

TENDENCIAS

EL FUTURO AHORA

BOLETÍN DEL CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS DE IPAE

AÑO 2 Nº 7 SETIEMBRE-OCTUBRE 2010

EDITORIAL

¿QUÉ PASÓ CON LA APERTURA COMERCIAL AGRÍCOLA?...

La agricultura es una de las actividades más extendidas de nuestro país, puesto que contribuye en promedio al 8% del PBI real y concentra cerca del 30% de la PEA nacional, de modo que un cambio en su estructura productiva tendría efectos significativos sobre la economía del país. Es por ello que el proceso de apertura comercial, basado en la reducción arancelaria y eliminación de restricciones a las importaciones agrícolas, propició durante la última década el diálogo nacional sobre los posibles efectos que estas medidas tendrían sobre la agricultura peruana.

En esta ocasión, el boletín TENDENCIAS retoma el debate generado al respecto y presenta en su Informe Central un breve análisis de los resultados obtenidos por nuestra agricultura tras la apertura comercial, que incluye una revisión de la evolución de los aranceles a la importación agrícola, la de los precios internacionales, los internos y la producción de los principales cultivos peruanos. El Centro de Estudios Estratégicos conversó con el Economista Luis Paz Silva, experto en temas agrarios y ex asesor del Ministerio de Agricultura y el Ministerio de la Producción, quien explicó algunas razones por la cuales estos resultados superaron los pronósticos estimados. Entérese de esto y más, en la sección Entrevista.

NOVEDADES SOBRE TENDENCIAS

Próximos a despedir el 2010, TENDENCIAS, el boletín del Centro de Estudios Estratégicos se renueva con el propósito de convertirse en el nuevo boletín institucional de IPAE. A partir de su siguiente edición, ofrecemos a todos nuestros lectores una nueva presentación que busca reforzar el accionar de IPAE, acompañando a nuestra institución en su objetivo de canalizar la acción empresarial para promover iniciativas que contribuyan al desarrollo nacional, empresarial y educativo. Para ello, incorporamos una sección orientada al desarrollo de temas empresariales y educativos, que fomenten una cultura empresarial y emprendedora de éxito y ampliamos la sección 'IPAE al día', a fin de brindar mayor información sobre los eventos y logros más destacados de nuestra institución, en el cumplimiento de su misión.

Acompáñenos en este cambio y sea parte de "TENDENCIAS: el Futuro Ahora".

DESTACADOS

Informe Central:
Una revisión de la agricultura peruana tras la liberalización comercial

Entrevista a Luis Paz Silva: Hay que aprovechar más la asociatividad

Tecnología: Propuestas innovadoras para generar electricidad



PRESIDENTE DEL DIRECTORIO DE IPAE: Jorge Yzusqui. GERENTE GENERAL: Fernando del Carpio. COMITÉ DE GESTIÓN DEL CEE: Lorena Alcázar, Alvaro Quijandría, José Félix Valdez, Fernando Villarán, Fernando Arias. GERENTE DEL CEE DE IPAE: Julio Paz Cafferata. CONSULTOR DE EDICIÓN: David Rivera.

UNA REVISIÓN DE LA AGRICULTURA PERUANA TRAS LA LIBERALIZACIÓN COMERCIAL

Nuestra mayor vinculación con el mercado internacional impulsó los precios agrícolas internos, lo cual tuvo un impacto positivo en la producción nacional y regional con resultados alentadores.

Al igual que en la mayoría de países en el mundo, la apertura comercial ha sido un proceso particularmente lento y difícil para el sector agrícola nacional. Esto se debe en buena parte al supuesto que nuestra producción agrícola, en varios rubros importantes, es incapaz de competir con la producción extranjera, puesto que la agricultura en otros países goza de elevados subsidios estatales y los agricultores disponen de tecnologías de producción más avanzadas. Esta percepción originó en años pasados el permanente reclamo por parte de varios grupos de agricultores nacionales para mantener elevadas protecciones a productos agrícolas básicos, a través de aranceles y restricciones a la importación de bienes agrícolas, y para oponerse a los tratados de libre comercio que resultarían en una reducción de dichas protecciones.¹

El temor implícito de los agricultores respecto a la apertura comercial se sustenta en que una reducción de aranceles abarataría el costo de importación de los productos agrícolas extranjeros, los que desplazarían a la producción agrícola nacional dentro del mercado doméstico, además de deprimir los precios internos de dichos productos. Esto agravaría la situación de competencia desleal que ya generan los fuertes subsidios otorgados a los productos agrícolas básicos en sus países de origen.²

Sin embargo, este razonamiento deja de lado varios factores importantes que también afectan el costo de importación de los productos extranjeros, incluidos



“(...) una reducción de aranceles abarataría el costo de importación de los productos agrícolas extranjeros, los que desplazarían a la producción agrícola nacional dentro del mercado doméstico además de deprimir los precios internos de dichos productos.”

(1) CENTRO PERUANO DE ESTUDIOS SOCIALES (CEPES). TLC con Estados Unidos. Oportunidades y riesgos de una negociación. Lima. Enero, 2005.

(2) En el año 2006, Estados Unidos otorgó un apoyo equivalente a US\$ 31,199 millones a su agricultura; mientras que en el 2008, este monto fue igual a US\$ 23,350 y estuvo concentrado en productos como el azúcar (27%) y la soya (43%). (OECD. Agricultural Policies in OECD Countries. Monitoring and Evaluation. Paris).

los agrícolas, y que pueden variar con la apertura comercial en forma tal que disminuya o aumente el efecto de la reducción arancelaria sobre el costo de importación de los productos.

En primer lugar están los precios internacionales, que en el caso de los productos básicos agrícolas se determinan en las bolsas agrícolas y son altamente variables. En los últimos cinco años los aumentos en los precios de los productos básicos en el mercado mundial han tenido por efecto incrementar sustancialmente el costo de las importaciones agrícolas a pesar de las reducciones arancelarias que hayan tenido lugar en los países importadores. Un segundo factor que afecta el costo de importaciones es la tasa de cambio, que convierte los precios internacionales y los demás componentes del costo de importación, generalmente cotizados en dólares, en su correspondiente en moneda nacional. Un abaratamiento del dólar (apreciación de la moneda nacional) también puede magnificar el efecto de la reducción arancelaria sobre los costos de los productos importados. Asimismo, el encarecimiento de los fletes internacionales, debido a la crisis petrolera y al aumento de los flujos comerciales a nivel mundial, también encarece el precio CIF de importación de los productos básicos, neutralizando total o parcialmente el efecto de la reducción de aranceles sobre los costos de importación.

El contexto internacional fue un factor determinante en la apertura de los mercados agrícolas. Sin embargo, además de las razones que sustentaban los temores a la apertura comercial, existían algunos indicios que auguraban expectativas favorables para la agricultura. Por un lado, el bajo nivel de los inventarios disponibles de aquel entonces, permitía esperar posibles incrementos en los precios internacionales agrícolas. Sumado a ello, los avances de las negociaciones en la Ronda de Doha de la Organización Mundial del Comercio (OMC), señalaban la posible reducción en la protección agrícola que los países desarrollados otorgaban a su agricultura -ya sea a través de subsidios directos a los agricultores o subsidios a las exportaciones- lo que finalmente debiera impactar en aumentos de precios agrícolas internacionales.

