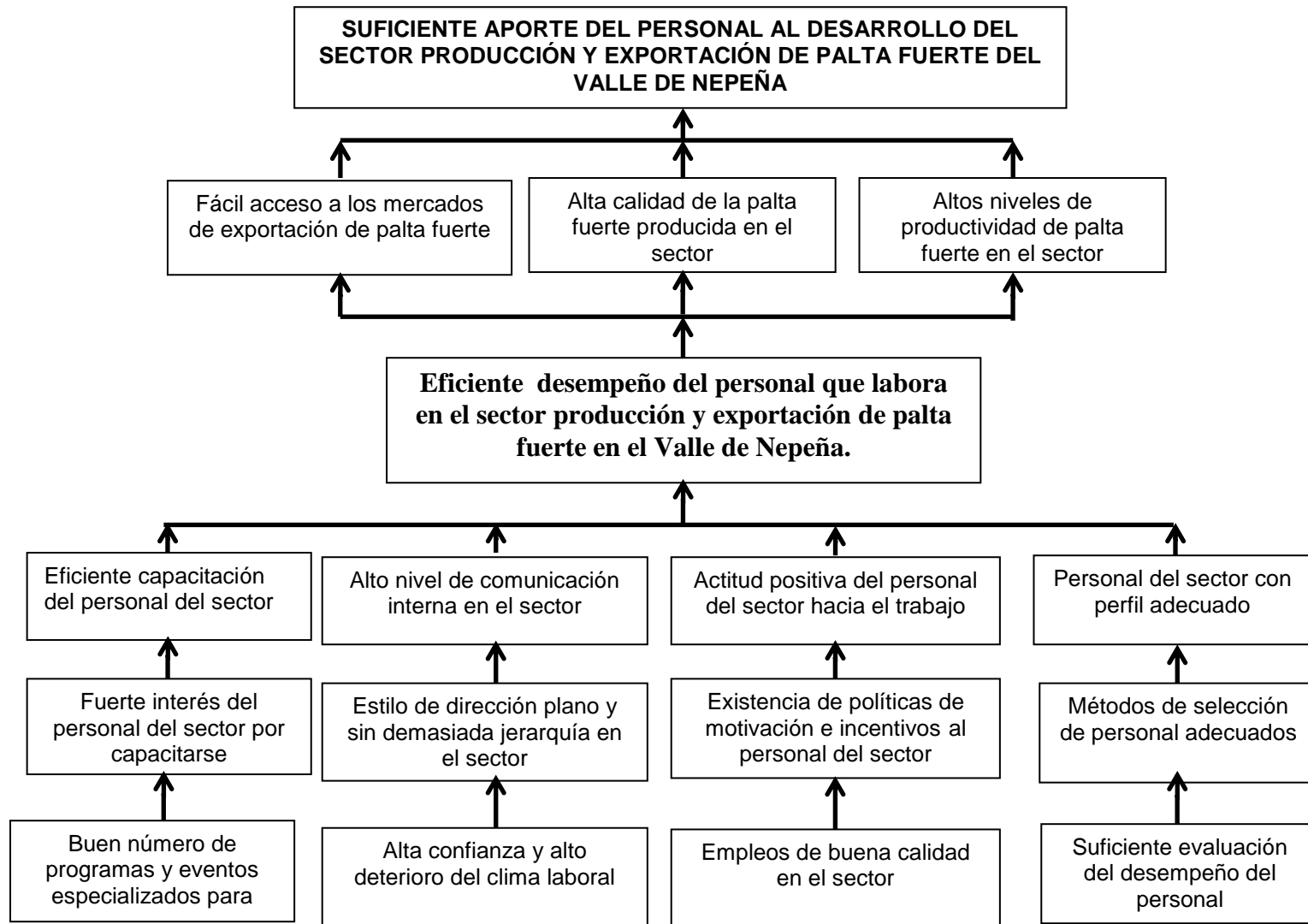


Figura 10. Árbol de objetivos del eje estratégico Recursos Humanos

Eje Estratégico 2: Gestión de la Innovación Tecnológica

Según la figura 12, el problema central con respecto a la Innovación Tecnológica, es la baja calidad y rendimiento de la producción de palta fuerte en el Valle de Nepeña.

Este problema principal se origina a partir de las siguientes causas:

- Bajo nivel de automatización de procesos en el sector.
- Escasa investigación en el manejo del cultivo, poscosecha y transporte de la palta *fuerte*.
- Existencia de plantaciones rusticas y antiguas con bajo rendimiento.
- Débil cumplimiento de estándares de exportación.

Toda la problemática ha originado consecuencias como:

- a. Reducción de la actividad productiva de la palta *fuerte*.
- b. Disminución de los volúmenes de producción de palta *fuerte*.
- c. Baja rentabilidad del sector productivo.
- d. Escasa reinversión en el sector productivo

Como tal, ésta realidad se refleja en el:

BAJO NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE LA PALTA *FUERTE* DEL VALLE DE NEPEÑA EN EL MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL

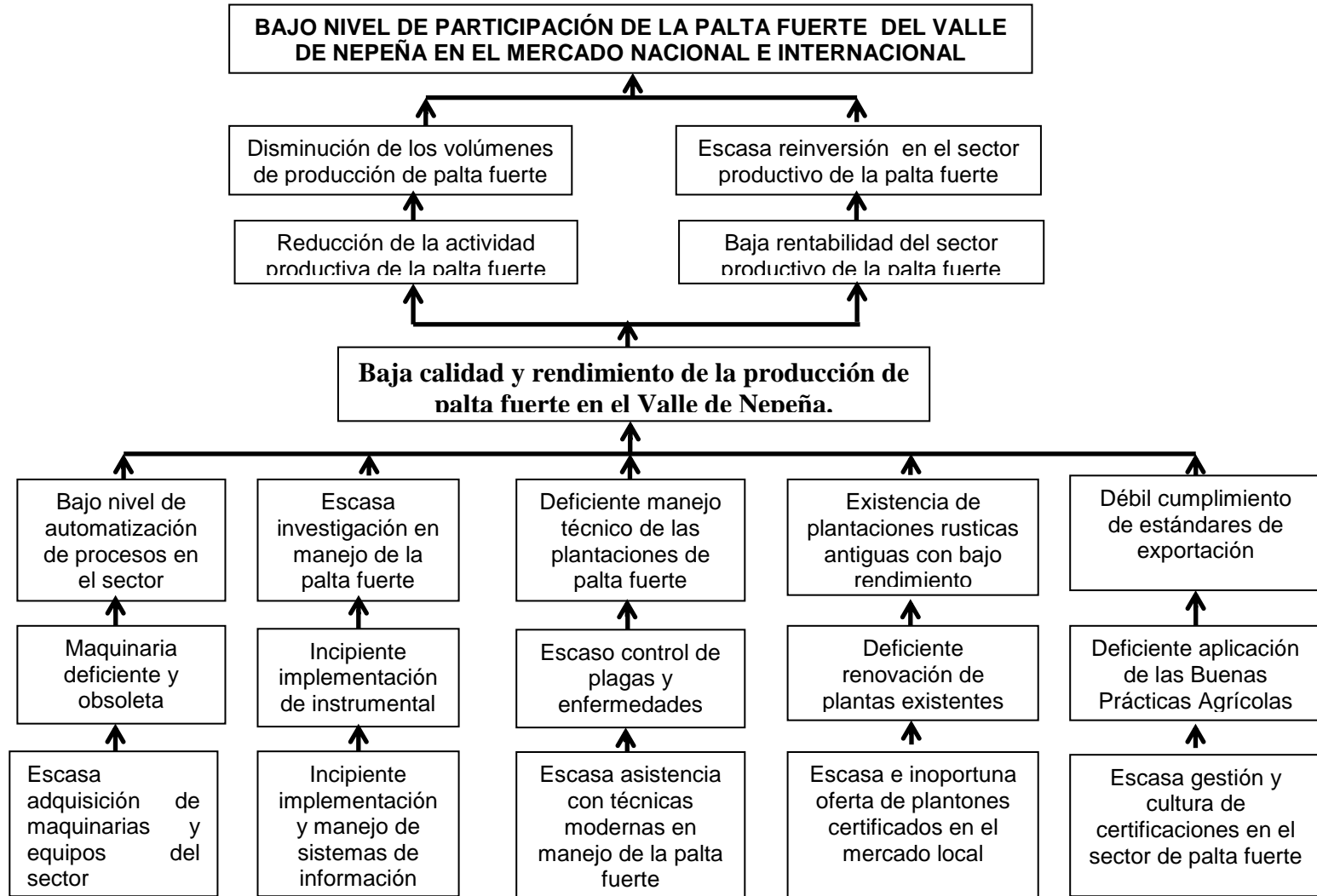


Figura 11. Árbol de problemas del eje estratégico Innovación Tecnológica

4.6.2 Objetivos para la Gestión de la Innovación Tecnológicas

Según la figura 13, como parte de la Innovación Tecnológica en el sector, se debe impulsar la automatización con la finalidad de estandarizar y mejorar las actividades culturales de producción, cosecha y poscosecha. Por otro lado, se muestra que no puede existir innovación si en el sector no se realiza investigación a través de los centros de investigación como institutos y universidades; a esto se suma la necesidad de renovar las plantaciones así como responsabilidad directa cumplir con los estándares de exportación; de esta manera se elevará el nivel de participación de la palta *fuerte* del Valle de Nepeña en el mercado nacional e internacional.

- **OBJETIVO GENERAL**

Mejorar la calidad y rendimiento de la producción de palta *fuerte* en el Valle de Nepeña.

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Incrementar el nivel de automatización de los procesos de producción, poscosecha, transformación y comercialización de palta *fuerte*.
2. Realizar investigación a través de alianzas con universidades e institutos.
3. Renovar y mejorar el manejo técnico de plantaciones de palta *fuerte*.
4. Establecer programas y proyectos destinados al cumplimiento de estándares de exportación.

