La Paradoja de la Prosperidad en el Desierto:

Un Análisis Forense Integral del Modelo Agroexportador Peruano, la Nueva Ley 32434, Brechas Estructurales y Estrategias de Sostenibilidad Territorial

Por: Eco. Gustavo Cabrera Sotomayor – Promotor de Inversiones LATAM

1. Introducción: La Dualidad Estructural de un Milagro Económico

El desarrollo de la agroexportación en el Perú durante los últimos veinte años representa uno de los casos de estudio más fascinantes y contradictorios de la economía latinoamericana contemporánea. Desde una perspectiva macroeconómica, el sector ha protagonizado una transformación sin precedentes, convirtiendo al Perú en una despensa global y posicionándolo como líder mundial en la exportación de arándanos, uvas, espárragos y paltas. Las cifras son elocuentes: las agroexportaciones, que apenas superaban los US$ 645 millones al inicio del milenio, han escalado vertiginosamente hasta proyectarse por encima de los US$ 13,000 millones para el cierre de 2025, representando un pilar fundamental de la balanza comercial no tradicional y una fuente crítica de divisas para la estabilidad monetaria del país.

Sin embargo, un análisis forense de mayor profundidad exige ir más allá de la superficie de las cifras agregadas para deconstruir los mecanismos socio territoriales que han sustentado este crecimiento. ***La tesis central de este informe sostiene que el Perú ha operado bajo un modelo de "desarrollo dual" exacerbado.*** Por un lado, se ha consolidado una agroindustria de alta tecnología, integrada a cadenas globales de valor, financiada por mercados de capitales internacionales y altamente eficiente en el uso de recursos hídricos superficiales trasvasados mediante megaproyectos estatales. Por otro lado, coexiste una agricultura familiar de subsistencia —que involucra al 97% de las unidades agropecuarias del país— caracterizada por el estancamiento tecnológico, la descapitalización crónica, la dependencia de lluvias estacionales y una exclusión sistemática de los circuitos de modernización (crédito, tecnología, infraestructura, etc.).

Esta fractura no es solo económica, sino profundamente social y territorial. La expansión de la frontera agrícola en la costa desértica ha generado una nueva clase trabajadora, un "proletariado rural" que, si bien ha accedido a la formalidad laboral estadística, enfrenta condiciones de habitabilidad precarias y un déficit crónico de servicios públicos en las ciudades intermedias que sirven a los grandes fundos. El estallido social de diciembre de 2020 en Ica y La Libertad no fue un evento aislado, sino el síntoma de una "***fatiga de material***" en el contrato social del sector, donde la **acumulación de capital no se tradujo en bienestar territorial equiparable.**

El presente reporte disecciona esta realidad aplicando marcos teóricos avanzados de gestión de conflictos extractivos —derivados de las lecciones de la minería y las energías renovables— y los principios de Inversión Agrícola Responsable (RAI) de la UNCTAD y el Banco Mundial. A través del estudio de caso del Proyecto Especial Olmos Tinajones (PEOT), se evidencia cómo la planificación estatal priorizó la infraestructura productiva sobre la social, creando "islas de eficiencia" rodeadas de brechas de servicios. Finalmente, se analiza el impacto potencial de la reciente **Ley N.º 32434** (setiembre 2025) y se proponen estrategias estructurales para

transitar de una "licencia social transaccional" a una legitimidad territorial sostenible.

---

2. Anatomía del Auge Agroexportador (2005-2025): Éxitos Macroeconómicos y la Revolución del Desierto

2.1 La Ingeniería del Milagro: Marco Legal e Infraestructura Hídrica

El despegue agroexportador no fue un fenómeno de mercado espontáneo, sino el resultado de una política de Estado deliberada y sostenida a través de sucesivos gobiernos, fundamentada en dos pilares: ***un marco normativo promocional y una inversión pública masiva en infraestructura hidráulica.***

El primer pilar fue la ***Ley de Promoción Agraria N° 27360*** (vigente hasta 2020) y su sucesora, la ***Ley N° 31110***. Este régimen diseñó un ecosistema de incentivos tributarios (tasa reducida de impuesto a la renta) y flexibilidad laboral que permitió atraer capitales de gran envergadura para transformar tierras eriazas en activos productivos de clase mundial. Esta normativa redujo los costos de transacción y permitió a las empresas peruanas competir en ventana comercial y precio en los mercados del hemisferio norte.

El segundo pilar fue la "conquista del desierto" mediante megaproyectos de irrigación como ***Chavimochic (La Libertad), Chinecas (Áncash), Majes-Siguas (Arequipa) y, paradigmáticamente, Olmos (Lambayeque).*** Estas obras, financiadas o garantizadas por el

Estado, realizaron el trasvase de aguas de la vertiente del Atlántico hacia la costa del Pacífico, rompiendo la restricción hídrica histórica del desierto costero. Esto permitió la habilitación de cientos de miles de hectáreas para cultivos intensivos de alto valor, modificando permanentemente la geografía económica del litoral peruano.