En los últimos cinco años, la apertura comercial agrícola y nuestra mayor vinculación con el mercado internacional ha afectado sustancialmente los precios pagados a los agricultores en la chacra y ha repercutido positivamente en la producción nacional y regional.

La apertura comercial agrícola en el Perú

La crisis económica del final de la década de los ochenta dio paso a un proceso de liberalización comercial que definiría el desarrollo de la economía peruana. A partir de 1990, se eliminaron todas las restricciones cuantitativas al libre comercio de productos agrícolas y se inició un proceso de reducción gradual de los niveles de arancel a los productos agrícolas. El arancel promedio que hasta entonces había sido de 68% para la importación de productos agrícolas se redujo a 18% en 1999, incluyendo la sobretasa



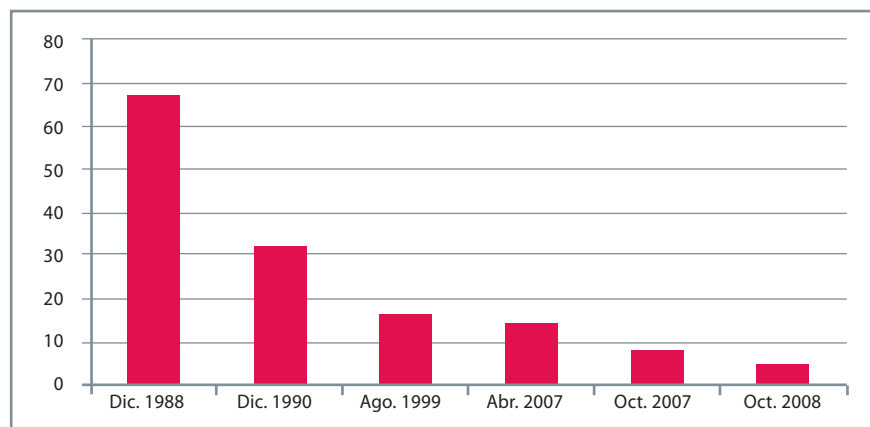
“A mediados de la década pasada, los principales productos agrícolas transados en el mercado internacional vieron incrementar sus precios como consecuencia de la mayor demanda mundial de cereales y de aceites vegetales, por la reducción de la oferta disponible debido a factores climáticos que afectaron las cosechas en los principales países productores y por el bajo nivel de los inventarios de granos a nivel mundial.”



temporal de 5% ad-valorem para 323 partidas agrícolas con la intención de proteger a los agricultores nacionales de la competencia extranjera y de la apreciación del tipo de cambio.

Cuadro 01

PERÚ: Promedio de aranceles a la importación de productos agrícolas (% promedio arancelario simple)



Fuente: Dic.1988 - abr.2007 son promedios simples con base a la OMC Trade Policy Review del Peru. Oct.2007 - oct.2008 son promedios simples con base en información MINAG.

Asimismo, a inicios de la década del 90, se creó el sistema de franja de precios para amortiguar el impacto de las variaciones en los precios internacionales sobre el costo de internamiento de las importaciones de ciertos productos alimenticios básicos: arroz, maíz, azúcar y leche. Este sistema rápidamente se convirtió en un importante instrumento de protección para los productos seleccionados y representó una notoria excepción al proceso de liberalización seguido en el resto de los sectores productivos, y aún en el resto de la agricultura. Como puede verse en el siguiente cuadro, los aranceles para la importación de arroz llegaron a 116% en el 2001, mientras que el de azúcar alcanzó 140% en el 2003. El promedio arancelario de los productos agrícolas en esos años estaba alrededor del 17% y el promedio del arancel general en 13% ad-valorem.

Cuadro 02

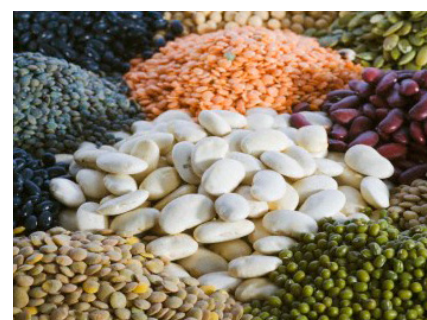
Niveles máximos y mínimos de arancel aplicados por el Sistema de Franja de Precios 2000-2005

	Máxima		Mínimo	
	%	Fecha	%	Fecha
Arroz	116	Ago-01	25	Dic-04
Maíz	41	Jun-01	0	Abr-04
Azúcar	140	Oct-03	25	Ene-02
Leche	85	Nov-02	20	May-05

Fuente: MINAG. Elaboración: Centro de Estudios Estratégicos de IPAE.



“En los últimos cinco años los aumentos en los precios de los productos básicos en el mercado mundial han incrementado el costo de las importaciones agrícolas a pesar de las reducciones arancelarias que hayan tenido lugar en los países importadores.”



Durante la década pasada se continuó con el proceso de desgravación arancelaria en forma acelerada, que fue complementado con las desgravaciones preferenciales a favor de los países socios en los varios tratados de libre comercio negociados. A fines de 2007, el arancel agrícola promedio se redujo hasta 9% y en octubre del 2008 una nueva reducción arancelaria, que afectó a 571 partidas referidas principalmente a alimentos primarios y elaborados, dejó a las importaciones de productos agrícolas con una tasa arancelaria promedio de alrededor del 5%. Varios de los productos alimenticios básicos se encuentran actualmente con cero de arancel para su importación (arroz, trigo, leche, huevos) y otros con un arancel de 9% (papa, maíz amarillo, pollo, cerdo).

Los niveles anteriores no incluyen los aranceles preferenciales que se han otorgado o se están negociando en los tratados de libre comercio. A la fecha, Perú ha suscrito acuerdos comerciales con distintos países, entre ellos EE.UU., Canadá, México, Chile, Singapur y China. Este año se firmó el acuerdo de libre comercio con la European Free Trade Area-EFTA (Noruega, Suiza, Islandia y Liechtenstein), a la vez que se negocia la firma de un TLC con la Unión Europea. Algunos de estos países son importantes oferentes de productos agrícolas primarios y procesados en el mercado mundial y son exportadores tradicionales a nuestro mercado, por lo que las preferencias arancelarias otorgadas a ellos en estos rubros implican una mayor competencia con nuestra producción agrícola nacional. En el 2004, aproximadamente el 20% de nuestras importaciones agrarias provenían de EE.UU.

¿Se abarataron las importaciones agrícolas?