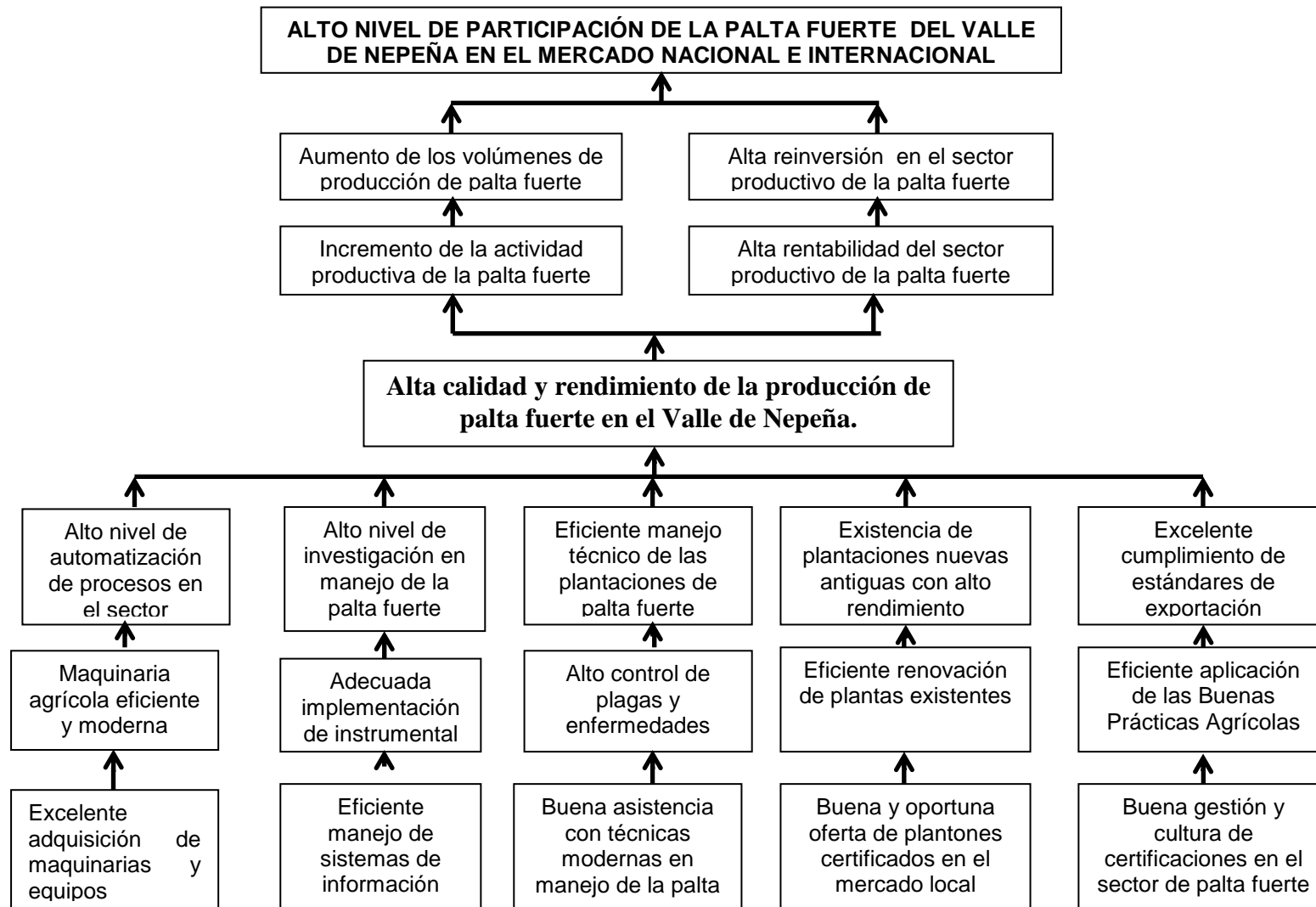


Figura 12. Árbol de objetivos del eje estratégico Innovación Tecnológica

Eje Estratégico 3: Gestión de la Organización y Asociación

Según la figura 14, el problema central con respecto a la Organización y Asociación, es la inadecuada organización y gestión en la Asociación de productores de palta *fuerte* en el valle de Nepeña.

Este problema principal se origina a partir de las siguientes causas:

- Incipiente planificación estratégica en el sector.
- Escasa aplicación de normas de gestión.
- Deficiencia en los controles internos de la Asociación
- Débil participación y concertación en la Asociación.

Toda la problemática ha originado consecuencias como:

- a. Reducción de la oferta exportable de palta *fuerte*.
- b. Disminución de la competitividad del sector
- c. Altos costos de producción y comercialización de palta *fuerte*
- d. Difícil acceso a los mercados de exportación

Como tal, ésta realidad, se refleja en el:

ESCASO FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE PALTA *FUERTE* DEL VALLE DE NEPEÑA

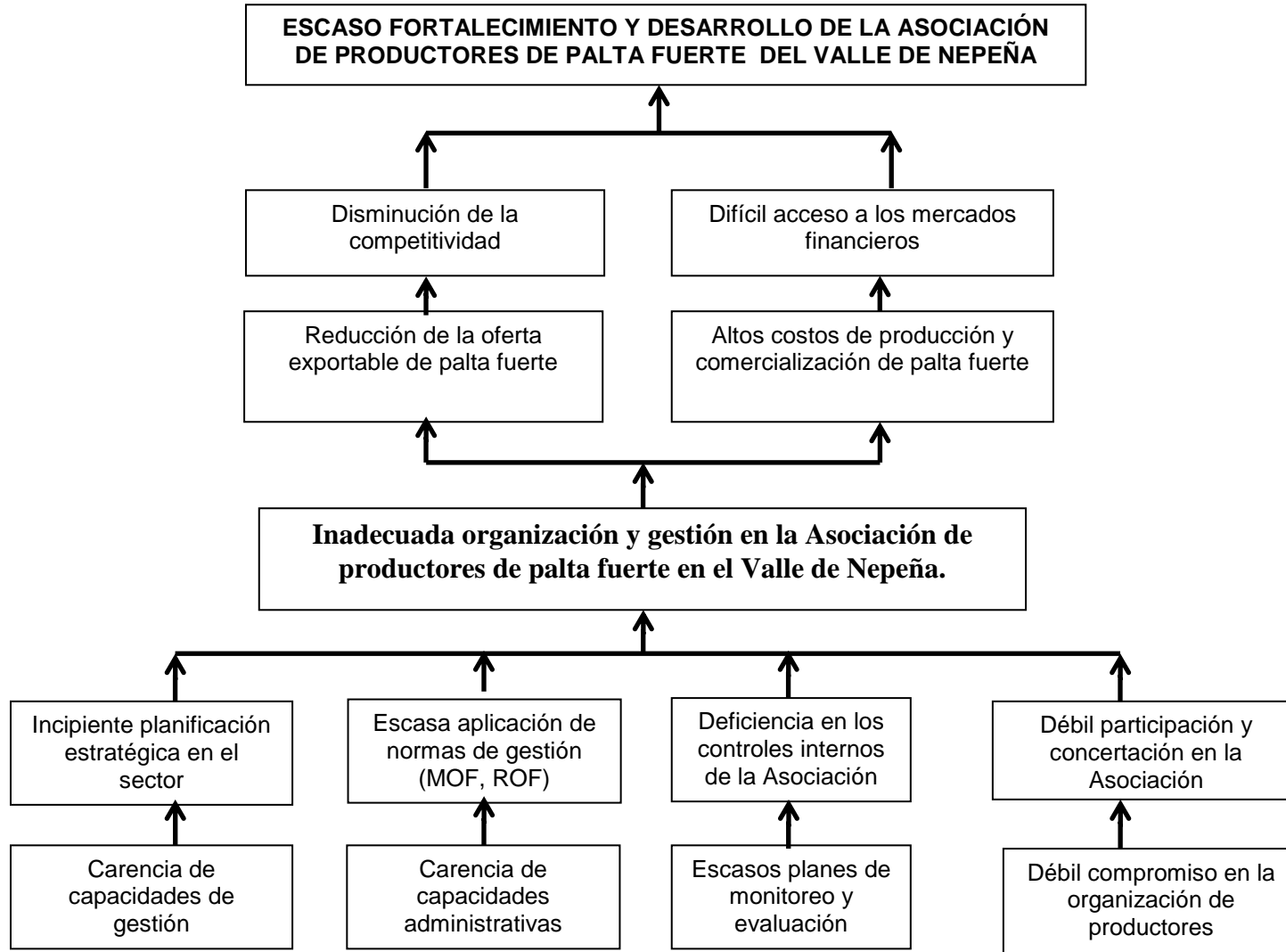


Figura 13. Árbol de problemas del eje estratégico Organización y Asociación

4.6.3 Objetivo para la Gestión de la Organización y Asociación

Como parte inicial y fundamental de la Gestión de una Organización se observa en la figura 15, es la Planificación estratégica, la implementación y aplicación de instrumentos de gestión como MOF, ROF, asimismo, el establecimiento de normas y metodologías de controles internos y el compromiso de parte de los productores por participar y concertar en la Asociación. Finalmente, todo esto conllevará a tener un alto fortalecimiento y desarrollo de la Asociación de Productores de palta *fuerte* del Valle de Nepeña.

- **OBJETIVO GENERAL**

Mejorar el proceso de organización y gestión en la asociación de productores de palta *fuerte* en el Valle de Nepeña.

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Mejorar los niveles de capacidades de gestión e implementar una adecuada planificación estratégica en el sector.
2. Formular e incrementar la aplicación de normas de gestión como MOF, ROF entre otros.
3. Establecer planes de monitoreo, control y evaluación en el interior de la Asociación.
4. Sensibilizar en los productores y demás actores del sector el compromiso de participar y concertar en la asociación.