2.2 Impacto en el Empleo y la Formalización

El impacto en la generación de empleo ha sido masivo. Para el cierre de 2024, el sector agroindustrial concentró el 44% de los empleos vinculados a las exportaciones totales del Perú, alcanzando un récord histórico de más de 4.4 millones de puestos de trabajo entre directos, indirectos e inducidos.

Este dinamismo ha reconfigurado el mercado laboral en regiones como Ica, La Libertad y Lambayeque, donde se ha alcanzado el pleno empleo estacional durante las campañas de cosecha. La agroindustria se ha convertido en el principal motor de formalización laboral en el ámbito rural, integrando a mujeres y jóvenes que anteriormente estaban relegados a economías de subsistencia o informales. En zonas como Olmos, la masa salarial anual generada por los 67,000 empleos formales asciende a S/ 1,900 millones, inyectando una liquidez sin precedentes en la economía local y creando una nueva clase de consumidores bancarizados.

2.3 Diversificación de la Canasta Exportadora

La evolución de la canasta exportadora refleja una sofisticación técnica y comercial notable.

- **El Boom del Arándano:** De ser un cultivo experimental hace una década, el Perú se ha consolidado como el primer exportador mundial, superando barreras fitosanitarias y logísticas complejas.
- **La Palta Hass y la Uva de Mesa:** Estos productos han mantenido un crecimiento sostenido, diversificando mercados hacia Asia (China, Corea, Japón) y reduciendo la dependencia de Estados Unidos y Europa.
- **Nuevos Cultivos:** La introducción de cerezas, frambuesas y la expansión de cítricos demuestran la capacidad de adaptación e innovación del sector empresarial agroexportador.

Este éxito productivo, sin embargo, ha generado una falsa sensación de "misión cumplida" en las élites políticas y empresariales, ocultando las fracturas internas que el mismo modelo ha profundizado.

---

3. La Fractura Estructural: Agroexportación vs. Agricultura Familiar de Subsistencia

Mientras la costa peruana se integraba a la modernidad global, la sierra y selva, así como los pequeños productores de la costa, permanecían en una realidad paralela. El análisis comparativo revela una ***desigualdad estructural que no se resuelve por simple "chorreo" económico.***

3.1 La Brecha de Productividad y Tecnología

La diferencia de productividad entre la agricultura moderna y la familiar no es de grado, sino de especie.

- **Tecnología de Riego:** Según datos del IV Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO) y actualizaciones del INEI, mientras el 56.5% de los grandes productores utiliza riego tecnificado (goteo, aspersión) con control computarizado de fertirriego, solo el 14.9% de los pequeños y medianos productores accede a alguna forma de tecnificación. La inmensa mayoría depende del riego por gravedad o, peor aún, del secano, quedando a merced de la variabilidad climática extrema.
- **Rendimientos:** En cultivos como la palta o el maíz, la diferencia de rendimientos por hectárea entre un fundo agroexportador y una parcela familiar puede ser de 5 a 1 o más. La agricultura familiar carece de acceso a genética de alta calidad (semillas certificadas, plantines) y a paquetes tecnológicos de nutrición y sanidad vegetal.

3.2 Asimetría Financiera y Descapitalización

El acceso al capital es el gran diferenciador.

- **Agroexportación:** Se financia con banca corporativa, fondos de inversión internacionales y emisiones de bonos, accediendo a tasas de interés competitivas (globales) que les permiten amortizar inversiones de largo plazo y soportar ciclos de precios bajos.
- **Agricultura Familiar:** Solo el 10-12% de los pequeños productores accede al sistema financiero formal. La mayoría depende de cajas municipales con tasas elevadas o de prestamistas informales ("agiotistas") que cobran tasas predatorias. Agrobanco, la entidad estatal diseñada para cubrir esta brecha, ha tenido un alcance limitado y problemas de morosidad que han restringido su impacto sistémico.

Esta asimetría condena al pequeño agricultor a una descapitalización constante. Ante la falta de liquidez, no puede invertir en mejoras productivas, perpetuando el ciclo de baja productividad y pobreza.

3.3 La Trampa de la Comercialización

El pequeño productor suele ser el eslabón más débil de la cadena, enfrentándose a mercados oligopsónicos donde intermediarios acopian la producción a precios que muchas veces no cubren los costos. A diferencia de la agroexportadora que controla su canal comercial hasta el puerto de destino (o incluso hasta el supermercado en el extranjero), el agricultor familiar carece de información de mercado y poder de negociación.

Aunque existen casos de éxito en asociatividad —como el banano orgánico en el Valle del Chira o el café y cacao en la selva, donde cooperativas han logrado conectarse a mercados de comercio justo — estos representan excepciones y no la regla general de la agricultura familiar peruana.