No. Al mismo tiempo que los aranceles se reducían en nuestro país, los precios agrícolas en el mercado mundial se incrementaban, especialmente durante los últimos cinco años. A mediados de la década pasada, los principales productos agrícolas transados en el mercado internacional vieron incrementar sus precios como consecuencia de la mayor demanda mundial de cereales y de aceites vegetales, tanto para la producción de biocombustibles como por el aumento de la demanda de países en desarrollo, especialmente de China e India; por la reducción de la oferta disponible debido a factores climáticos que afectaron las cosechas en los principales países productores (Australia, Estados Unidos, Unión Europea, Canadá y Ucrania); y por el bajo nivel de los inventarios de granos a nivel mundial.³

Entre el 2005 y 2009, el crecimiento del precio de los granos (maíz amarillo, arroz, soya, trigo y cebada) fue en promedio de alrededor del 18% anual. El producto cuyo precio registró el mayor aumento en dicho periodo fue el arroz (105%). Los precios del maíz amarillo y la soya aumentaron en cerca de 70%, y los que menos subieron fueron los del trigo (47%) y la cebada (35%).⁴



“Entre 2005-2009, el precio de los granos (maíz amarillo, arroz, soya, trigo y cebada) creció alrededor de 18% promedio anual. Durante dicho periodo, el mayor aumento de precios se registró en el arroz (105%). Los precios del maíz amarillo y la soya aumentaron en cerca de 70%; mientras que el precio del trigo subió en 47% y la cebada en 35%.”

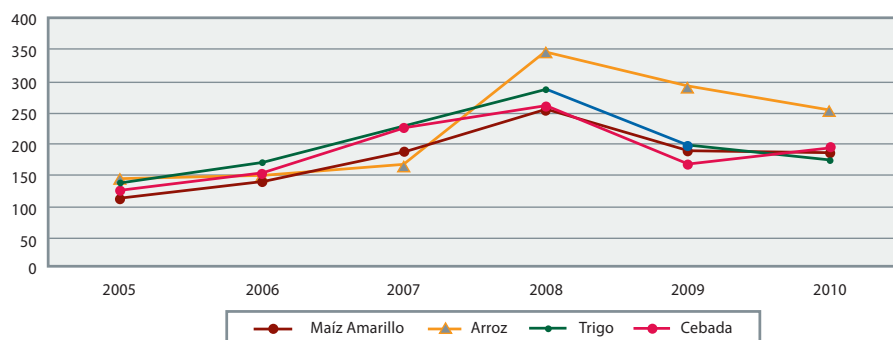


(3) INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA (IICA). Evolución de los Precios de Productos Agrícolas: ¿Una época de “vacas gordas” para la agricultura? 2008.
(4) INTERNATIONAL MONETARY FUND (IMF). World Economic Outlook. 2010.

Cuadro 03

Evolución del índice de precios internacionales de los cereales

(Base 2000=100)



Fuente: Elaboración CEE con datos del World Economic Outlook del FMI.

Nota: Precios actualizados hasta agosto de 2010.

En el primer semestre del 2008 los precios de cada uno de estos productos alcanzaron sus valores máximos históricos para luego caer a consecuencia de la crisis financiera. No obstante, los precios internacionales de los productos agrícolas se mantuvieron muy por encima del promedio de los primeros cinco años de la década. Las proyecciones de precios agrícolas de FAO y OECD para el 2019 estiman que estos crecerán por encima de los niveles máximos registrados entre el 2007 y 2008. El precio promedio -expresado en términos reales- del trigo y de los aceites vegetales, se calcula será entre 15% y 40% más alto que su nivel promedio del periodo 1997-2006. Por otra parte, el precio de los productos pecuarios como la carne vacuna o los lácteos también aumentará debido al impulso de la reactivación económica sobre el consumo doméstico. Se estima que hacia el 2019, el precio promedio de los lácteos será de 16% a 45% más alto comparado con su nivel 1997-2006.

¿Que pasó con el precio pagado a los agricultores?

En el mercado interno peruano, los precios pagados a los agricultores de los productos conectados más directamente con el mercado internacional, como son los productos exportables o aquellos que compiten con los productos importados (importables), aumentaron, aunque en diferente magnitud y con cierto rezago. Esto puede deberse a muchos factores que afectan la intensidad y la oportunidad de la transmisión de los precios externos al mercado interno peruano. En particular, a mayor importancia relativa de las importaciones dentro de la oferta interna de cada producto y con un bajo grado de competencia en el mercado de dicho producto, se tendrá una transmisión más rápida y completa de los aumentos de precios externos. Asimismo, en muchos casos existe asimetría en la transmisión: es más rápida cuando los precios externos suben que cuando están a la baja, debido a su efecto sobre el costo de los inventarios. La transmisión de dichos precios del mercado mayorista a los productores es aun menos transparente debido a factores como la desarticulación de las cadenas productivas, la informalidad de los productores y otros agentes, y la falta de información.



“Se estima que para el 2019 los precios agrícolas crecerán por encima de los niveles máximos registrados entre el 2007 y 2008. El precio promedio -expresado en términos reales- del trigo y de los aceites vegetales, se calcula será entre 15% y 40% más alto que su nivel promedio del periodo 1997-2006.”

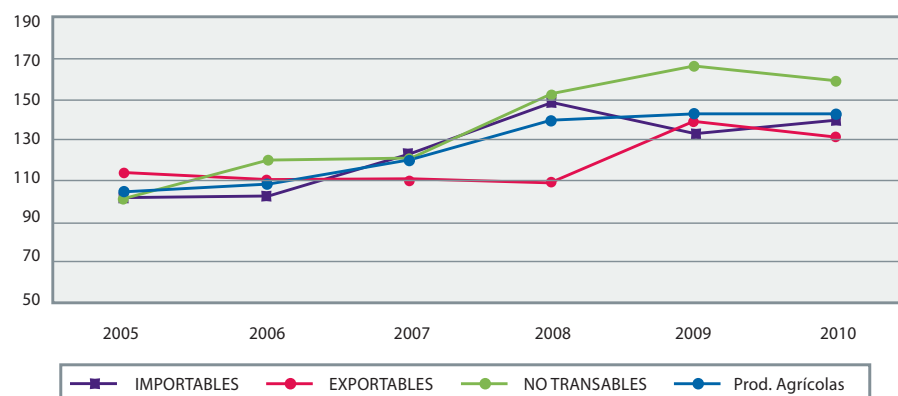


Los precios pagados a los productores agrícolas en general experimentaron alzas durante el periodo 2005-2009, alcanzando un crecimiento promedio de 7.5% anual. Los productos importables tuvieron un crecimiento promedio de 10% al año, liderados por los aumentos de precio en el trigo, la cebada y la carne de ave. Los precios al productor de arroz fueron muy volátiles y registraron su nivel más alto en el 2008, pero al 2009 cayeron fuertemente como consecuencia de sustanciales aumentos en su producción.

Los productos exportables registraron un crecimiento promedio de 4% anual en sus precios, fuertemente influenciado por la caída de los precios del espárrago que tiene una alta ponderación en el promedio. Sin embargo, productos de exportación como el ajo, el marigold, la cebolla y el frejol han tenido importantes aumentos en sus precios. Los precios de los productos no transables (menos vinculados al mercado mundial) crecieron en 13% promedio anual entre el 2005 y el 2009. El precio promedio de productos no transables -como la papa, el maíz amiláceo, la quinua, la kiwicha, el tarhui y el olluco, entre otros- están más vinculados a la demanda interna y a la evolución de los ingresos de las familias. Muchos de ellos tienen un cierto grado de sustitución en el consumo de algunos productos alimenticios importados, por lo que el aumento de precios de estos últimos puede haber ayudado al aumento de precio de los no transables. Los productores de maíz amiláceo recibieron un precio 81% mayor en el 2009 que en el 2005, los de papa recibieron 78% más y los de quinua y otros cultivos andinos más que duplicaron sus precios.