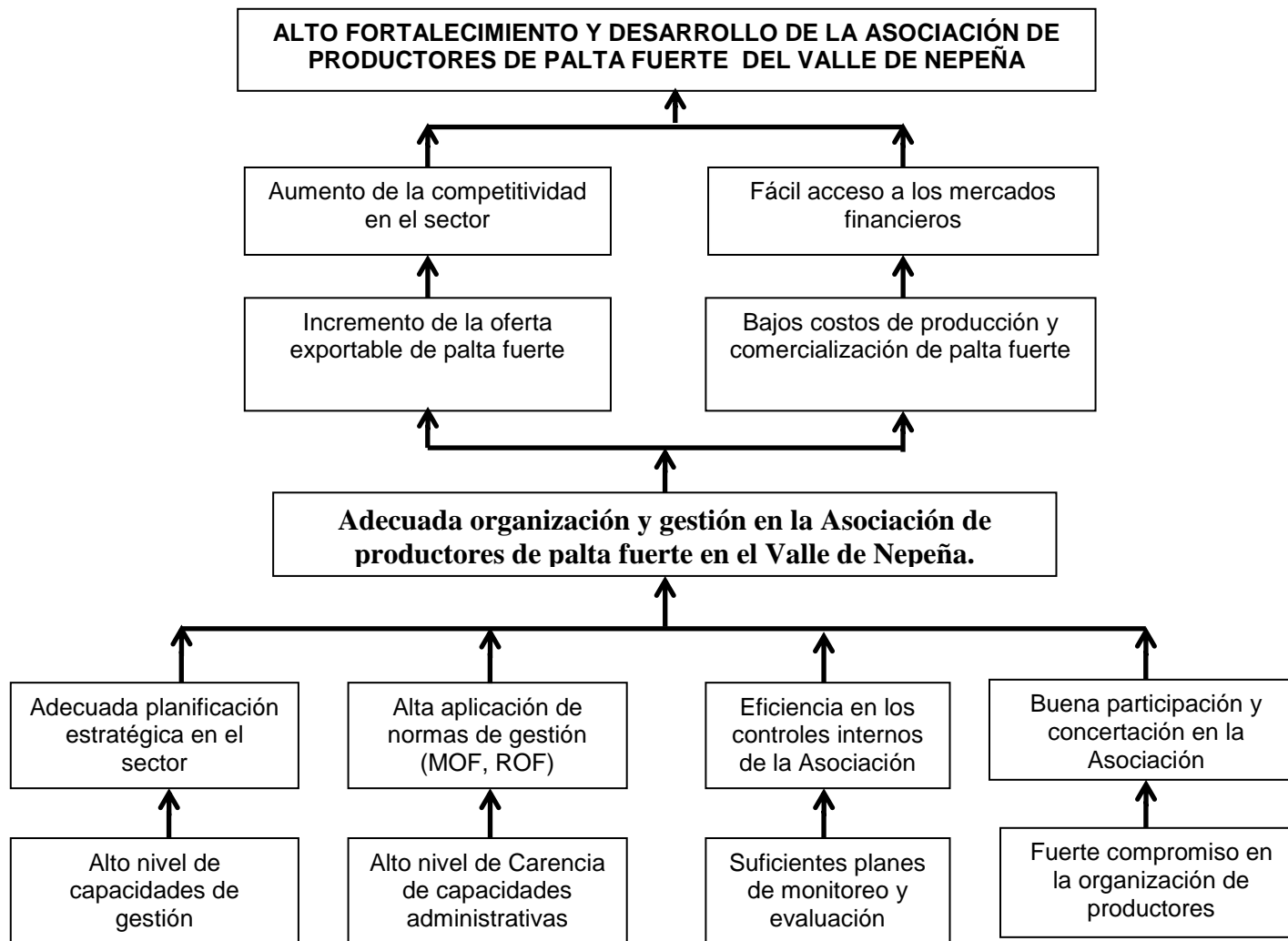


Figura 14. Árbol de objetivos del eje estratégico Organización y Asociación

Eje Estratégico 4: Gestión de las Cadenas productivas

El problema central que describe la figura 16, es el escaso nivel de competitividad en el sector producción, transformación y comercialización de palta *fuerte* en el Valle de Nepeña.

Este problema principal se origina a partir de las siguientes causas:

- Débil articulación entre productores, proveedores y comercializadores del sector.
- Producción y calidad variable de palta *fuerte*.
- Precios elevados de los insumos para el sector.
- Alto número de productores y proveedores aislados.

Toda la problemática ha originado consecuencias como:

- a. Bajos ingresos por venta de palta *fuerte*.
- b. Deficiente capacidad para negociar en los mercados.
- c. Baja rentabilidad del sector.

Como tal, ésta realidad, se refleja en el:

DEBIL FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE LOS ACTORES QUE PARTICIPAN EN LA PRODUCCIÓN, TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PALTA *FUERTE* EN EL VALLE DE NEPEÑA.

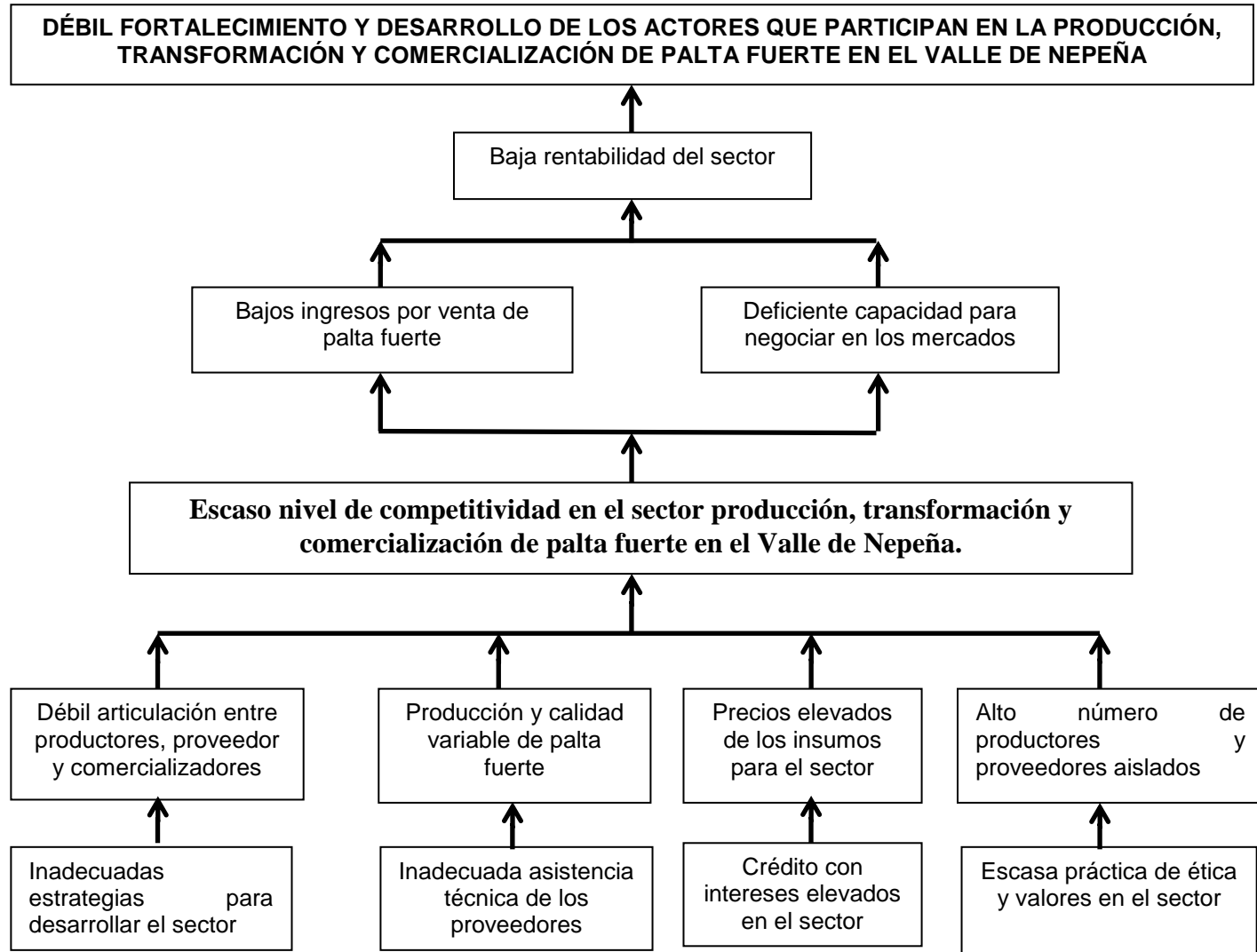


Figura 15. Árbol de problemas del eje estratégico Cadenas Productivas

4.6.4 Objetivo para la Gestión de las Cadenas Productivas

En los últimos años en el mundo se han incrementado las cadenas productivas en diferentes sectores con buenos resultados; es decir, en base a experiencias, se debe plantear estrategias para tener una fuerte articulación entre productores, proveedores y comercializadores, que conlleve a obtener una producción uniforme y de calidad, asimismo, precios bajos de los insumos y disminuir el número de productores y proveedores individuales o aislados del sector, así, se tendrá un fuerte fortalecimiento y desarrollo de los actores que participan en la producción, transformación y comercialización de palta *fuerte* en el valle de Nepeña.

- **OBJETIVO GENERAL**

Mejorar el nivel de competitividad en el sector producción, transformación y comercialización de palta *fuerte* en el valle de Nepeña.

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Propiciar la articulación entre productores, proveedores y comercializadores de palta fuerte.
2. Mejorar los niveles de producción y productividad de palta *fuerte* en el valle de Nepeña.
3. Establecer estrategias para tener créditos con bajos intereses y permita reducir los costos de insumos del sector.
4. Fomentar la buena práctica de la ética y valores en el sector para disminuir el número de productores y proveedores aislados o individuales.

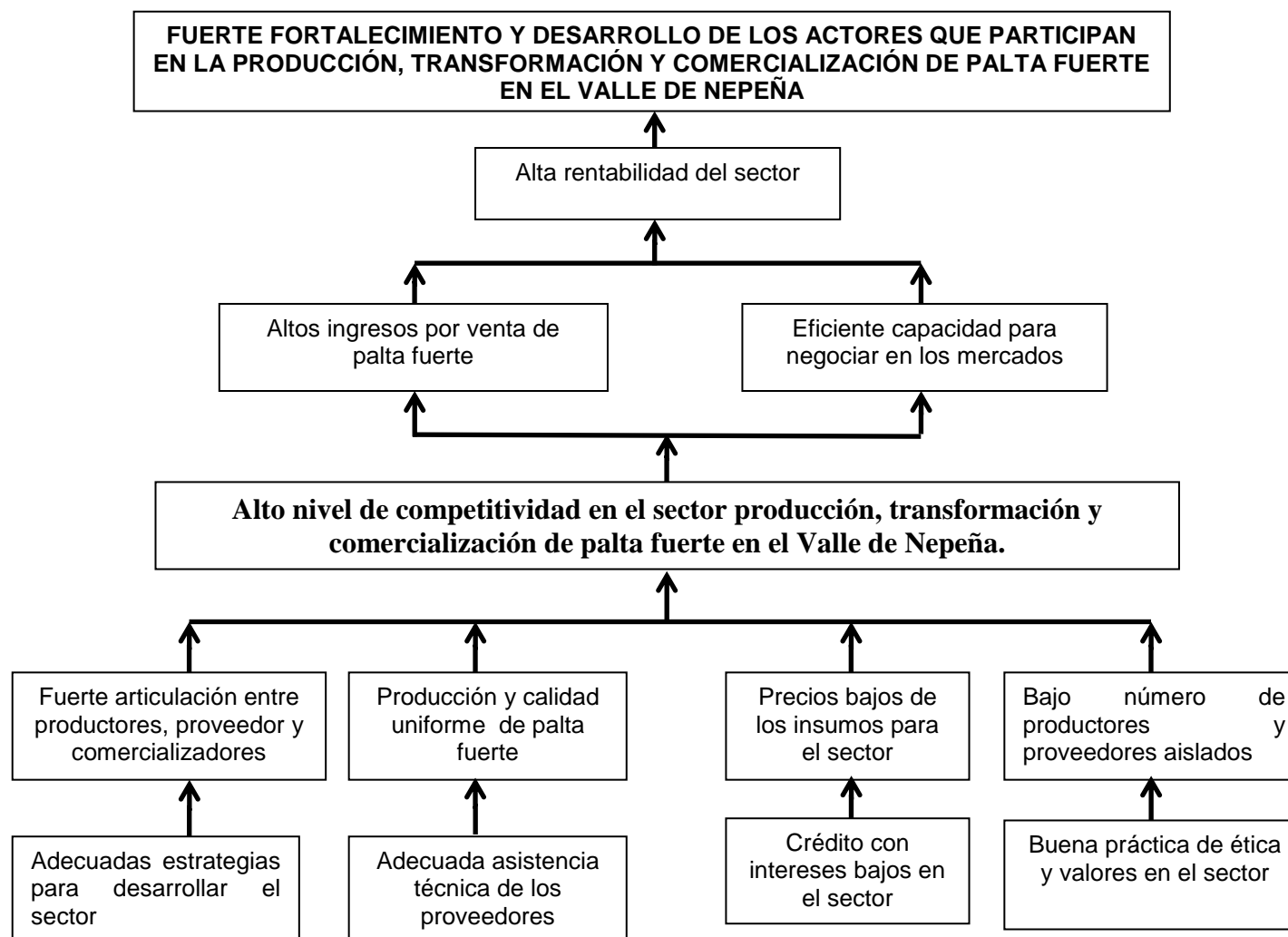


Figura 16. Árbol de objetivos del eje estratégico Cadenas Productivas

4.7 Plan de Acción

En resumen, según la figura 18, se muestra los componentes principales establecidos del Plan: Visión, Ejes Estratégicos y Objetivos, los cuales han sido definidos y que permitieron en la siguiente etapa establecer el Plan de Acción.