---

4. Análisis Forense del Caso Olmos: El Fracaso de la Planificación Urbana frente al Éxito Productivo

El Proyecto de Irrigación Olmos constituye el "laboratorio" perfecto para diseccionar las contradicciones del modelo peruano. Es la evidencia física de cómo el éxito económico, cuando se desvincula de la planificación social y territorial, genera nuevas vulnerabilidades.

4.1 El Éxito Productivo: Un Enclave de Alta Eficiencia

Desde la óptica ingenieril y productiva, Olmos es un triunfo indiscutible. La infraestructura de trasvase y riego permitió la subasta y activación de **38,000 hectáreas** de tierras nuevas (más

5,500 del Valle Viejo), atrayendo a empresas líderes globales.

- **Impacto Económico:** Olmos genera el 90% de las agroexportaciones de la región Lambayeque. La inyección de capital privado superó los **US$ 3,500 millones**, transformando el desierto en un vergel de alta productividad.
- **Generación de Empleo:** El proyecto creó **67,000 empleos formales** directos, absorbiendo no solo la mano de obra local sino atrayendo migrantes de todo el norte y sur del país.

4.2 El Fracaso Urbano: La "Nueva Ciudad" Fantasma

El análisis forense revela un error estratégico en la concepción del Estado: se planificó la producción, pero se ignoró la reproducción social de la fuerza laboral.

- **La Nueva Ciudad Charles Sutton:** El Estado planificó la construcción de la primera ciudad planificada del Perú para albergar a 111,000 habitantes, trabajadores del proyecto. Sin embargo, informes de la Contraloría General de la República documentan un fracaso estrepitoso en la ejecución: obras de saneamiento (agua y alcantarillado) inconclusas, falta de suministro hídrico para pruebas, deterioro de vías pavimentadas cubiertas por arena debido al abandono y falta de áreas verdes.
- **Consecuencias:** La ciudad planificada es hoy un "***elefante blanco***" prácticamente deshabitado. La inversión pública de más de **S/ 600 millones** no ha cumplido su función social que se esperaba, como si lo fue el éxito agroexportador de las empresas que hicieron presencia en el territorio.

4.3 Déficit Habitacional y Precariedad Social

La ausencia de una solución habitacional formal ha desbordado la realidad.

- **Déficit Crítico:** El análisis de mercado identifica una necesidad inmediata de entre 15,000 y 22,000 unidades de vivienda para los trabajadores actuales. Para el 2035, el déficit acumulado proyectado asciende a 33,906 unidades.
- **Perfil del Trabajador:** Contrario al estereotipo de pobreza extrema, el 95% de la fuerza laboral (operarios y técnicos) tiene capacidad de pago para alquileres de entre S/ 300 y S/ 1,200 mensuales. Sin embargo, la falta de oferta formal los empuja a vivir en asentamientos precarios, hacinados en cuartos alquilados en el antiguo distrito de Olmos o en invasiones sin servicios básicos.
- **Fuga de Recursos:** La inexistencia de una ciudad con servicios (educación, salud, comercio, entretenimiento) provoca que los S/ 1,900 millones anuales de masa salarial no se reinviertan en el territorio. Se estima una fuga comercial de S/ 300 – 500 millones anuales hacia Chiclayo (a 100 km), convirtiendo a Olmos en un "campamento de trabajo" en lugar de un polo de desarrollo productivo.

Esta desconexión entre la riqueza generada en los fundos y la pobreza de los servicios públicos en el territorio circundante es el caldo de cultivo para la conflictividad social, replicando el patrón de "enclave" que históricamente ha afectado a la minería. Funcionarios del sector agroexportador que no entiendan las bases antropológicas de este fenómeno, mas temprano que tarde estarán administrando conflictos sociales cuyas raíces estructurales no supieron atender temprana o preventivamente.

---

5. El Espejo de la Minería y Renovables: Lecciones para la Gestión de Conflictos y Sostenibilidad

La agroindustria peruana enfrenta hoy riesgos reputacionales y operativos similares a los que la minería ha gestionado durante décadas. Utilizando los marcos teóricos de gestión social avanzados, analizamos las lecciones críticas que el agro debe asimilar para evitar un colapso de su licencia social.

5.1 El "Pecado Original": Invisibilización de Actores y Derechos

En el sector minero y de renovables, el error fundacional o "***Pecado Original***" ha sido la invisibilización de las comunidades locales y sus derechos sobre el territorio en las fases tempranas de los proyectos. Se asume erróneamente que las tierras eriazas o concesionadas por el Estado están "vacías" de contenido social.

- **Aplicación al Agro:** En la expansión agroindustrial de la costa, se ha replicado este error. Tierras consideradas "eriazas" por el Estado y subastadas a empresas privadas a menudo se superponen con reclamos territoriales ancestrales de Comunidades Campesinas

(como en el caso de Santo Domingo de Olmos o San Juan de Catacaos).