Cuadro 04

Evolución del índice de precios agrícolas según tipo de producto
(Base 2000=100)



Fuente: Elaboración CEE en base a las estadísticas mensuales del MINAG.
Nota: Precios actualizados hasta agosto de 2010.

¿Qué pasó con la producción agrícola nacional?

No obstante la reducción arancelaria y los temores de desplazamiento de la producción nacional por las importaciones, la producción agrícola nacional continuó creciendo a tasas superiores a las históricas.

El valor bruto de la producción agrícola (VBP) en el periodo 2005-2009 tuvo un crecimiento promedio de 4.9% anual, impulsado principalmente por el mayor



“Durante el 2005 y 2009, los precios de los productos importables tuvieron un crecimiento promedio de 10% anual, liderados por los aumentos de precio en el trigo, la cebada y la carne de ave. Los productos exportables registraron un crecimiento promedio de 4% anual en sus precios, influenciados principalmente por la caída de precios del espárrago.”



crecimiento de la producción de exportables (8.1% anual). Esta tasa de crecimiento resultó más del doble que la registrada durante el periodo 2000-2005.

Cuadro 05

PERU: Crecimiento del VBP agrícola 2000-2009
(Tasa de crecimiento promedio anual)

PRODUCTO	2000-2005	2005-2009
Importables	2.9%	4.5%
No Transables	0.6%	3.6%
Exportables	0.4%	8.1%
VBP Agrícola	1.9%	4.9%

Fuente: Elaboración CEE en base a las estadísticas mensuales del MINAG.

El crecimiento experimentado en los productos exportables a partir del 2005 estuvo liderado por la mayor producción de caña de azúcar, café, espárrago, frijol y cebolla. Los rendimientos por hectárea en caña de azúcar aumentaron en cerca de 30% entre el 2005 y el 2009. En el mismo período, la producción de importables registró un crecimiento promedio de 4.5% anual. Los principales rubros (carne de ave, maíz amarillo, trigo, leche y arroz) crecieron entre 20% y 30% en el 2009 respecto a sus niveles del 2005. Parte importante de dicho crecimiento se debió al aumento de los rendimientos por hectárea, que en el caso del maíz amarillo alcanzó a 16%. La producción de otros productos como las carnes de vacuno y porcino y la cebada aumentaron en alrededor de 10% en el mismo período.

Pese a los temores que surgieron de un posible efecto adverso de la apertura sobre la composición de la oferta interna de cereales, la reducción arancelaria no desplazó el consumo de la producción nacional, más aún, nuestra producción se ha mantenido logrando no solo competir con los productos extranjeros sino también abastecer a la demanda para consumo interno.

Durante el período señalado, la producción doméstica de dichas mercancías experimentó un aumento de 93% en su valor bruto de producción (VBP), el cual creció desde US\$779 millones en el 2005 hasta más de US\$1,500 millones en el 2009.

Entre dichos años, el valor de la importación de cereales -trigo, cebada, maíz, arroz y sorgo- creció en más de 61%, pasando de US\$489 millones a US\$787 millones, siendo Argentina y EE.UU. nuestros principales proveedores. Sin embargo, la factura de importación de cereales llegó a ser sumamente alta en el 2008, como consecuencia de los altos precios que alcanzaron estos productos en el mercado internacional.

No obstante, el significativo aumento de la demanda interna por cereales importados no ha ido en detrimento de la producción nacional. En general, la participación de la producción nacional dentro de la oferta total por producto, ha permanecido relativamente constante para el periodo 2001-2009 y en algunos casos -como en el arroz- se ha incrementado ligeramente. En promedio, la participación de la



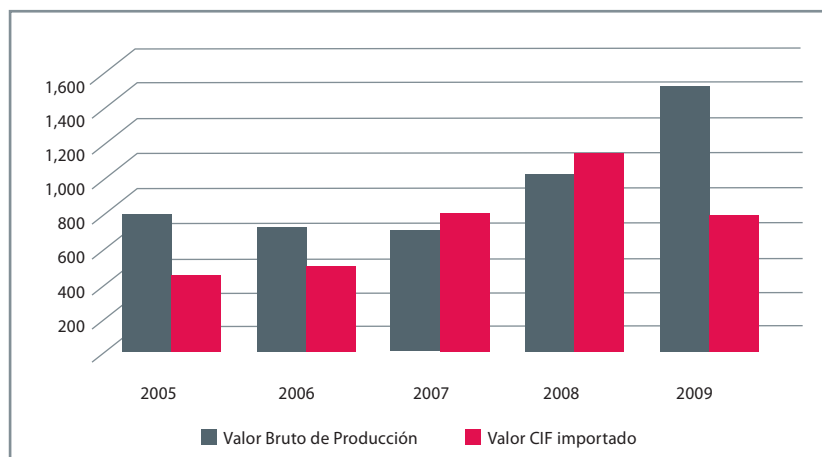
“Los precios de los productos no transables crecieron en 13% promedio anual entre el 2005 y el 2009. El precio promedio de tales productos -como la papa, el maíz amiláceo, la quinua, la kiwicha, el tarhui y el olluco, entre otros- están más vinculados a la demanda interna y a la evolución de los ingresos de las familias.”



producción nacional en el abastecimiento de cereales se ha mantenido en 95% para el caso del arroz, 48% para el maíz amarillo y 11% para el trigo.

Cuadro 06

Valores de las Importaciones y Valor Bruto de Producción Interna
(Millones de US\$)



Fuente: Elaboración CEE en base a las estadísticas mensuales del MINAG.

...Y la producción agrícola regional?

Los departamentos con las agriculturas más dinámicas durante el periodo 2001-2009 han sido Ica, San Martín, Cusco, La Libertad y Amazonas. En estos departamentos, la agricultura creció más de 6% anual. Algunos departamentos se vieron favorecidos por los sustanciales aumentos en la producción de productos de exportación como azúcar, espárrago, y cebolla (Ica, La Libertad). En la región Selva otros tuvieron aumentos importantes en arroz y café (San Martín, Amazonas), mientras que en Cusco destacó por los fuertes aumentos en la producción de papa y maíz amiláceo. Por el contrario, Huancavelica, Moquegua y Huánuco registraron una contracción en sus sectores agrícolas. En el caso de Huancavelica, donde la contracción fue mayor (-3.6%), cayeron las producciones de carne de ovino y porcino, de granos (trigo, maíz) y leche.