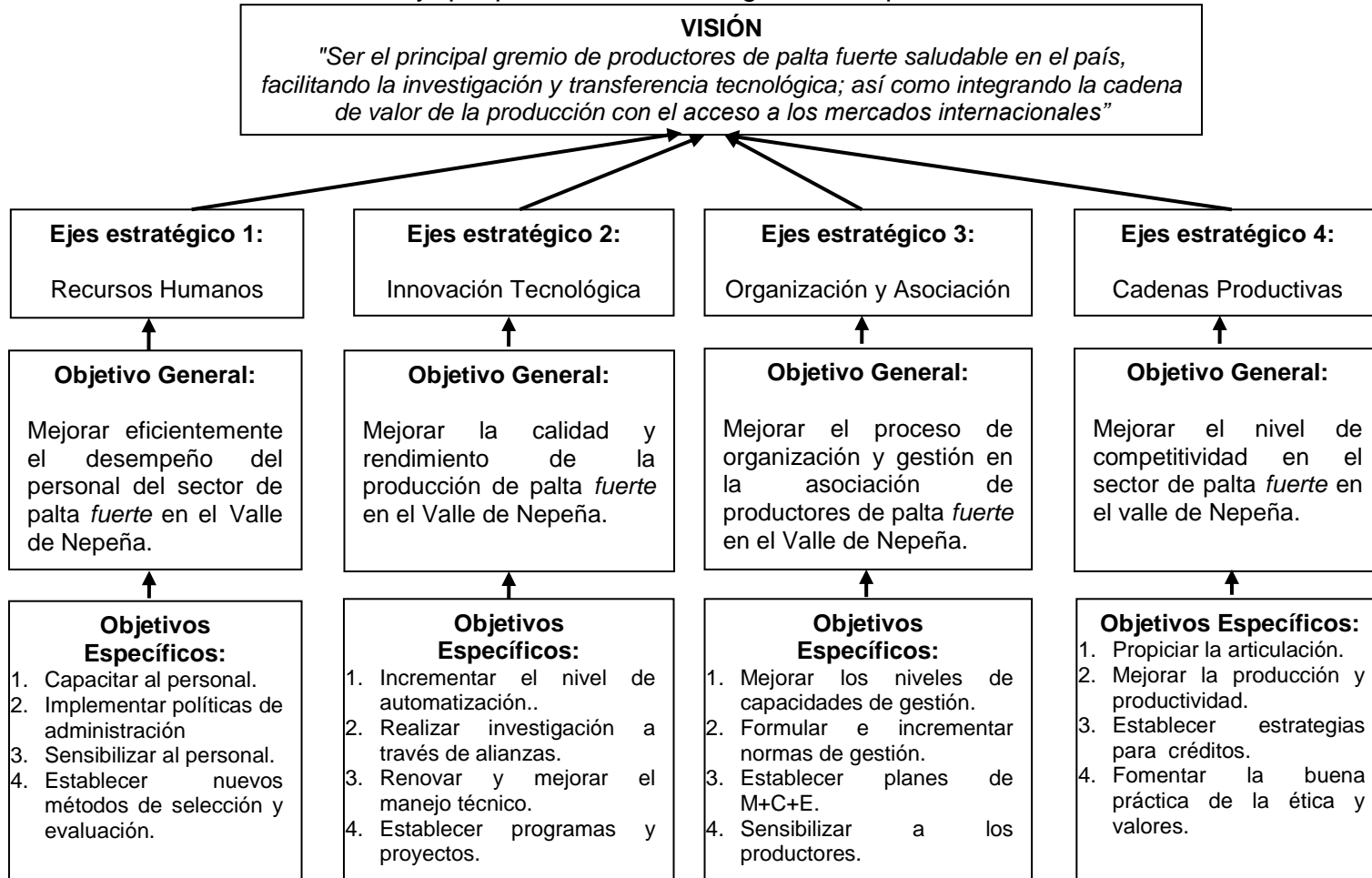
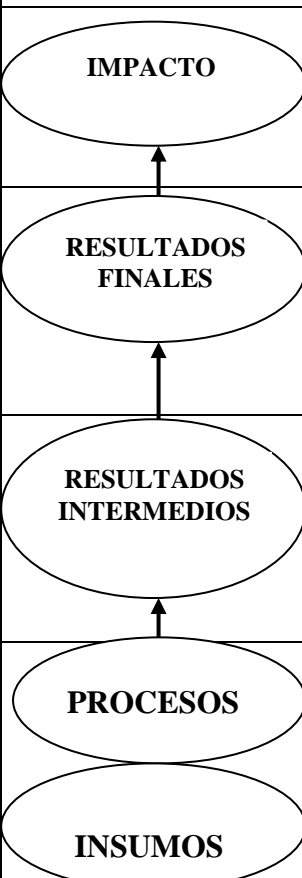


Figura 17. Componentes principales del Plan Estratégico

4.7.1 Estructura del Plan

Según David Medianero (1998), la matriz bajo el enfoque de Marco Lógico en un proceso de gestión y administración, es una herramienta indispensable para orientar o direccionar los programas y proyectos de desarrollo hacia el cumplimiento de los objetivos y estos al logro de la visión de una organización, como tal, para el presente estudio esta estructura permitió formular la propuesta del Plan Estratégico para los productores de palta *fuerte* en el Valle de Nepeña para acceder a los mercados de exportación, el mismo que se muestra en el cuadro 11.

Cuadro 11. Estructura del Plan Estratégico para los productores de palta *fuerte* en el Valle de Nepeña con fines de exportación

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN: IMPACTO SOBRE EL DESARROLLO	 <p>IMPACTO</p>		
OBJETIVOS GENERALES: RESULTADOS FINALES DEL PLAN PROPIAMENTE	RESULTADOS FINALES		
OBJETIVOS ESPECIFICOS: RESULTADOS INTERMEDIOS DEL PLAN	RESULTADOS INTERMEDIOS		
ACCIONES: PROCESO PARA LLEGAR A LA SITUACIÓN DE FUTURO	PROCESOS INSUMOS		

4.7.2 Plan de Acción

El plan de acción asegura de que la visión de los productores de palta fuerte se concrete. Describe el modo en que el sector desarrollará sus actividades para el alcanzar sus objetivos. Este plan provocará los cambios sobre la base o realidad actual en que se produce y se comercializa la palta *fuerte* en el Valle de Nepeña, el mismo que es presentado para cada eje estratégico en los cuadros 12, 13, 14 y 15. Este plan ha sido elaborado sobre la base de los ejes estratégicos: Recursos Humanos, Innovación Tecnológica, Organización y Asociación y Cadenas Productivas.

El Plan de Acción constituye un poderoso instrumento de gestión que permite evaluar y proyectar la labor que tendrá que realizarse en el sector bajo un horizonte que es la visión (fin), asimismo, este instrumento será un documento de consulta permanente de los responsables de conducir la asociación de productores, porque a través de éste, se podrá medir los resultados, evaluar y tomar las decisiones pertinentes a fin de cumplir con los resultados esperados.

Las acciones luego de un análisis, responden a cada uno de los objetivos trazados, definiéndose de igual modo los indicadores que permitirá evaluar, así como los supuestos, quienes permitirán estar alerta sobre posibles amenazas que vayan influenciar negativamente al plan.

Cuadro 12. Plan de Acción para la Gestión de Recursos Humanos

FIN: <i>"Ser el principal gremio de productores de palta fuerte saludable en el país, facilitando la investigación y transferencia tecnológica; así como integrando la cadena de valor de la producción con el acceso a los mercados internacionales"</i>	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
OBJETIVO GENERAL: Mejorar eficientemente el desempeño del personal que labora en el sector producción, transformación y comercialización de palta fuerte en el Valle de Nepeña.	Incremento de la eficiencia y eficacia del personal en los 5 primeros años en un 20% anual	Reportes anuales de costos y gastos por actividad y de cumplimiento de metas.	Los productores, empresarios, ingenieros, técnicos y demás trabajadores muestran el interés y la predisposición por mejorar su desempeño en los procesos
OBJETIVOS ESPECIFICOS: 1. Capacitar eficientemente al personal del sector en actividades tecnológicas y de gestión en las áreas de producción, poscosecha y comercialización de palta fuerte. 2. Definir y difundir las nuevas formas de la administración de recursos humanos del sector. 3. Sensibilizar al personal en cambios de actitudes a través de políticas de motivación e incentivos. 4. Mejorar los métodos de selección y evaluación del desempeño del personal.	Al segundo año el 60% del personal capacitado aplican sus conocimientos en el sector. Al finalizar el primer año el 70% del personal conocen las nuevas formas de administración. Anualmente al 30% se incrementa el personal con actitudes proactivas. Anualmente se incrementa en un 30% de personal captado y evaluado.	Línea base y final. Registro de producción, poscosecha y comercialización. Línea base y final. Informes de resultado de encuesta. Línea base y final. Informes de resultado de encuesta. Reporte del número de trabajadores motivados e incentivados. Registros e Informes de la oficina responsable de recursos humanos.	Existe de predisposición e interés de los productores, técnicos, ingenieros por participar en las capacitaciones. El personal hace suyo de las nuevas formas de administración Personal con disposición de cambiar sus actitudes hacia el cambio. Existe buena aceptabilidad del personal en la convocatoria y evaluación.