- **Consecuencia:** Esta invisibilización no elimina el conflicto, sino que lo latenta. Cuando la comunidad se organiza y reclama (a menudo años después, cuando la inversión ya está hecha), el conflicto estalla con mayor virulencia, cuestionando la legitimidad misma de la propiedad de la tierra y llevando a bloqueos y litigios que pueden paralizar operaciones.

5.2 De la Filantropía Transaccional a la Legitimidad Relacional

La minería aprendió, a través de dolorosos conflictos (Conga en Cajamarca, Tía María en Arequipa, Tambogrande en Piura), que ***la "Licencia Social" no se compra***.

- **El Modelo Transaccional (La Trampa):** Intentar ganar la paz social mediante regalos, obras inconexas (pintar un colegio, regalar camisetas, o programas de nutrición muy acotados desligados de condiciones de sostenibilidad) o pagos a dirigentes. Esto genera relaciones de dependencia, corrupción y fragmentación social, donde la comunidad ve a la empresa como una "***vaca lechera***" y utiliza el conflicto como mecanismo de extorsión para obtener más recursos.
- **El Modelo Relacional (RAI):** La agroindustria debe transitar hacia un ***enfoque de derechos y valor compartido***. La legitimidad se gana mediante el reconocimiento del otro como un interlocutor válido, la transparencia radical y la co-creación de desarrollo. No se trata de "ayudar" a la comunidad, sino de ***integrarla en la cadena de valor y asegurar que el desarrollo del territorio sea simbiótico al éxito de la empresa.***

5.3 Gestión de la Finitud vs. Gestión de la Permanencia

Una diferencia clave es la temporalidad.

- **Minería (Finitud):** La mina se agota. Su responsabilidad social debe centrarse en la "Estrategia de Salida", dejando capacidades instaladas que sobrevivan al cierre de la mina.
- **Agroindustria y Renovables (Permanencia):** La tierra y el sol son recursos renovables. La empresa agroindustrial llega para quedarse indefinidamente. Por tanto, su estrategia no puede ser de salida, sino de ***integración territorial permanente***. No puede operar como un enclave amurallado; debe fusionarse con el tejido social del territorio. Si la ciudad vecina no tiene agua, la empresa tiene un problema operativo y moral, aunque tenga sus propios pozos.

---

6. Análisis Estratégico de la Ley N.º 32434 (Setiembre 2025): ¿Solución Estructural o Parche Normativo?

La promulgación de la **Ley N.º 32434**, "Ley que promueve la transformación productiva, competitiva y sostenible del sector agrario con protección social hacia la agricultura moderna", marca un intento legislativo ambicioso por tender un puente entre los dos mundos agrarios del Perú. La norma introduce un esquema de ***tributación progresiva*** (exoneración para pequeños productores con ingresos <30 UIT; tasa reducida de 1.5% para medianos de 30-150 UIT; y tasa del 15% para los grandes), pero su innovación más potente radica en los incentivos para la **asociatividad vertical**.

Mecanismos de la Ley

La ley busca romper la "***trampa de la comercialización***" permitiendo a las empresas agroexportadoras deducir gastos adicionales (hasta un 25%) por compras realizadas a pequeños productores o cooperativas formales. Esto incentiva a las grandes empresas a actuar como ***"empresas ancla" o "tractoras"***, transfiriendo tecnología y estándares de calidad a los pequeños agricultores para integrarlos en su cadena de suministro. Además, la norma aborda la **seguridad jurídica de la tierra**, facilitando la regularización de predios rústicos y tierras eriazas para posesionarios antiguos (pre-2020), atacando directamente una de las fuentes de conflicto territorial identificadas.

¿Soluciona el Problema Estructural?

La respuesta es **parcial y condicionada**.

- **Lo que SÍ resuelve:** Ataca directamente la desconexión comercial. Al crear un incentivo tributario tangible para que la agroindustria compre al pequeño productor, la ley fomenta la creación de *cadenas de valor compartido* reales, no solo filantrópicas. Esto puede tecnificar al pequeño agricultor y mejorar sus ingresos, reduciendo la brecha de

productividad.

- **Lo que NO resuelve (El Vacío Territorial):** La ley es principalmente económica y productiva. ***No soluciona el déficit de "ciudadanía" y "servicios"*** en los territorios de influencia (caso Olmos). No incluye mecanismos de financiamiento masivo para infraestructura social (agua potable urbana, vivienda, hospitales) ni reforma la gobernanza territorial para evitar que los impuestos generados se pierdan en la burocracia local.
- **El Riesgo Político:** Existe un riesgo latente de que la tasa del 15% para las grandes empresas (inferior al régimen general del 29.5%) sea percibida por sectores radicales como un "regalo" a las élites, similar a la derogada "Ley Chlimper", si no se traduce rápidamente en mejoras salariales o bienestar comunitario visible.