La estructura promedio del valor bruto de producción (VBP) entre productos transables y no transables se ha mantenido relativamente estable a nivel de las regiones. La producción de productos transables (exportables y competitivos con importaciones) se concentra principalmente en 14 departamentos, mayormente de la costa. En lo que corresponde a la producción de exportables, salvo La Libertad, no existe ningún otro departamento donde la producción de éste tipo de productos supere el 50% del valor bruto del conjunto de su producción agrícola. Por el contrario, se observa que la producción de exportables es más común en regiones con una mayor participación en la producción de importables. No obstante, se observa también que poco a poco, la producción de exportables ha comenzado a incrementar su margen de participación respecto a los importables, tal como ocurre en el caso de Lambayeque o Ica. Si bien los



“(…) la producción de exportables es más común en regiones con una mayor participación en la producción de importables; no obstante, ha comenzado a incrementar su margen de participación respecto a los importables, tal como ocurre en el caso de Lambayeque o Ica. En el caso de los importables, destacan aquellos departamentos más intensivos en el comercio de frontera como Tumbes, Madre de Dios y Tacna.”



precios internos de los productos exportables han aumentado en menor proporción que el resto de productos agrícolas (Cuadro 4), su participación relativa en el total de la producción agrícola nacional se ha incrementado, obedeciendo a una visión de largo plazo y a las expectativas optimistas de los productores nacionales acerca de la evolución futura de los mercados mundiales.

En el caso de los importables destacan aquellos departamentos más intensivos en el comercio de frontera como Tumbes, Madre de Dios y Tacna. Cabe notar, que para el caso de Piura y Tumbes la importación de arroz y de algodón cuenta con el mayor VBP.

Cuadro 07

Valores de las Importaciones y Valor Bruto de Producción Interna
(Millones de US\$)

Departamento		Promedio 2000-01		Promedio 2008-09	
		Exportables	Importables	Exportables	Importables
Exportables	La Libertad	54%	31%	55%	32%
	Lambayeque	42%	57%	46%	51%
	Ica	39%	48%	42%	36%
	Ancash	37%	40%	34%	41%
	Lima	34%	52%	29%	54%
	Arequipa	31%	58%	33%	53%
	Amazonas	24%	51%	21%	53%
Importables	Cajamarca	18%	51%	24%	51%
	San Martín	18%	64%	23%	62%
	Tacna	13%	57%	28%	52%
	Piura	3%	77%	4%	78%
	Moquegua	2%	81%	3%	73%
	Tumbes	0%	78%	0%	85%
	Madre de Dios	0%	65%	0%	74%

Fuente: MINAG. Elaboración: Centro de Estudios Estratégicos de IPAE.

La producción de productos no transables se encuentra principalmente concentrada en los departamentos de la sierra y selva, tales como Ucayali, Pasco, Loreto, Huancavelica, Huánuco y Apurímac. En estos departamentos, más del 60% del valor de su producción agrícola corresponde a productos cuya producción está orientada casi exclusivamente al mercado local y nacional y que no enfrentan competencia de productos importados. En el caso de algunos de estos productos puede existir exportación pero representa un porcentaje muy bajo de su producción (maíz amiláceo).



“El contexto internacional fue un factor determinante en la apertura de los mercados agrícolas. Sin embargo, además de las razones que sustentaban los temores a la apertura comercial, existían algunos indicios que auguraban expectativas favorables para la agricultura.”



Cuadro 08

Departamentos con mayor participación de Productos No Transables en la Producción Agrícola (% de participación)

Departamentos	Promedio 2000-01	Promedio 2008-09
Ucayali	74%	68%
Pasco	67%	61%
Loreto	67%	67%
Huancavelica	66%	67%
Huánuco	65%	62%
Apurímac	64%	62%
Puno	56%	62%
Junín	54%	43%
Cusco	49%	52%
Ayacucho	47%	57%

Fuente: MINAG. Elaboración: Centro de Estudios Estratégicos de IPAE.

Conclusiones

Las drásticas reducciones arancelarias para la importación de productos agrícolas implementadas en el Perú en los últimos diez años, en forma unilateral y también como resultado de negociaciones comerciales bilaterales, no han tenido el efecto negativo sobre el desarrollo del sector que se podría esperar. El aumento en los precios agrícolas mundiales, especialmente a partir de la mitad de la década, más que compensaron el posible abaratamiento de sus importaciones por la caída de los aranceles. Como consecuencia, los precios internos de la producción nacional aumentaron.

Con los precios internos al productor agrícola en alza, la producción sectorial creció en casi todas las regiones y los rendimientos por hectárea en granos y azúcar tuvieron un aumento significativo. Con mejores precios, los agricultores estuvieron más dispuestos a invertir en insumos y a cuidar más sus cultivos. El impacto combinado de mayor producción y mayores precios finales se derivó en un mayor ingreso bruto por hectárea cosechada para los pequeños agricultores, como lo demuestra un reciente estudio.⁵

Lo paradójico es que los precios de los productos agrícolas no transables fueron los que subieron más en los mercados nacionales, posiblemente impulsados por la mayor demanda interna derivada de los mayores ingresos de las familias y del moderado crecimiento de su producción.

La composición de la producción agrícola nacional se está sesgando hacia los cultivos de exportación, aunque ellos en su conjunto no lleguen a superar la importancia económica de los cultivos orientados al mercado doméstico (producciones de importables y de no transables). Sin embargo, la participación de la producción de exportaciones en términos de valor de producción agrícola aumentó en 16 de los 24 departamentos.

(5) Ver INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA (IICA). La variación de precios y su impacto sobre los ingresos y acceso a los alimentos de pequeños productores agrarios en el Perú. 2010.



“Pese a los temores que surgieron de un posible efecto adverso de la apertura sobre la composición de la oferta interna de cereales, la reducción arancelaria no desplazó el consumo de la producción nacional, más aún, nuestra producción se ha mantenido logrando no solo competir con los productos extranjeros sino también abastecer a la demanda para consumo interno.”





HAY QUE APROVECHAR MÁS LA ASOCIATIVIDAD

ENTREVISTA A LUIS PAZ SILVA

Economista especialista en temas agrícolas con amplia trayectoria como asesor ministerial en las carteras de Agricultura y Producción del Gobierno Peruano.

¿Qué pasó con los anuncios alarmistas que auguraban el fin de la agricultura tradicional con la firma de los TLC? El boom de los precios a nivel internacional ha logrado más que compensar los efectos de la apertura comercial. El reto: extenderlo y hacerlo sostenible.

Con la apertura comercial y luego con la firma de los TLC, muchos alertaron que la agricultura iba a “desaparecer”. Sin embargo, la agricultura de exportación y de no transables está en auge. ¿Qué ha pasado?

LPS: Había un temor porque se sabía que había productos subsidiados en sus países de origen, como el algodón en Estados Unidos (EE.UU.). Y si se permitía su libre ingreso a nuestro país, se iba a eliminar toda posibilidad de vender algodón peruano. Eso generó pánico. El caso del maíz era igual. Pero han pasado muchas cosas interesantes. Un ejemplo es lo que ha pasado con los biocombustibles. EE.UU. comenzó a usar maíz para producir etanol. Según estudios del BID, de la FAO y del Banco Mundial, el uso de los biocombustibles hizo que el precio internacional del maíz aumentara

“El mercado se ha puesto bueno para todos los productos. Eso ha facilitado que las cooperativas funcionen, que la gente comience a vender. Hay mayor demanda, mayores ingresos para todo el país”

hasta en 80%. Esto hizo que los maiceros tuvieran un precio excelente. Entonces, se cruzó el efecto del TLC con el alza del precio del maíz ocasionado por un factor no controlable, como lo fue el Etanol.