<p>ACCIONES 1:</p> <p>1.1 Designar la comisión responsable de la organización y ejecución de evento.</p> <p>1.2 Programar bajo un cronograma eventos académicos como cursos, seminarios, talleres, entre otros sobre gestión de recursos humanos.</p> <p>1.3 Realizar las coordinaciones con los profesionales especialistas responsables del desarrollo de los eventos académicos.</p> <p>1.4 Determinar el presupuesto de cada evento y determinar su costo por participante.</p> <p>1.5 Buscar financiamiento y auspicio correspondientes a través de las alianzas para cada evento.</p> <p>1.6 Desarrollo de los eventos de capacitación según cronograma .</p> <p>1.7 Realizar encuesta periódicamente sobre la evaluación de desempeño de personal.</p>	<p>La comisión responsable de la organización y ejecución de evento es designado.</p> <p>El cronograma de eventos es presentado y aprobado.</p> <p>El número de profesionales especialistas que aceptan es según cronograma de eventos.</p> <p>El presupuesto y costo por participante es presentado y aprobado.</p> <p>Se firma convenio o alianza con fines de financiamiento y auspicio para cada evento.</p> <p>Se desarrollan un evento en cada bimestre sobre gestión de recursos humanos.</p> <p>En 20% anual a partir del segundo año se mejora el desempeño del personal.</p>	<p>Documento de designación</p> <p>Documento de aprobación</p> <p>Reporte de comisión.</p> <p>Informe de comisión Documento de aprobación</p> <p>Documento de convenios.</p> <p>Asistencia de participantes Informe de Comisión</p> <p>Reporte de Oficina de Recursos Humanos.</p>	<p>Los integrantes de la comisión aceptan y tienen la predisposición de trabajar eficientemente. La alta dirección aprueba oportunamente el cronograma, presupuesto y costo.</p> <p>Predisposición de profesional por participar.</p> <p>Las empresas públicas y privadas firman las alianzas. Existe la predisposición del personal del sector por participar en los eventos y ser evaluados.</p>
--	--	--	--

<p>ACCIONES 2:</p> <p>2.1 Designar la comisión responsable de definir los lineamientos y políticas de las nuevas formas y enfoques de administración de recursos humanos.</p> <p>2.2 Contratar a especialista o experto en manejo de personal acorde a las nuevas formas de administración de recursos humanos.</p> <p>2.3 Programar talleres participativos con todo el personal involucrado en el sector.</p> <p>2.4 Establecer los lineamientos y políticas de las nuevas formas y enfoques de administración de recursos humanos.</p> <p>2.5 Difundir en el sector los lineamientos y políticas de las nuevas formas y enfoques de administración de recursos humanos.</p> <p>2.6 Realizar encuesta periódicamente sobre nuevas formas y enfoques de administración de recursos humanos</p>	<p>La comisión responsable de la organización y ejecución de evento es designado.</p> <p>El especialista o experto es contratado.</p> <p>Programa de talleres participativos es aprobado.</p> <p>Son definidos los lineamientos y políticas de administración de recursos humanos.</p> <p>Se publican en medios físicos y virtuales las nuevas formas de administración</p> <p>En 60% anual a partir del segundo año el personal conoce las nuevas formas de administración de recursos humanos.</p>	<p>Documento de designación</p> <p>Contrato firmado</p> <p>Documento de aprobación</p> <p>Informe de Comisión</p> <p>Boletines y pagina web</p> <p>Reporte de encuesta</p>	<p>Los integrantes de la comisión aceptan y tienen la predisposición de trabajar eficientemente. Existe en el medio el especialista o experto predispuesto aceptar. La alta dirección aprueba oportunamente el programa.</p> <p>Predisposición del personal por conocer y aplicar las nuevas formas de administración.</p>
--	--	--	--

<p>ACCIONES 3:</p> <p>3.1 Designar la comisión responsable de establecer las normas de motivación e incentivos al personal del sector.</p> <p>3.2 Definir el cronograma para la realización de talleres de trabajo con los responsables del sector para la elaboración de las normas respecto a las políticas de motivación e incentivos del personal en el sector.</p> <p>3.3 Desarrollar los talleres de acuerdo al cronograma para la elaboración de las normas respecto a las políticas de motivación e incentivos del personal en el sector.</p> <p>3.4 Establecer y presentar impreso las normas o políticas de motivación e incentivos al personal del sector.</p> <p>3.5 Difundir en todo el sector las normas de motivación e incentivos al personal del sector.</p> <p>3.6 Realizar encuestas periódicamente sobre normas o políticas de motivación e incentivos al personal del sector.</p>	<p>La comisión responsable de la organización y ejecución de evento es designado.</p> <p>Cronograma de talleres participativos es aprobado.</p> <p>Los talleres son ejecutados de acuerdo al cronograma.</p> <p>Las normas o políticas de motivación son presentadas y aprobadas.</p> <p>Se publican en medios físicos y virtuales las normas de motivación e incentivos.</p> <p>El 70% del personal del sector al primer año conoce sobre las normas de motivación e incentivos.</p>	<p>Documento de designación</p> <p>Documento de aprobación</p> <p>Informe de Comisión</p> <p>Documento de aprobación</p> <p>Boletines y pagina web.</p> <p>Reporte de resultados de encuesta.</p>	<p>Los integrantes de la comisión aceptan y tienen la predisposición de trabajar eficientemente.</p> <p>Existe la predisposición del personal por participar en los talleres, conocer y aplicar las normas de motivación e incentivos</p> <p>La alta dirección cumple con las normas de motivación e incentivos.</p>
---	---	---	--

<p>ACCIONES 4:</p> <p>4.1 Designar la comisión responsable de seleccionar al personal del sector.</p> <p>4.2 Establecer las necesidades del personal para el sector.</p> <p>4.3 Establecer el perfil del personal de acuerdo a las necesidades.</p> <p>4.4 Establecer el proceso de selección y evaluación del personal</p> <p>4.5 Realizar las convocatorias públicas a través de los medios de comunicación.</p> <p>4.6 Realizar encuesta periódicamente al personal captado.</p>	<p>La comisión responsable de la organización y ejecución de evento es designado.</p> <p>Informe de comisión aprobado</p> <p>Perfil del personal aprobado</p> <p>Proceso de selección y evaluación de personal aprobado.</p> <p>Anualmente se realizan convocatorias de captación de personal.</p> <p>El personal requerido en un 100% muestra conformidad con el empleo.</p>	<p>Documento de designación</p> <p>Documento de aprobación</p> <p>Documento de aprobación</p> <p>Documento de aprobación</p> <p>Contratos y páginas web</p> <p>Reporte de encuesta.</p>	<p>Los integrantes de la comisión aceptan y tienen la predisposición de trabajar eficientemente.</p> <p>Existe personal en el medio de acuerdo a necesidades del sector.</p> <p>Existe la predisposición de profesionales, técnicos entre otros por trabajar en el sector.</p>
--	---	---	--

Cuadro 13. Plan de Acción para la Gestión de la Innovación Tecnológica

FIN: "Ser el principal gremio de productores de palta fuerte saludable en el país, facilitando la investigación y transferencia tecnológica; así como integrando la cadena de valor de la producción con el acceso a los mercados internacionales"	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
OBJETIVO GENERAL: Incrementar la producción, productividad y rentabilidad de los productores de palta fuerte en el Valle de Nepeña.	Incremento de ingresos en el 10% anual en la producción de palta fuerte. Nº de productores que mejoran su rentabilidad. Nº de productores que se capitalizan y mejoran su producción.	Línea de base y final. Reportes de los ingresos, productividad y rentabilidad del sector.	Los precios de palta fuerte mejoran en el mercado La demanda se incrementa de forma sostenida. Hay disponibilidad de recurso hídrico.
OBJETIVOS ESPECIFICOS: 1. Incrementar el nivel de automatización de los procesos de producción, poscosecha, transformación y comercialización de palta fuerte. 2. Realizar investigación a través de alianzas con universidades e institutos. 3. Mejorar el manejo técnico de plantaciones de palta fuerte. 4. Implementar el programa de gestión de la calidad destinados al cumplimiento de estándares de exportación.	Anualmente el 20% de los productores han incorporado nuevas tecnologías automatizadas. Se realizan tres trabajos de investigación con centros académicos en el marco de alianzas. 60% de los productores capacitados aplican sus conocimientos en la producción de palta fuerte. Anualmente el 20% de los productores capacitados cumplen con los estándares de exportación.	Línea base y final. Registro de los bienes con nuevas tecnologías automatizadas. Informes de investigación. Publicaciones de investigación Firmas de convenios con universidades Registros de producción Registros de productores con estándares de exportación	Productores con interés en incorporar nuevas tecnologías. Centros académicos predispuestos a firmar convenios con fines de investigación. Productores predispuestos a plantear mejoras y adecuar tecnologías.

ACCIONES 1:			
1.1 Designar al personal responsable de definir las necesidades tecnológicas del sector con niveles de automatización.	La comisión responsable de la organización y ejecución de evento es designado.	Documento de designación	Los integrantes de la comisión aceptan y tienen la predisposición de trabajar eficientemente.
1.2 Definir las necesidades tecnológicas del sector con niveles de automatización.	Se atiende las necesidades tecnológicas en un 20% anual.	Listado y descripción de las necesidades tecnológicas.	
1.3 Participar en eventos de exposición de productos como ferias nacionales e internacionales.	El 60% de los integrantes de la comisión participan en los eventos anuales de exposición de productos.	Documento de autorización e informes.	Existe predisposición de otros sectores similares por aceptar visitas.
1.4 Conocer experiencias en otros sectores similares dentro y fuera del país.	El 50% de los integrantes de la comisión realizan visitas a otros sectores similares.	Documento de autorización e informes	
1.5 Realizar estudio de mercado sobre maquinarias, equipos e instrumental para el sector.	Nº de proformas de empresas proveedoras.	Reportes de comisión	Existe la predisposición de las empresas proveedoras por mostrar y facilitar medios de difusión de sus productos.
1.6 Determinar los costos y monto de inversión para la adquisición de maquinarias, equipos e instrumental para el sector.	La comisión presenta los costos y monto de inversión.	Documento de aprobación	
1.7 Elaborar el cronograma de adquisición.	La comisión presenta el cronograma de adquisición de equipamiento	Documento de aprobación	
1.8 Búsqueda de financiamiento de la inversión.	La comisión presenta las fuentes de financiamiento debidamente sustentadas	Documento de aprobación	Los precios de los productos están al alcance del sector.
1.9 Realizar la adquisición de maquinaria, equipo e instrumental correspondiente.	Los productores adquieren su equipamiento según cronograma.	Reportes, facturas y guías de remisión.	