Veredicto: La Ley 32434 es una herramienta potente para la ***inclusión productiva*** (cerrar la brecha económica), pero es insuficiente para la ***paz social territorial*** si no se complementa con una inversión pública agresiva en servicios básicos y una gestión hídrica justa. ***Es un motor económico sin chasis social.***

---

7. Aplicación del Marco RAI y Estrategias de Futuro

Para complementar la nueva ley y cerrar las brechas que esta deja abiertas, es imperativo operacionalizar los principios de la **Inversión Agrícola Responsable (RAI).**

7.1 Respeto a los Derechos de Tierra (Nota 11)

La seguridad jurídica de la inversión agroindustrial depende de la claridad en la tenencia de la tierra.

- **Estrategia:** Realizar una debida diligencia "ex-ante" profunda que incluya un mapeo antropológico de derechos consuetudinarios y posesiones informales, más allá de los registros públicos.
- **Acción:** En casos de superposición o reclamos (como en Olmos o Piura), establecer mesas de diálogo para el saneamiento físico-legal justo, evitando desalojos forzosos que generan pasivos de derechos humanos irreparables.

7.2 Estrategias de Participación Comunitaria (Nota 15)

La "**Licencia Social**" es el resultado de un proceso continuo de participación, no un timbre administrativo.

- **Consulta Previa y Continua:** Establecer mecanismos de consulta permanente con las comunidades vecinas sobre los impactos del uso del agua y la tierra.
- **Monitoreo Participativo del Agua:** Dado que el agua es el recurso más conflictivo (especialmente en Ica), las empresas deben financiar comités de monitoreo hídrico donde participen la comunidad y la autoridad del agua (ANA), garantizando transparencia en los datos de niveles freáticos y calidad.

7.3 Esquemas de Productores Externos y Cadenas de Valor (Nota 4)

La forma más efectiva de distribuir la riqueza y reducir la dualidad económica es integrando a los pequeños productores en la cadena exportadora.

- **Agricultura por Contrato:** Las grandes empresas deben actuar como "tractores" o "empresas ancla". Ellas proveen el paquete tecnológico, la certificación y el acceso al mercado, mientras el pequeño productor provee la tierra y la mano de obra.
- **Casos de Éxito:** Modelos como el de la empresa **Danper** o el Clúster de Banano Orgánico en el Valle del Chira demuestran que es posible. Danper ha integrado cadenas productivas inclusivas que mejoran la productividad y los ingresos de los agricultores locales, transfiriendo estándares globales de sostenibilidad. Esto transforma al vecino de un potencial opositor a un socio estratégico.

7.4 Acuerdos de Desarrollo Comunitario (Nota 18)

Formalizar la relación empresa-comunidad mediante acuerdos escritos, transparentes y alineados con los planes de desarrollo local.

- **Enfoque:** Dejar de financiar fiestas patronales y empezar a co-financiar infraestructura

crítica (canales de riego revestidos, plantas de tratamiento de agua potable, institutos tecnológicos) que mejore la competitividad territorial de todos los actores.

---

8. Análisis de Riesgos y Escenarios Políticos 2026

El entorno operativo para la agroexportación en Perú enfrenta nubarrones significativos de cara al próximo ciclo electoral. La desconexión social analizada crea un terreno fértil para narrativas radicales.

8.1 Matriz de Riesgos

Riesgo	Descripción	Probabilidad	Impacto
Radicalización del Discurso Hídrico	Narrativas políticas que enmarcan la agroexportación como "depredadora del agua" frente a la escasez poblacional (caso Ica/Piura). Propuestas de vedas, cánones hídricos o nacionalización de la gestión del agua.	Alta	Muy Alto
Conflictividad Social y Bloqueos	Reactivación de paros agrarios con bloqueo de la Panamericana (similares a 2020), motivados por demandas salariales, condiciones laborales o falta de servicios públicos, paralizando la logística de exportación.	Alta	Muy Alto
Inseguridad Ciudadana y Extorsión	Expansión del crimen organizado ("Tren de Aragua", bandas locales) que extorsionan a empresas y trabajadores, encareciendo costos y generando terror en las zonas de vivienda.	Alta	Alto
Cambios Regulatorios Regresivos	Un nuevo Congreso o Ejecutivo populista podría eliminar definitivamente los incentivos del régimen agrario, aumentar la carga tributaria o imponer rigidez laboral que reste competitividad frente a competidores como México o Chile.	Media-Alta	Alto