Las compensaciones para el agro establecidas como parte del TLC, se supone que eran ya un camino para evitar la desaparición de cierto tipo de agricultura.

LPS: Claro, era para el algodón y el maíz, y luego se añadió el arroz. Primero se trató de una compensación calculada de acuerdo a una fórmula. Luego, durante la gestión de Ismael Benavides se pasó de un esquema de compensaciones a concursos de proyectos para incentivar a los agricultores a mejorar su productividad. Pero el gobierno ha fracasado con su programa, ha demorado un año y medio en abrirse. Recién este año dijeron que tenían S/.140 millones para concursos, que en realidad no lo son. Primero tienes que asociarte y te subsidian los costos de la asociación hasta S/.1,800. Una vez que estás asociado, puedes pedir un gerente y el 70% de sus honorarios los paga el Ministerio de Agricultura. Ese gerente te puede ayudar a hacer un plan de negocios, para un sistema de riego por goteo, para un almacén, etc. Y allí el programa de compensaciones para la competitividad se transforma en un programa de subsidios a proyectos productivos. A mí me parece una idea fantástica, pero no funciona. Ahora se rumorea que ya solo quedan S/.40 millones, no se sabe qué ha pasado con los otros 100.

No han sido entregados.

LPS: No han sido entregados. De las 150 solicitudes de plan de negocios, se han aprobado 58, pero hasta ahora no han desembolsado ni un sol. No ha habido mucha protesta porque la gente está ganando bien con lo que está vendiendo. Añádele a eso el éxito de las agroexportaciones, que tiene dos ventajas. Una, que los exportadores han comenzado a comprar o alquilar tierras. La segunda, que la agroexportación ha generado tal demanda de mano de obra, que ha llegado gente de otros lugares. Ahora tienes una demanda de trabajo de campo y, además, una demanda de trabajo en plantas de procesamiento. Eso ha hecho que la gente de Ica, La Libertad, que no es tan algodonera pero sí maicera, no proteste por el tema de las compensaciones.

Estructuralmente hablando, ¿los sectores modernos siguen modernizándose y los que estaban atrasados siguen estándolo?

LPS: Algo interesante está pasando en el Perú. Por ejemplo, los cafetaleros. A mí me consta que muchos creían que se trataba de las cooperativas de Velasco, que en realidad eran las azucareras, cooperativas de trabajadores

“Según estudios del BID, de la FAO y del Banco Mundial, el uso de los biocombustibles hizo que el precio internacional del maíz aumentara hasta en 80%.”



“Los que pueden sufrir (si el boom de precios acabase) son los productores pequeños, hay muchos que no tienen recursos y su margen de utilidad no es muy grande.”

donde unos trabajaban y otros no, pero todos se repartían lo que ganaban. Pero las de servicio son otra historia, que son las cafetaleras, donde cada uno mantiene la calidad de su café. Los pequeños productores ya aprendieron a trabajar su café y se lo entregan a la cooperativa que se encarga de comercializarlo. La calidad está asegurada por los socios de la cooperativa. Entonces, hacen un café de calidad que es vendido por la cooperativa. Le dan al agricultor un adelanto de alrededor del 70% de lo que van a vender. Las cooperativas de café eran mal vistas por el gobierno, por [ser vinculadas a] Velasco. Ellas han progresado y ha habido un cambio generacional. Ahora, los gerentes ya no son viejos con costumbres antiguas, sino jóvenes con estudios universitarios y capacitados, que saben de café, de negocios y hablan bien. Las cooperativas de café y cacao son modernas.

¿Cómo se está dando este cambio?

LPS: Te cuento. Yo participé en la organización de Prompex en el año 96. El cargo que tuve era jefe de exportación. El café era el producto principal de exportación. En el año 1997, hubo una reunión de la Asociación de Cafés Especiales en Nueva Orleans. El jefe de comercialización me dice, vamos, y yo le dije voy a consultar a los cafetaleros. Invitamos al gerente de Copa, una central de cooperativas, y fueron representantes de tres o cuatro cooperativas y también empresarios exportadores. La asociación tenía en el evento 600 stands, del total 25 eran de café. El resto, eran empresas que se mueven alrededor del café. Todos eran privados. El único estatal éramos nosotros. Los cafetaleros se dieron cuenta de que el precio del café era mucho más alto si era un café especial. Se dieron cuenta de que no era tan bueno vendérselo a los exportadores para que ellos decidieran dónde venderlo, sino que era mejor [venderlo] ellos mismos. Y ahí consiguieron los contactos. Un año después fueron al evento 18 empresarios cafetaleros, más preparados, hicieron contacto con otros empresarios. Hubo un proceso de capacitación y todo se empezó a mejorar. Ahora el café peruano es uno de los mejores.

¿Hay una política articulada para impulsar estos cultivos?

LPS: El mercado se ha puesto bueno para todos los productos. Eso ha facilitado que las cooperativas funcionen, que la gente comience a vender. Lo mismo sucede con la exportación. Hay mayor demanda, mayores ingresos para todo el país.

Entonces, todos los productos que supuestamente iban a ser afectados por el TLC, no lo están siendo. ¿El arroz tampoco?

LPS: Se siembra demasiado arroz. Aquí hay la sospecha de que en el norte, sobre todo en Chiclayo, hay mucho lavado de dinero. Dicen los chiclayanos

LUIS PAZ SILVA

Economista especialista en temas agrícolas con amplia trayectoria como asesor ministerial en las carteras de Agricultura y Producción del Gobierno Peruano. Se ha desempeñado como coordinador de los Ministros de Agricultura del Pacto Andino y Jefe del Departamento Agropecuario de la ex Junta del Acuerdo de Cartagena. En 1976, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) le otorgó el premio en Desarrollo Agrícola Interamericano. Ha trabajado como consultor de organismos internacionales como el BID, FAO, SELA, PNUD, IICA y AID.

Luis Paz es graduado de las Universidades de Cornell y Yale.

que hay un exceso de molinos de arroz, que financian las campañas arroceras, y aunque se pierda dinero, no importa, porque se estaría lavando dinero. No tengo pruebas de [esta denuncia], pero es cierto, hay un exceso de capacidad molinera.

CEE: ¿Hasta cuándo va a durar este “boom” de precios? ¿Qué va a pasar si se acaba?

LPS: Como en todos los negocios, cuando los precios bajan, caen las utilidades. Los que son productores competitivos son los de Ica y La Libertad. Hay agricultores que tienen desde 50 hasta 50.000 hectáreas. Ellos no tienen pierda. Los que pueden sufrir son los productores pequeños (como los de mango), hay muchos que no tienen recursos y su margen de utilidad no es muy grande.

Aparentemente este boom de precios va a durar unos cuantos años más. ¿Dejamos que las cosas sigan caminando o hay una tarea pendiente por hacer?

LPS: La agricultura peruana debe tener un 80% de agricultores que trabajan cinco hectáreas o menos. Los que están teniendo buenos resultados son ciertas asociaciones con buenos directivos. Ya tienen personal contratado, ingenieros que les dan asesoría técnica. Ahí ha habido un cambio interesante.

¿Qué cosa falta hacer para aprovechar mejor este momento de bonanza?