<p>ACCIONES 2:</p> <p>2.1 Designar al personal responsable de priorizar las necesidades en que debe realizarse la investigación en el sector.</p> <p>2.2 Buscar en el medio local, nacional o internacional entidades que realicen las investigaciones según necesidades.</p> <p>2.3 Establecer alianzas estratégicas para la realización de investigaciones.</p> <p>2.4 Elaborar medios informativos de los resultados de las investigaciones.</p> <p>2.5 Derivar los resultados de la investigación al área o responsables para su aplicación.</p> <p>2.6 Evaluar los resultados de la aplicación de las investigaciones.</p>	<p>La comisión es designada.</p> <p>Nº de centros académicos visitados.</p> <p>Nº de alianzas o convenios firmados.</p> <p>Nº de investigaciones publicadas</p> <p>Nº de aplicaciones en campo de las investigaciones.</p> <p>Nº de productores que aplican los resultados de las investigaciones</p>	<p>Documento de designación</p> <p>Cargos y formatos de visitas</p> <p>Documento de convenio firmado</p> <p>Registro de publicaciones.</p> <p>Registro y reporte de control.</p> <p>Registro y reporte de control.</p>	
--	---	--	--

ACCIONES 3:			
3.1 Designar al personal responsable del manejo técnico de las plantaciones en el sector.	La comisión es designada	Documento de designación	Predisposición del personal integrante de comisión por conducir eficientemente su trabajo.
3.2 Establecer un cronograma de capacitación en manejo técnico de plantaciones de palta.	Cronograma presentado y aprobado	Documento de aprobación	
3.3 Realizar las coordinaciones con los profesionales o técnicos especialistas en manejo de plantaciones para capacitar.	Nº de especialistas para realizar capacitación	Informe de comisión	
1.5 Determinar el presupuesto de cada capacitación y costo por participante.	Presupuesto y costo por participante presentado y aprobado	Documento de aprobación	Se cuenta con especialistas en el medio local y nacional.
1.6 Buscar financiamiento y auspicio correspondientes a través de las alianzas para cada evento.	Financiamiento y auspicio presentado y aprobado	Documento de aprobación	Voluntad de entidades financieras por otorgar créditos.
1.7 Desarrollo de los eventos de capacitación según cronograma.	Nº de eventos ejecutados según cronograma	Informe de comisión	Empresas con predisposición de realizar alianzas.
1.8 Realizar encuesta periódicamente sobre desempeño de personal técnico.	60% de los productores aprueban el desempeño del personal técnico	Reporte de encuesta	Predisposición del personal por participar y aplicar los conocimientos adquiridos.
1.9 Elaborar Manuales sobre Manejo Técnico de Plantaciones	Un Manuales por cada capacitación	Manual impreso y virtual.	

<p>ACCIONES 4:</p> <p>4.1 Designar al personal responsable de establecer los programas y proyectos destinados al cumplimiento de estándares de exportación.</p> <p>4.2 Obtener información sobre los reglamentos técnicos obligatorios y las normas voluntarias que se aplican en el país importador;</p> <p>4.3 Establecer alianzas con laboratorios certificados para realizar análisis de <i>muestras</i>.</p> <p>4.4 Adaptar los productos para cumplir con los requisitos previa coordinación con las áreas responsables.</p> <p>4.5 Análisis certificados de las muestras por cada productor.</p>	<p>Comisión designada</p> <p>Nº de reglamentos y normas adquiridas</p> <p>Tres (03) alianzas y/o convenios firmados anualmente.</p> <p>Nº de productores que cumplen con los requisitos.</p> <p>Nº de productores con certificaciones.</p>	<p>Documento de designación</p> <p>Informe de comisión</p> <p>Documento de convenios firmados.</p> <p>Informe de comisión</p> <p>Certificado de análisis</p>	<p>Predisposición del personal integrante de comisión por conducir eficientemente su trabajo. Predisposición de empresas por facilitar sus normas</p> <p>Predisposición de laboratorios por firmas convenios.</p> <p>Predisposición de productores por someterse a la certificación.</p>
--	--	--	--

Cuadro 14. Plan de Acción para la Gestión de la Organización y Asociación

FIN: <i>"Ser el principal gremio de productores de palta fuerte saludable en el país, facilitando la investigación y transferencia tecnológica; así como integrando la cadena de valor de la producción con el acceso a los mercados internacionales"</i>	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
OBJETIVO GENERAL: Mejorar el proceso de organización y gestión en la asociación de productores de palta fuerte en el Valle de Nepeña.	Nº de productores que mejoran sus procesos administrativos y negociaciones.	Registro de productores	Predisposición de productores por estar mejor organizados
OBJETIVOS ESPECIFICOS: 1. Mejorar los niveles de capacidades de gestión e implementar una adecuada planificación estratégica en el sector. 2. Certificar la calidad de gestión en el sector con la implementación y aplicación de normas (ISO). 3. Establecer planes de monitoreo, control y evaluación en el interior de la Asociación. 4. Sensibilizar en los productores y demás actores del sector el compromiso de participar y concertar en la asociación.	Anualmente el 30% de los productores incrementan sus ventas. Anualmente el 25% de los productores obtienen la certificación de calidad. Anualmente se tiene un plan de monitoreo, control y evaluación actualizado. Anualmente el 25% de productores se asocia y organiza.	Registro de ventas Documento de certificación Documento de aprobación de plan Registro de productores asociados	Predisposición de productores por adecuarse al nuevo proceso de planificación, obtener certificación y aceptar el monitoreo, control y evaluación.

<p>ACCIONES 1:</p> <p>1.1 Realizar negocios según oportunidades del sector.</p> <p>1.2 Brindar apoyo técnico y financiero para el diseño, implementación y evaluación de programas de formación del personal del sector.</p> <p>1.3 Capacitar a funcionarios del sector para el desarrollo e implementación de un sistema de gestión basado en procesos por resultados.</p> <p>1.4 Evaluar a través de la discusión con expertos externos sobre propuestas de mejoras organizacionales, lineamientos, normas y procedimientos de gestión sectorial descentralizada.</p> <p>1.5 Desarrollar talleres de capacitación para la elaboración de perfiles de competencias para el fortalecimiento y desarrollo productivo del sector.</p>	<p>Las ventas son incrementadas anualmente en 20%.</p> <p>Nº de productores con apoyo técnico y financiero.</p> <p>Nº de productores que adaptados a los nuevos sistemas de gestión.</p> <p>Nº de productores que aceptan las mejoras organizacionales.</p> <p>Nº de personas captadas con alto nivel de formación.</p>	<p>Registro ventas</p> <p>Registro de productores con apoyo técnico</p> <p>Registro</p> <p>Registro</p> <p>Registro</p>	<p>Predisposición de los productores por aceptar el nuevo enfoque de negocio, apoyo técnico.</p> <p>Predisposición de funcionarios por implementar nuevo sistema de gestión</p> <p>Existencia en el medio de especialistas en elaboración de perfiles.</p>
--	---	---	--

ACCIONES 2:			
2.1	Nombrar al equipo responsable de la calidad de gestión.	Comisión designada.	Documento de designación
2.2	Difundir las normas ISO en el sector.	Nº de Publicaciones en medios físicos como en página web.	Publicaciones y páginas impresas
2.3	Realizar análisis de situación actual del sector	Nº de productores que se suman a la organización.	Registro
2.4	Diseñar el sistema de calidad en el sector	Nº de productores de acuerdo con la gestión de calidad	Registro
2.5	Realizar talleres participativos del personal involucrado para comunicar y concientizar sobre la aplicación de normas ISO.	Nº de productores y personal en general que aplican sus conocimientos en la mejora de la gestión.	Registro y reporte
2.6	Elegir organización certificadora que garantice la efectividad del sistema diseñado.	Empresa certificadora seleccionada.	Informe de comisión
2.7	Realizar Pre-Auditoría para evaluar los porcentajes de implementación y detectar las fallas para poder aplicar acciones correctivas.	Nº de productores que aprueban su gestión según normas de calidad.	Registro y documento de aprobación
2.8	Realizar auditoría de certificación bajo normas ISO.	Nº de productores con certificación de calidad según normas ISO.	Certificado de calidad

Predisposición de los productores por obtener certificación de calidad.

Predisposición de empresas certificadoras con el sector.

<p>ACCIONES 3:</p> <p>3.1 Designar al personal responsable del Plan de Monitoreo</p> <p>3.2 Diseñar el Plan de Monitoreo del sector</p> <p>3.3 Elaborar los instrumentos o registros para recolectar información referente al monitoreo de actividades, resultados y de impacto del sector.</p> <p>3.4 Diseñar el Plan de Evaluación del sector</p> <p>3.5 Elaborar los instrumentos o registros para recolectar información referente a la evaluación de actividades, resultados y de impacto del sector.</p>	<p>Comisión designada.</p> <p>Plan de monitoreo del sector presentado y aprobado.</p> <p>Instrumentos presentados y aprobados.</p> <p>Plan de evaluación del sector presentado y aprobado.</p> <p>Instrumentos presentados y aprobados.</p>	<p>Documento designación</p> <p>Documento aprobación</p> <p>Documento aprobación</p> <p>Documento aprobación</p> <p>Documento aprobación</p>	<p>de</p> <p>de</p> <p>de</p> <p>de</p> <p>de</p> <p>Predisposición de los integrantes de comisión por realizar su trabajo eficientemente</p>
---	---	--	---

<p>ACCIONES 4:</p> <p>4.1 Designar al personal responsable de la sensibilización.</p> <p>4.2 Elaborar un cronograma de actividades relacionadas a la sensibilización de productores y demás personal del sector.</p> <p>4.3 Elaborar presupuesto para la ejecución del cronograma de actividades de sensibilización.</p> <p>4.4 Ejecución de actividades programadas según cronograma.</p> <p>4.5 Realizar encuesta a productores y demás personal sobre sensibilización.</p>	<p>Comisión designada</p> <p>Cronograma presentado y aprobado</p> <p>Presupuesto presentado y aprobado.</p> <p>Nº de actividades ejecutadas según cronograma</p> <p>Nº de productores que se asocian y participan en la organización y gestión del sector</p>	<p>Documento de designación</p> <p>Documento de aprobación</p> <p>Documento de aprobación</p> <p>Informe de comisión</p> <p>Registro e informe de comisión</p>	<p>de</p> <p>de</p> <p>de</p> <p>Predisposición de integrantes de comisión por realizar su trabajo eficientemente</p> <p>Predisposición de productores y personal en general por participar y aceptar los cambios en beneficio del sector.</p>
--	---	--	--

Cuadro 15. Plan de Acción para la Gestión de las Cadenas Productivas

FIN: <i>"Ser el principal gremio de productores de palta fuerte saludable en el país, facilitando la investigación y transferencia tecnológica; así como integrando la cadena de valor de la producción con el acceso a los mercados internacionales"</i>	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
OBJETIVO GENERAL: Mejorar el nivel de competitividad en el sector producción, transformación y comercialización de palta fuerte en el valle de Nepeña.	La rentabilidad del sector es incrementado en 20% anual.	Reporte de estados financieros del sector.	Predisposición de los productores por elevar el nivel de producción, productividad y ventas. Hay disponibilidad de recurso hídrico
OBJETIVOS ESPECIFICOS: 1. Propiciar la articulación entre productores, proveedores y comercializadores de palta fuerte. 2. Mejoras de la producción y productividad de palta fuerte. 3. Establecer estrategias para obtener créditos con bajos intereses. 3. Fomentar la buena práctica de la ética y valores en el sector para disminuir el número de productores y proveedores aislados o individuales.	Nº de productores, proveedores y comercializadores que formalizan su integración. Incremento de la producción y productividad. El Nº de créditos obtenidos son incrementados en 20% anual. El número de negociaciones son incrementadas anualmente en 25%.	Registro Reporte de producción y productividad Informe de créditos obtenidos Contratos firmados	Predisposición de los productores por articularse y aplicar las buenas prácticas de ética y valores en el sector. Hay disponibilidad de recurso hídrico