8.2 Escenarios Electorales 2026 – La Segunda Reforma Agraria Radical: Análisis de la Amenaza

El descontento en el sur y norte del país está alimentando plataformas políticas que proponen una "***Segunda Reforma Agraria***" radical, no técnica sino ideológica, centrada en la redistribución de tierras y agua más que en la productividad. La fragmentación política (más de 30 partidos inscritos) hace impredecible el resultado, pero la tendencia hacia discursos anti-empresariales en zonas rurales es clara. En un neswsletter aparte abordaremos este tema en mayor profundidad y propondremos un ***Informe Estratégico de Inteligencia Política y Gestión de Riesgos,*** para blindar al sector agroexpoertador de quienes promueven una ***"Segunda Reforma Agraria".***

El concepto de "***Segunda Reforma Agraria***" ha mutado. Ya no se trata de la propuesta difusa de 2021. Para 2026, la izquierda radical y los movimientos agrarios han articulado un programa que ataca los pilares de rentabilidad del sector.

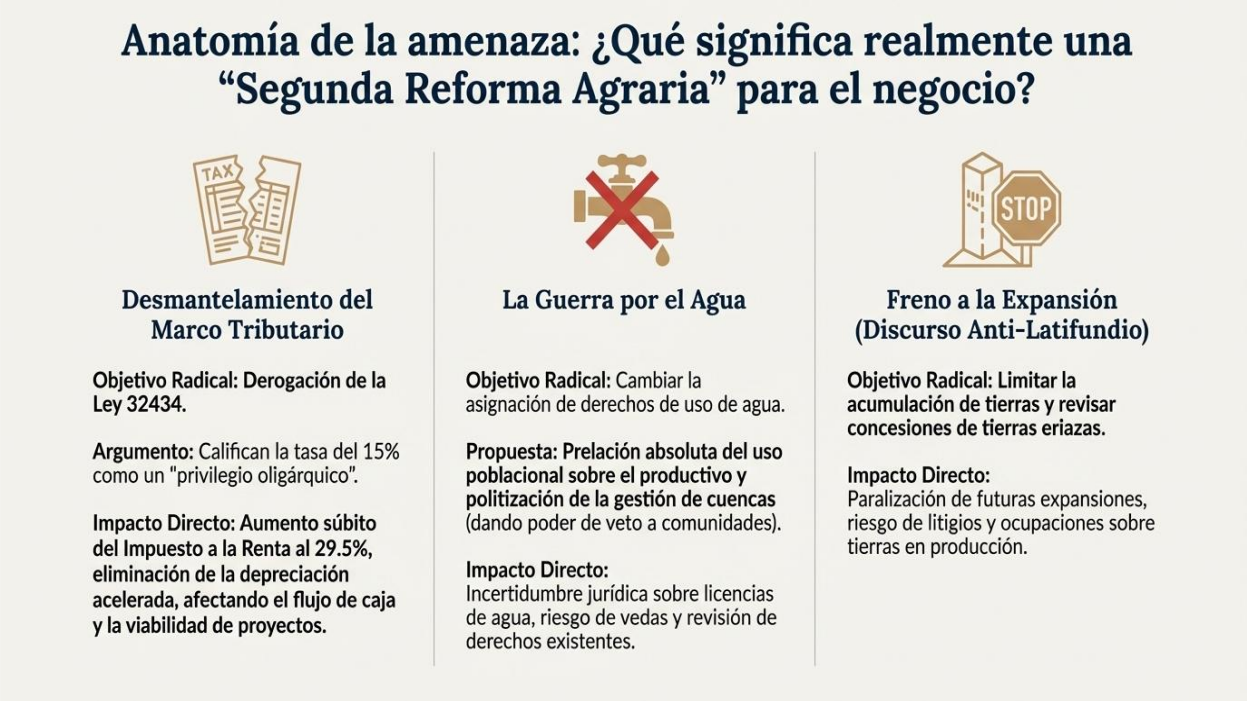
El Desmantelamiento del Marco Tributario (Ley N° 32434)

La Ley N° 32434, promulgada en septiembre de 2025 para promover la transformación productiva del agro, se ha convertido en el enemigo número uno de la narrativa radical.

- **El Conflicto:** La ley establece un régimen de Impuesto a la Renta escalonado: 15% para el periodo 2026-2035, subiendo gradualmente al régimen general a partir de 2036.[22]

- **La Narrativa de Ataque:** Sectores como el Bloque Democrático Popular y gremios agrarios radicales (CONVEAGRO, Frentes de Defensa) califican esta norma como un "escudo fiscal" y un privilegio oligárquico. Argumentan que causa pérdidas al Estado de S/ 2,000 millones anuales.

El Riesgo 2026: La derogación de esta ley será una promesa central de campaña. Un congreso fragmentado o con mayoría populista podría derogarla en los primeros 100 días de gobierno, elevando súbitamente la carga tributaria al 29.5% y eliminando la depreciación acelerada de inversiones en riego, impactando directamente en el flujo de caja y la viabilidad de proyectos de largo plazo.