LPS: A mí me parece que, dado el éxito de la asociatividad, se la debería aprovechar más, con modelos demostrativos. Te cuento una experiencia. COPRA es una central muy buena, exporta US\$ 8 millones, pero ya está asesorando cooperativas vecinas. APROMAC es una asociación de productos de maca, que los exporta a Japón, ¿Qué están haciendo? Asesoran y les compran su producción a campesinos vecinos. Yo digo, sabiendo esto, ¿no sería muy interesante promover o auspiciar este tipo de labor? En lugar de contratar asistentes técnicos para que vayan a asesorar a los agricultores, ¿por qué no identificar a estas asociaciones por región y ver cuáles servirían para pasantías y cuáles para asesorar? Creo que hay muchos funcionarios que no tienen idea de cómo es el país.

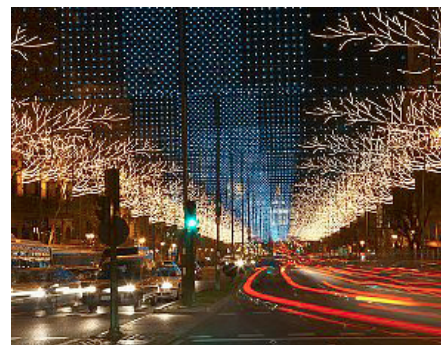
Los que pueden sufrir (si el boom de precios acabase) son los productores pequeños, hay muchos que no tienen recursos y su margen de utilidad no es muy grande.



“No ha habido mucha protesta (por las compensaciones) porque la gente está ganando bien con lo que está vendiendo.”

PROPUESTAS INNOVADORAS PARA GENERAR ELECTRICIDAD

Ciudades que se autoabastecen energéticamente aprovechando los flujos generados por las personas se están convirtiendo en una tendencia de futuro.



Hoy es posible que podamos participar en la generación de energías limpias con solo realizar las actividades que forman parte de nuestra rutina cotidiana, tales como caminar, hacer deporte e incluso bailar. Estas innovaciones han sido desarrolladas gracias a los avances tecnológicos con el objetivo de captar la energía que produce el movimiento de nuestro cuerpo y transformarla posteriormente en electricidad.

Un ejemplo de ello es el Fluxlab, una puerta giratoria con la que ya cuentan varios rascacielos de Nueva York en sus entradas principales. Estas puertas cuentan con un sistema mecánico/eléctrico que captura la energía que producen las personas al momento de hacerlas girar, convirtiéndola en electricidad y transportándola hasta la ubicación donde se desee aprovecharla. A través de este sistema es posible alumbrar 16 fluorescentes durante todo un día, lo que equivale al consumo de 368 kilowatts de energía eléctrica, la misma cantidad que consume un equipo de aire acondicionado durante 8 horas y media. Este sistema, además permite a cada persona identificar su aporte en la generación de electricidad, ya que el Fluxlab incorpora un aplicativo que mide la magnitud de la energía producida cada vez que se gira la puerta.

Una experiencia similar es la puesta en marcha por PowerLeap, empresa americana que ha desarrollado un sistema de pavimento que genera elec-

Se calcula que en una hora, tiempo que dura una clase de spinning, veinte personas producen cerca de 3 kilowatts. Con cuatro clases diarias, un gimnasio podría generar 300 kilowatts por mes, equivalente a la energía necesaria para iluminar una casa durante seis meses. Es decir, en un año los deportistas generan suficiente energía para abastecer 72 casas de tamaño promedio durante todo un mes.

tricidad a partir de las pisadas de los transeúntes y el paso de los automóviles. Esta innovación emplea la piezoelectricidad, técnica que permite generar electricidad a partir de las fuerzas aplicadas sobre ciertos cuerpos, tales como los cristales y la cerámica, materiales que son capaces de producir un campo magnético cuando se deforman y generar electricidad al ser integrados en un circuito. Se estima que la cantidad de energía producida por estos materiales es capaz de abastecer grandes instalaciones, como estadios, universidades y hospitales.

Siguiendo el ejemplo de esta iniciativa y haciendo uso de paneles capaces de absorber la energía corporal, la firma holandesa Sustainable Dance Club (SDC) ha iniciado un proyecto que permitirá aprovechar la energía que generan las personas mientras bailan en las discotecas. Los paneles instalados en el suelo captarán la energía emitida por el movimiento de las personas mientras estas bailan y a través de un pequeño motor esta se convierte en electricidad. Dependiendo de la intensidad de la pisada, los paneles cambian de color permitiendo que cada individuo reconozca -según el color- la dimensión de su contribución.

No menos innovadora es la propuesta de la compañía Green Revolution, la cual aprovecha la energía que se genera en los gimnasios durante las clases de spinning. Aplicando un sistema instalado en el zócalo de las bicicletas se transfiere la corriente de la dinamo activada por los ciclistas hacia un transformador que la convierte en energía eléctrica. Este sistema permite que el gimnasio genere su propia energía, de modo que no solo se consume menos electricidad, sino que también ahorra dinero.

Al igual que las demás innovaciones, el sistema de Green Revolution incluye un aplicativo que a través de una luz que sube o baja de intensidad, notifica a los deportistas la cantidad de electricidad que están generando mientras se ejercitan. El beneficio de incorporar tales aplicativos en estos sistemas es que permite a las personas que participan en ellos no solo conocer su contribución en la generación de energía, sino que los motiva a continuar en el proceso y los impulsa a querer superar sus marcas. Actualmente esta tecnología se aplica en las bicicletas estacionarias; sin embargo, se espera que en el futuro inmediato se instale en máquinas aeróbicas.

Sistemas como el Fluxxlab, los de PowerLeap y Green Revolution, pueden ser aprovechados en zonas muy transitadas, como avenidas principales, centros comerciales y estadios deportivos, e incluso podrían ser instalados en el alumbrado público y en las señales de tránsito, con el fin de contribuir a la creación de entornos limpios e inteligentes.

Estas innovaciones representan una forma inteligente y sin impactos ambientales de suministrar energía, y constituyen una alternativa eficiente para aquellos países que enfrentan problemas de abastecimiento eléctrico.



La firma SDC planea instalar en Toulouse ocho paneles en el pavimento de las principales avenidas de la ciudad. Estos paneles producirían 0.06 kilowatts, cantidad suficiente para alumbrar un poste de luz.



Prospecta 2010

La Universidad Católica Santa María de Arequipa fue sede del VIII Congreso Nacional de Prospectiva y Estudios del Futuro, PROSPECTA PERU 2010 y del I Congreso Latinoamericano de Prospectiva y Estudios del Futuro, PROSPECTA AMÉRICA LATINA 2010, eventos organizados por el CONCYTEC. Los días 16 y 17 de setiembre, expositores de diversas partes del mundo se dieron cita para presentar los resultados más importantes de sus investigaciones. En esta oportunidad IPAE participó con la exposición del informe "Aprovechando mejor el agua en la agricultura: El caso de los cultivos de agroexportación", elaborado por Patricia Herrera Lamas y Julio Paz Cafferata del CEE.