<p>ACCIONES 1:</p> <p>1.1 Designar al equipo responsable de realizar las actividades de articulación de productores, proveedores y comercializadores de palta fuerte.</p> <p>1.2 Establecer un registro de productores, <i>proveedores</i> y <i>comercializadores</i>.</p> <p>1.3 Diagnosticar y formalizar la cadena productiva de palta <i>fuerte</i> en Nepeña.</p> <p>1.4 Talleres de articulación con los involucrados de la cadena.</p>	<p>Comisión designada</p> <p>Nº de productores, proveedores y comercializadores.</p> <p>Nº de productores, proveedores y comercializadores que son articulados y participan organizadamente.</p> <p>Nº de productores, proveedores y comercializadores capacitados debidamente formalizados con la cadena.</p>	<p>Documento de designación</p> <p>Registro</p> <p>Registro e informes</p> <p>Registro de asistencia y certificaciones</p>	<p>Predisposición de los productores, proveedores y comercializadores por participar en la organización y asociación de la cadena productiva.</p>
--	--	--	---

<p>ACCIONES 2:</p> <p>2.1 Selección de proveedores que se comprometen y garantizan con una eficiente asistencia técnica en la cadena productiva.</p> <p>2.2 Elaboración de módulos de capacitación</p> <p>2.3 Realizar de talleres de capacitación de parte de los proveedores en manejo del cultivo de la palta <i>fuerte</i></p> <p>2.4 Asistencia técnica en campo sobre control de plagas y enfermedades del cultivo de palta <i>fuerte</i>.</p> <p>2.5 Asistencia técnica en campo sobre labores culturales durante el manejo del cultivo de palta.</p> <p>2.6 Realización de encuesta a fin de evaluar la producción y productividad de la palta <i>fuerte</i> en el valle de Nepeña.</p>	<p>Nº proveedores seleccionados</p> <p>Nº de módulos de capacitación</p> <p>Nº de productores que aplican eficientemente los conocimientos en manejo de cultivos.</p> <p>Nº de productores que aplican eficientemente los conocimientos en control de plagas y enfermedades.</p> <p>Nº de productores que aplican eficientemente los conocimientos en labores culturales.</p> <p>Nº de productores que incrementan su producción y productividad de palta fuerte.</p>	<p>Registro</p> <p>Módulos impresos y virtualmente publicados</p> <p>Informes</p> <p>Informes</p> <p>Informes</p> <p>Informe</p>	<p>Predisposición de los proveedores y comercializadores por brindar asistencia técnica de calidad.</p> <p>Predisposición de productores y personal en general de participar en las asistencia técnica y de aplicar en campo</p>
--	---	--	--

<p>ACCIONES 3:</p> <p>3.1 Designar la comisión responsable de la búsqueda de financiamiento.</p> <p>3.2 Capacitar al personal en análisis de crédito</p> <p>3.3 Determinar el monto de presupuesto y el monto de la deuda en base a los estados financieros.</p> <p>3.4 Evaluar alternativas del mercado financiero.</p> <p>3.5 Obtener crédito bajo las condiciones seleccionadas.</p> <p>3.6 Determinar el servicio o pago de la deuda.</p>	<p>Comisión designada</p> <p>Nº de personas capacitadas en análisis de crédito.</p> <p>Monto del presupuesto y deuda presentado y aprobado.</p> <p>Nº de entidades financieras seleccionadas.</p> <p>Nº de créditos formalizados</p> <p>Cronograma y cuotas por pagar presentado y aprobado.</p>	<p>Documento de designación</p> <p>Registro</p> <p>Documento de aprobación</p> <p>Informe de comisión</p> <p>Contrato</p> <p>Informe de comisión</p>	<p>de</p> <p>de</p> <p>Predisposición de integrantes de comisión por realizar su trabajo eficientemente</p> <p>Predisposición de productores por acceder a créditos</p>
--	--	--	---

<p>ACCIONES 4:</p> <p>4.1 Designar un equipo de trabajo integrado por representantes de las organizaciones principales del sector.</p> <p>4.2 Realizar charlas sobre ética y valores con la participación masiva de los actores involucrados.</p> <p>4.3 Preparar la guía o código modelo de ética para la cadena productiva.</p> <p>4.4 Elaborar el Manual de Ética y Valores para el sector.</p> <p>4.5 Difundir tanto la guía como el manual de ética y valores.</p> <p>4.6 Realizar encuesta sobre ética y valores en el sector</p>	<p>Equipo designado</p> <p>Nº de charlas sobre ética y valores.</p> <p>Guía o código modelo de ética presentado y aprobado.</p> <p>Manual de ética y valores presentado y aprobado.</p> <p>Nº de publicaciones físicas y páginas web.</p> <p>Nº de productores con buena práctica de ética y valores.</p>	<p>Documento de designación</p> <p>Registro de asistencia</p> <p>Documento impreso y virtualmente publicado</p> <p>Documento impreso y virtualmente publicado</p> <p>Registro e informe de comisión</p>	<p>de</p> <p>de</p> <p>Predisposición de integrantes de comisión por realizar su trabajo eficientemente.</p> <p>Predisposición de los productores, proveedores y comercializadores por participar y aplicar las buenas prácticas de ética y valores.</p>
--	---	---	--

CAPITULO V

CONCLUSIONES

- El valle de Nepeña exhibe ventajas comparativas para el sector de producción, transformación y comercialización de palta *Fuerte* con fines de exportación como condiciones climáticas, calidad de fruto, diversificación de usos y la creciente tendencia del consumo en los mercados de exportación.
- Se detectaron mediante análisis sistémico cuatro factores más influyentes y dependientes del sector: 1.Recursos Humanos 2.Innovación Tecnológica, 3.Organización y Asociación y 4.Cadenas Productivas, convirtiéndose en los ejes estratégicos del Plan por ser aptas para la intervención de la dirección y por provocar reacciones en cadena.
- Se determinaron a partir del enfoque de Marco Lógico Causa-Efecto, los objetivos generales que debe alcanzarse para cada eje estratégico como: 1. Mejorar el desempeño del personal 2. Incrementar la producción y rendimiento de la palta 3. Mejorar el proceso de gestión y administración 4. Impulsar la creación y uso de nuevas tecnologías con el fin de elevar el nivel de competitividad acorde a las exigencias de los mercados de exportación.
- Se propone el Plan de Acción Estratégico direccionado hacia el logro de la visión y objetivos de los productores de palta *Fuerte* con fines de exportación, en el valle de Nepeña consistente en programas y proyectos así como los indicadores y medios de verificación para el monitoreo y evaluación correspondiente.

RECOMEDACIONES

Con la finalidad de cumplir con las estrategias establecidas en el presente plan se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Implementar el presente plan estratégico como instrumento de gestión para establecer los lineamientos a través de los cuales se logre el desarrollo del sector y superar las barreras de acceso a los mercados internacionales.
2. Se recomienda estar atento a los cambios que puedan presentarse en el entorno externo o interno y en los factores críticos de éxito, entre otros; para corregir el presente plan estratégico.
3. Con respecto al recurso hídrico en la zona de producción debido a su escasez se debe promover el riego tecnificado y gestionar la mejora de disponibilidad a fin de garantizar un mejor aprovechamiento y adecuado manejo del cultivo de la palta.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alvarado TE. Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria. Revista Mexicana de Agro negocios 2001.
- Alza y Vásquez, V. (2002). Agro exportación: Análisis y Perspectivas; producción no tradicional, rentabilidad, mercado y zonas de producción. 2da.Ed., Proyecto de producción de medios de comunicación y transferencia del Instituto Nacional de Investigación Agraria; Lima Perú.
- Aragón E. E (1996). Plan de Desarrollo Sostenible y Autodependiente de la Cuenca de Nepeña. Moro. 33 Págs.
- Canals, J. (1991). *Competitividad internacional y estrategia de la empresa*, Ariel, Barcelona.
- Castells, Manuel. (2000). *La era de la información*. (vol I). Alianza Editorial. Madrid.
- Carreras Polack S. et al. (2007). Planeamiento Estratégico para la palta de exportación del Perú. Tesis para obtener el Grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas en el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú. 359 pag.
- Chandler, A.D (1962). Estrategia y estructura de una empresa. Unjiversidad de Cambridge. Reino Unido.
- Díaz, M. O (2016). Ponencia: “El presente y futuro de la palta en el mundo”. Lima. Perú.
- Forse, M., L'analyse structurelle du changement social, PUF, 1991
- Gobierno Regional de Moquegua (2012).Plan Operativo de la palta en la región Moquegua. Perú. 46 pag.
- Godet, M., (1993). From anticipation to action, Unesco.
- Gonod, P., (1996). Dynamique des systèmes et méthodes prospectives, Travaux et recherches de prospective, Futuribles International, n°2, mars 1996.

- Guzman Marotto, V y Vera Avila, K. (2012). Diseño de Plan Estratégico para incrementar las exportaciones de aguacate hacia el mercado de Francia. Tesis para optar el Título de Ingeniera Comercial Mención en Marketing y Comercio Exterior. Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador. Pag. 96
- Josep M. Costa. CUADERNOS DE GESTIÓN. Vol. 6, Nº 2, Abril – Junio 2000.
- Lambin, J. Marketing estratégico. Editorial Mc. Graw-Hill. S.A. Tercera Edición. España. 1995.
- Medianero Burga, D. (1998). El enfoque del Marco Lógico en la gestión de Proyectos. CINDEH. Lima. Perú.
- MINAG (2016). Reporte de Sierra exportadora.
- Ogliastri, E. Manual de Planeación estratégica. Tercera Edición. TM-Editores. Colombia. 1999.
- Piore, M., Sabel, C. (1984). *The second industrial divide: possibilities for prosperity*, Basic Books. Nueva York.
- Porter, M. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Estrategias Competitivas. Compañía Editorial Continental. S.A. Séptima Impresión. 1997.
- SENASA (2013). Plan Estratégico para la exportación de frutos frescos para consumo de palta variedad Hass. Ministerio de Agricultura. Perú. Pag. 4.
- Soto Anacleto, O. (2014). Propuesta de un Modelo Asociativo de productores de palta en el distrito de Motupe-Lambayeque. Perú.
- SAINT PAUL R., TENIERE-BUCHOT P.F., Innovation et évaluation technologiques : sélection des projects, methods de prévision, Entreprise Moderne d'Edition, 1974.
- TENIERE- BUCHOT P.F., L'ABC du pouvoir, Editions d'Organisation, 1988.
- Vidal. G. L. (2010). Estudio de Prefactibilidad para la exportación de palta Hass a Estados Unidos. Pontificia Universidad Católica del Perú. Facultad de Ciencias e Ingeniería. 105 pag.