La Guerra por el Agua: De Recurso a Derecho Absoluto

El agua es el vector de conflicto más inflamable. La propuesta radical plantea cambiar el sistema de asignación de derechos de uso de agua.

- **Prioridad Social sobre Productiva:** Se busca establecer por ley la prelación absoluta del uso poblacional y de la agricultura familiar sobre la agroexportación, incluso en zonas donde la empresa ha invertido en la infraestructura hídrica.
- **Gobernanza de Cuencas:** La propuesta de Nuevo Perú y grupos afines es democratizar la gestión de cuencas, otorgando poder de veto y decisión a las comunidades campesinas y juntas de usuarios en la Autoridad Nacional del Agua (ANA). Esto politizaría decisiones técnicas como la distribución de turnos de riego o la aprobación de pozos.
- **Crisis en Ica y Piura:** En regiones con estrés hídrico crítico como Ica, donde se reporta

que familias beben agua salinizada mientras los fundos tienen agua de calidad, la narrativa de "justicia hídrica" es explosiva. Candidatos regionales utilizarán esto para proponer vedas, revisión de licencias y hasta la reversión de derechos de agua.

Soberanía Territorial y Titulación

La reforma plantea detener la expansión de la frontera agrícola empresarial y priorizar la titulación de territorios indígenas y comunales.

- **Freno a la Expansión:** Se busca limitar la acumulación de tierras (el discurso anti-latifundio) y revisar las concesiones de tierras eriazas entregadas para proyectos de irrigación, bajo el argumento de que deben servir para la reforma agraria familiar.
- **Conflicto de Superposición:** La falta de catastro rural actualizado permite que se reclamen derechos ancestrales sobre tierras ya concesionadas o en producción, abriendo la puerta a litigios y ocupaciones que paralicen operaciones.

9. Estrategias de Blindaje y Acción Corporativa (El Manual de Respuesta)

Ante este escenario, la pasividad no es una opción. Las empresas agroexportadoras deben desplegar una estrategia integral que combine la excelencia operativa con la inteligencia política y la innovación social.

9.1. Estrategia de Legitimidad Social: "Integración Territorial Sostenible"

El objetivo es hacer que la empresa sea indispensable para el bienestar del territorio, no solo por los salarios, sino por la calidad de vida.

Acción Estratégica 1: La Revolución del Agua Compartida

- **Inversión en Infraestructura Dual:** No basta con asegurar el agua para el cultivo. Las empresas deben financiar, diseñar y ejecutar obras de agua potable y saneamiento para las comunidades vecinas mediante el mecanismo de **Obras por Impuestos (OxI)**. Si la comunidad tiene agua gracias a la gestión de la empresa, el discurso de "robo de agua" pierde tracción.
- **Gestión de "Siembra y Cosecha":** Financiar proyectos de reforestación y micro-reservorios en las partes altas de las cuencas (cabeceras). Esto crea una alianza estratégica con las comunidades altoandinas (que suelen ser la base del voto radical) y asegura la recarga del acuífero para todos.
- **Transparencia Radical (Open Data):** Instalar sistemas de telemetría y monitoreo de

pozos con acceso público o compartido con las Juntas de Usuarios. Demostrar con datos, en tiempo real, que no se está depredando el recurso.

Acción Estratégica 2: El Modelo de "Territorio Circular"

- **Urbanismo Corporativo:** En zonas como Olmos o Chavimochic, liderar la planificación urbana. Promover el desarrollo de viviendas dignas, colegios y postas médicas para los trabajadores, evitando la formación de asentamientos precarios que se convierten en focos de conflicto social y delincuencia.
- **Economía Circular Regional:** Fomentar negocios locales que reciclen los residuos de la agroindustria (compostaje, biomasa) o provean servicios, integrando a emprendedores locales en la cadena de valor.

9.2. Estrategia de Valor Compartido: El Escudo Productivo

Transformar a los vecinos en socios comerciales es la forma más efectiva de blindaje político.

Acción Estratégica 3: Programas de "Productores Externos" (Outgrower Schemes)

- **El Concepto:** Replicar modelos exitosos donde la empresa ancla (agroexportadora) financia, capacita y compra la producción de pequeños agricultores vecinos para integrarlos a la exportación.
- **Implementación:** Seleccionar cultivos de rotación o de ciclo corto (arveja china, berries, palta) aptos para pequeñas parcelas. Proveer plantines de alta genética y asesoría técnica.

- **Impacto Político:** Un pequeño agricultor que exporta gracias a la empresa ancla defenderá el modelo exportador y se opondrá a medidas que cierren mercados o eliminen incentivos. Se crea una "***clase media rural***" aliada.