Patricia Herrera, Analista del Centro de Estudios Estratégicos de IPAE, expositora en PROSPECTA 2010



Taller regional sobre competitividad en cusco

En el marco de las actividades preparatorias para la Conferencia Anual de Ejecutivos-CADE 2010, el 3 de setiembre se realizó el tercer Taller Regional sobre Competitividad en la ciudad de Cusco. Estos talleres forman parte de un plan de trabajo conjunto desarrollado por IPAE, el Centro para la Competitividad y el Desarrollo de la Universidad San Martín de Porres y el Instituto de Competitividad de la Universidad de Harvard, con el fin de evaluar los factores que afectan la competitividad del país y proponer acciones y medidas de políticas destinadas a mejorarlo. El contenido y metodología de cada uno de los talleres son coordinados por el CEE. Los próximos talleres tendrán lugar en las ciudades de Huancayo, Arequipa e Iquitos.

Fernando Del Carpio, Gerente General de IPAE. Taller regional sobre competitividad en Cusco.



CADE Emprendedores 2010

Aproximadamente 380 encuestas fueron aplicadas a pequeños y micro empresarios y sus principales proveedores de servicios empresariales, en el marco del informe de elaboración para PRODUCE, sobre políticas, programas y servicios de desarrollo empresarial para las MYPE. Las encuestas fueron aplicadas durante los meses de agosto y setiembre en Chiclayo, Lima y Arequipa.

Entérese algo más sobre los factores que explican el crecimiento económico y las desigualdades regionales en nuestra NOTA TÉCNICA de agosto.

DOS DIAS PARA CRECER. Pequeñas empresas, ¡grandes empresarios!

Los días 16 y 17 de setiembre se realizó la edición 2010 de la CADE Emprendedores, evento que congregó a empresarios de la micro, pequeña y mediana empresa a nivel nacional, líderes y empresarios de las asociaciones gremiales de las MYPE y funcionarios y representantes de las instituciones públicas y privadas de las MYPE.



GESTIÓN

Empresarios desde la escuela

El desarrollo de competencias personales y profesionales a través de actividades y asignaturas impartidas en el Centro de Estudios Estratégicos de IPAE presenta algunos puntos sobre esta propuesta educativa.

EDUCACIÓN Damos los subsistemas de enseñanza superior el rol de educador en la formación de los futuros empresarios de la economía peruana. Pero, ¿cómo se garantiza la calidad de la educación superior? ¿Qué rol debe jugar el empresario en la formación de los futuros líderes empresariales? ¿Cómo se garantiza la calidad de la educación superior? ¿Qué rol debe jugar el empresario en la formación de los futuros líderes empresariales?

EDUCACIÓN Damos los subsistemas de enseñanza superior el rol de educador en la formación de los futuros empresarios de la economía peruana. Pero, ¿cómo se garantiza la calidad de la educación superior? ¿Qué rol debe jugar el empresario en la formación de los futuros líderes empresariales? ¿Cómo se garantiza la calidad de la educación superior? ¿Qué rol debe jugar el empresario en la formación de los futuros líderes empresariales?

EDUCACIÓN Damos los subsistemas de enseñanza superior el rol de educador en la formación de los futuros empresarios de la economía peruana. Pero, ¿cómo se garantiza la calidad de la educación superior? ¿Qué rol debe jugar el empresario en la formación de los futuros líderes empresariales? ¿Cómo se garantiza la calidad de la educación superior? ¿Qué rol debe jugar el empresario en la formación de los futuros líderes empresariales?

Con mejores profesores, mejores resultados

Distintas investigaciones han comprobado que los alumnos que durante sus primeros años de escolaridad son expuestos a docentes con bajo desempeño, tienen pocas probabilidades de alcanzar en el futuro los estándares educativos deseados.

EDUCACIÓN Distintas investigaciones han comprobado que los alumnos que durante sus primeros años de escolaridad son expuestos a docentes con bajo desempeño, tienen pocas probabilidades de alcanzar en el futuro los estándares educativos deseados.

EDUCACIÓN Distintas investigaciones han comprobado que los alumnos que durante sus primeros años de escolaridad son expuestos a docentes con bajo desempeño, tienen pocas probabilidades de alcanzar en el futuro los estándares educativos deseados.

¡El CEE en la Web!

Todas las publicaciones del Centro de Estudios Estratégicos se encuentran disponibles en el portal www.ipacee.pe. Si desea mayor información sobre nuestras publicaciones escribanos a cee@ipae.pe o en nuestro blog: <http://ceepae.wordpress.com>

AFTERSHOCK: the next economy and america's future

Una obra de Robert B. Reich

Knopf Doubleday Publishing Group. EE.UU., 2010

Uno de los expertos económicos mejor informados y más incisivos del momento, presenta una magnífica descripción de la crisis económica internacional y nos explica su plan para enfrentar a los problemas que ésta nos deja.

Cuando la economía estadounidense se fue a pique en el 2008, casi todos culparon a Wall Street; sin embargo, Robert B. Reich sugiere una razón diferente para la hecatombe. Reich sostiene que el problema es estructural: la causa de la crisis sería la creciente concentración de ingresos y riqueza en la punta de la pirámide de la sociedad, y el hecho que la clase media haya tenido que endeudarse cada vez más para poder mantener un estándar de vida decente. De acuerdo con Reich, si esta situación no se revierte, es posible que la Gran Recesión se repita en el futuro.

GOOD BOSS, BAD BOSS: how to be the best... and learn from the worst

Una obra de Robert I. Sutton

Editorial Business Plus. EE.UU., 2010

¿Sabe si usted es un buen jefe? ¿Le gustaría ser un mejor jefe? En esta obra, Robert Sutton le ayuda a lograrlo. Está comprobado que el costo de tener gerentes crueles y poco sensibles es considerable: los empleados que tienen un jefe abusivo tienen más probabilidad de trabajar lentamente, de cometer errores deliberados e incluso de sufrir ataques cardíacos. Tomando casos de diversas empresas a nivel global, Sutton muestra cómo un buen jefe puede crear ambientes de trabajo orientados a resultados y a la vez más humanos. A través de esta obra el autor nos ofrece consejos sobre cómo mantener el control del trabajo, cómo tomar y dar crédito por los logros, cómo asumir responsabilidades y mantener una buena relación con los empleados.

Basado en ejemplos de la vida real y en su experiencia de 30 años como gerente, Sutton muestra a sus lectores cómo convertirse en jefes queridos por sus empleados. El libro es una llamada de atención para los todos los jefes, y una guía de supervivencia para quienes trabajan para ellos.



Robert B. Reich es Chancellor's Professor de política pública en la Richard and Rhoda Goldman School of Public Policy en la Universidad de California, Berkeley, y ha trabajado en 3 administraciones del gobierno de Estados Unidos. Ha escrito 12 libros, incluyendo *The Work of Nations*, el cual fue traducido a 22 idiomas, y el best seller "Supercapitalism".



"Este es mi libro de negocios favorito, me encantó. Contiene muchos principios e ideas excelentes, respaldados por datos reales. Leerlo y entenderlo debería ser un requisito obligatorio para convertirse en jefe."

John Lilly, CEO de Mozilla Corporation, fabricante del navegador de internet Firefox