- Zanotti, Marcus (2002). *Competitividad internacional y pequeñas empresas de exportación: consideraciones estratégicas para la internacionalización de las pymes brasileñas*. Trabajo de investigación. Universidad de Barcelona. España.
- Plan de Cultivos de la Junta de Usuarios Nepeña (2013-2014).
- Reportes de Proyecto de la asociación Servicio para el Desarrollo Integral Rural – SEDIR (2013-2016).
- Reportes de Proyecto de la Asociación Caminemos Unidos (ACU) (2005-2010).

ANEXOS
ANEXO 1
ENCUESTA

La presente encuesta es realizada por estudiantes de Postgrado de la Universidad Nacional del Santa de la ciudad de Chimbote en alianza estratégica con la Asociación SEDIR. Tiene por objetivo determinar la disposición de los agricultores ante la iniciativa de contar con un instrumento de gestión: **Plan Estratégico para los Productores de palta fuerte del valle de Nepeña, para acceder a los mercados de exportación**, por lo cual se solicita su colaboración. Gracias.

I. Información General

1. Información primaria del Agricultor:

Edad (años)	
20 - 30	
31 - 40	
41 - 50	
51 - 60	
61 a más	

Género	
Masculino	
Femenino	

2. Tiempo que lleva dedicado a la actividad agrícola (Años):

0 - 10	11 - 20	21 - 30	31 - 40	41 - 50	51 a más

3. El terreno que cultiva es:

Propio	Alquilado	Comunal	Otro

4. Número de hectáreas que posee:

< 1 Ha.	1 - 3 Has.	3- 6 Has.	6- 9 Has.	9 - 12 Has	12 Has. a más

II. Información sobre la Producción

5. ¿Qué área de terreno esta implementada con cultivo de palto?

< 1 Ha.	1 – 2 Has.	2 – 4 Has.	4 – 6 Has.	6 – 8 Has	8 Has. a más

6. ¿Qué variedad de palta cultiva?

Fuerte	Hass	Nabal	Bacón	Otros

7. Forma de cultivo de palto que practica:

Variedad	Convencional	Orgánico
Fuerte		
Hass		
Nabal		
Bacón		

8. ¿Cosecha - Periodo de campaña?

Variedad	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Fuerte												
Hass												
Nabal												
Bacón												

9. ¿Qué cantidad en promedio cosecha palta por hectárea?

Variedad	5 – 10 Tn.	10 – 15 Tn.	15 – 20 Tn.	20 – 25 Tn.	25 – 30 Tn.	30 – 35 Tn.
Fuerte						
Hass						

10. Precio de venta por Kilogramo:

Variedad	Convencional		Orgánico	
	Mín.	Máx.	Mín.	Máx.
Fuerte				
Hass				
Nabal				

11. Señale que otros cultivos tiene implementado en su parcela?

Mango	Lúcuma	Uva	Maracuyá	Maíz	Yuca	Otros

12. ¿Cuántas Has. destina a otros cultivos?

< 1 Ha.	1 – 2 Has.	2 – 4 Has.	4 – 6 Has.	6 – 8 Has	8 Has. a más

III. Información relacionada con la Gestión del Negocio

13. La adquisición de sus plantas es de:

Vivero certificado	Viveros locales	Vivero propio	Otro

14. Su cultivo es monitoreada por personal especializado?

Si	No

15. Los problemas más comunes para el cultivo de la palta?

Plagas y enfermedades	Agua	Capital	Conocimiento de manejo	Otro

16. ¿A quiénes vende Ud. Su palta?

Emp. Exportadora	Acopiador	Comprador local	Supermercado	Comerc. Propia	Otro

17. Cuál es el nivel de relación con los compradores de palta?

Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Mala

18. ¿Celebra un contrato para la venta de la palta? Se cumple con las cláusulas?

Si	No

19. ¿La entrega del producto – Palta, es en?

Chacra	Centro de acopio	Establecimiento del comprador	Otro

20. ¿El pago por el producto es?

Contado	Crédito	Por adelantado	Otro

21. Cómo es la relación con sus proveedores de insumos?

Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Mala

22. ¿La compra de insumos es por aplicación o adquiere para toda la campaña?

Por aplicación	Por campaña	Otro

23. ¿En qué aspecto ha mejorado o mejoraría según Ud. la asistencia adecuada a sus cultivos?

Incremento de la productividad	
Reduce los costos de producción	
Calidad de producto	
Acceso a un mercado	
Otros	

IV. Información relacionada con el Financiamiento

24. ¿Conoce programas de financiamiento?

Sí	No

Cuáles:

V. Información relacionada con la Capacitación

25. ¿Se capacita o actualiza en el manejo de cultivos con frecuencia?

Sí	No

26. ¿Qué instituciones o proyectos ejecutan programas de capacitación

Programas del gobierno central	
Municipalidad	
SEDIR	
SENASA – INIA	
Otros	

Especifique:

27. ¿Temas de su interés en las capacitaciones?

Manejo del cultivo	Comercialización, mercados	MIP, MIE	Gestión del negocio	Otros

VI. Información relacionada a la asociatividad

28. ¿Pertenece actualmente a alguna asociación?

Sí	No

Especifique:

29. ¿Cumple el comité que dirige la asociación con las expectativas para el cual fue creado?

Sí	No	Regular

30. ¿Dentro de la asociación a la cual pertenece, ¿existe algún plan estratégico?

Sí	No

31. ¿Conoce Usted los servicios que presta un gremio o asociación debidamente organizado?

Sí	No

ANOTACIONES ADICIONALES:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ANEXO 2

Declaración de la visión

¿Cuál es la imagen deseada?	¿Cómo vemos a la población con la cual trabajamos? Es decir, cual es la situación futura deseada para nuestros usuarios o beneficiarios.	Consumen palta fuerte saludable
¿Cómo seremos en el futuro?	¿Cómo nos vemos en el futuro? Es decir, cuál será la posición futura de nuestra organización en relación a otras organizaciones.	Principal gremio productor de palta fuerte del país
¿Qué haremos en el futuro?	¿Qué queremos hacer en el futuro? Es decir, cuales son las contribuciones más notables que queremos hacer en el futuro y/o cuales son los principales proyectos o actividades que queremos desarrollar.	Facilitar la investigación y Transferencia tecnológica e integrar la cadena de valor de la producción con acceso a los mercados internacionales

ANEXO 3

PROCESO DE VALIDACIÓN DE ENCUESTA

Según Richardson (KR-20) y de acuerdo a la escala mostrada a continuación, se determinó el grado de validez para luego ser aplicada a la población según tamaño de muestra.

Según Hernández et al (1999), la validez se refiere al grado en el cual un instrumento mide la variable que se pretende medir. La validez del contenido del instrumento, se determina a través de los ítems que lo conforman.

Escala de validez

0.53 a menos	Validez nula
0.54 a 0.59	Validez baja
0.60 a 0.65	Válida
0.66 a 0.71	Muy válida
0.72 a 0.99	Excelente validez
1.0	Validez perfecta

Fuente: Herrera A. (1998)

Tabulación y cálculo del grado de validez

JUECES	ITEMS																															Total fila					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31						
JUEZ 1	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	146
JUEZ 2	5	4	3	4	4	5	3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	136	
JUEZ 3	5	5	4	5	5	5	3	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	140	
JUEZ 4	5	5	4	5	4	4	3	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	136
JUEZ 5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	145
JUEZ 6	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	133
JUEZ 7	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	133	
TOTAL																																					
COULMNA	35	34	29	34	33	34	25	28	30	29	32	31	31	31	31	33	31	30	32	31	30	31	32	32	30	30	31	31	32	33	33						
Promedio	5	4.86	4.143	4.86	4.71	4.9	3.57	4	4.29	4.14	4.57	4.43	4.43	4.43	4.43	4.71	4.43	4.29	4.57	4.43	4.29	4.43	4.57	4.57	4.29	4.29	4.4	4.4	4.57	4.71	4.714					138.4286	
Desviación estándar (D)	0	0.38	0.69	0.38	0.49	0.4	0.79	0.82	0.76	0.69	0.53	0.53	0.53	0.53	0.49	0.53	0.76	0.53	0.79	0.49	0.53	0.53	0.53	0.76	0.49	0.5	0.5	0.53	0.49	0.488					5.380742		
D*D	0	0.14	0.476	0.14	0.24	0.1	0.62	0.67	0.57	0.48	0.29	0.29	0.29	0.29	0.24	0.29	0.57	0.29	0.62	0.24	0.29	0.29	0.29	0.57	0.24	0.3	0.3	0.29	0.24	0.238					10.14286		
$S_i^2 =$	10.143																																				
$S_t^2 =$	28.952																																				

Coeficiente de Cronbach (α):

$\alpha = 0.8$ Excelente validez

ANEXO 4

ANÁLISIS ESTRUCTURAL

El análisis estructural consiste en interrelacionar las variables en un cuadro de doble entrada llamado Matriz de análisis estructural o también Matriz de influencia.

Influye sobre: 	1.	2.	n	TOTAL MOTRICIDAD
Factor 1					
:					
:					
Factor n.					
TOTAL PASIVIDAD					

ESCALA DE INFLUENCIA : 3 :Alta 2: Media 1.Menor y 0: No hay influencia

Las Variables Más motrices y las más dependientes son aquellas cuya evolución condicionan más al sistema, las variables dependientes son las más sensibles a la evolución del sistema.

Interpretación de la matriz de influencia:

Motricidad (Y): Es el grado en que una variable O FACTOR influye sobre las demás.(Suma horizontal o suma activa de cada variable).

Dependencia (X): Es el grado en que una variable O FACTOR es influida por las demás.(Suma vertical o suma Pasiva cada variable).

Como vemos, cada variable o factor lleva aparejado un indicador de motricidad y un indicador de dependencia sobre todo el sistema. El conjunto de las variables por lo tanto se ubican en un PLANO DE MOTRICIDAD-DEPENDENCIA, (llamado también plano cartesiano X-Y) como se muestra en la siguiente figura, donde el plano cartesiano dividido en cuatro cuadrantes fue limitado por dos líneas perpendiculares, calculado con los promedio de los valores máximos y mínimos de motricidad y dependencia respectivamente.



- **DEPENDENCIA**

Plano de Motricidad-Dependencia

Selección de variables claves:

El criterio que se tomó en cuenta para determinar las variables clave, fue seleccionar aquellas que se encuentran en el cuadrante II o zona de conflicto. Son las variables que ejercen una fuerte influencia sobre las demás variables del sistema; pero también se ven afectadas por éstas. Estas variables también se les llaman Variables Estratégicas. Son variables aptas para intervención de dirección y generan reacciones en cadena.