Acción Estratégica 4: Fideicomisos de Desarrollo Territorial

- **Mecanismo:** Constituir un fondo social privado (fideicomiso) con un porcentaje de las utilidades o ventas, gobernado por un directorio tripartito: Empresa, Comunidad y Municipalidad/Academia.
- **Gobernanza:** Este fondo financia proyectos priorizados por la comunidad (riego tecnificado comunal, becas, internet), desvinculando la ayuda social de la "dádiva" gerencial y convirtiéndola en un derecho de desarrollo gestionado transparentemente.

9.3. Estrategia de Defensa Política y Narrativa (CPA - Corporate Political Activity)

El sector debe ganar la batalla de la opinión pública antes de que lleguen las urnas.

Acción Estratégica 5: Narrativa de "Soberanía Alimentaria Real"

- **Contra-Narrativa:** Apropiarse del concepto de seguridad alimentaria. Comunicar masivamente que la agroexportación genera las divisas que permiten al Perú importar trigo, maíz y aceite, y que los salarios formales del sector son los que permiten a miles de familias comprar alimentos.

- **Rostros, no Cifras:** Las campañas no deben hablar de "millones de dólares" o "PBI". Deben mostrar las historias de superación de los trabajadores, de las mujeres jefas de hogar empoderadas y de los pequeños proveedores que han crecido con el sector. El "Storytelling Personalizado" es más potente que el "Data-dumping".

Acción Estratégica 6: Activismo Institucional y Alianzas

- **Frentes Regionales:** No actuar solo como gremio empresarial. Formar "Frentes de Desarrollo Regional" que incluyan a sindicatos moderados, universidades, colegios profesionales y asociaciones de microempresarios y transportistas. La defensa del sector debe ser una demanda de la sociedad civil regional, no solo de los dueños de los fundos.
- **Defensa de la Ley 32434:** Defender la ley tributaria con argumentos de competitividad internacional (comparando con Colombia, México o Chile) y mostrando el aporte neto en impuestos (Renta + IGV + EsSalud) versus la informalidad.

9.4. Inteligencia y Gestión de Crisis (War Gaming)

Acción Estratégica 7: Semáforo de Riesgo y Protocolos de Respuesta

- **Monitoreo Preventivo:** Establecer un sistema de alerta temprana que monitoree no solo medios, sino dinámicas en asambleas comunales, redes sociales locales y movimientos de actores radicales
- **Protocolo de No-Criminalización:** Instruir estrictamente a las áreas legales y de seguridad para evitar denuncias penales contra líderes sociales por protestas pacíficas. La criminalización convierte a líderes locales en mártires y enemigos irreconciliables.[31]

Líneas Rojas (Go/No-Go): Tener claro hasta dónde negociar. Si la seguridad física está comprometida por actores criminales (minería ilegal, extorsión), activar protocolos de hibernación o retirada ordenada para proteger la vida de los colaboradores.

---

10. El Rol del Estado y la Complementariedad Empresarial: Hacia un Pacto Territorial Sostenible

El problema estructural identificado —la desconexión entre el éxito empresarial y el bienestar territorial— no puede ser resuelto únicamente por el sector privado. Se requiere un Estado eficiente que cumpla su rol de garante de derechos y proveedor de bienes públicos eficientes. Sin embargo, ante la evidencia de un Estado lento o ausente en las zonas rurales (como demuestra el caso de la Nueva Ciudad de Olmos), las empresas agroexportadoras deben asumir un rol *de* ***liderazgo adaptativo*** *y* ***complementariedad estratégica***. No se trata de reemplazar al Estado, sino de habilitarlo y fortalecerlo para asegurar la viabilidad social del negocio a largo plazo.

10.1 El Rol Indispensable del Estado

El Estado debe recuperar su capacidad de ***planificación territorial y cierre de brechas***. Su ausencia genera vacíos de gobernanza que son llenados por la informalidad, el tráfico de tierras o la criminalidad.

- **Planificación Urbana y Servicios:** Es urgente que el Ministerio de Vivienda y los Gobiernos Regionales destraben proyectos de saneamiento y habitabilidad en los corredores agroexportadores (Ica, Chavimochic, Olmos) para evitar la tugurización y el malestar social.

- **Seguridad Hídrica:** El Estado, a través de la Autoridad Nacional del Agua (ANA), debe garantizar la gestión integrada de recursos hídricos, combatiendo la perforación ilegal de pozos y promoviendo grandes obras de infraestructura hidráulica (represas, siembra y cosecha de agua) que beneficien tanto a la agroindustria como a la agricultura familiar.

10.2 Estrategias de Complementariedad: El Sector Privado como Habilitador

Las empresas agroexportadoras pueden utilizar mecanismos legales y de gestión para acelerar la inversión pública y mejorar la gestión local, reduciendo la asimetría entre sus operaciones y el entorno.

A. Obras por Impuestos (OxI): Acelerador de Infraestructura Social

El mecanismo de OxI permite a las empresas adelantar el pago de su impuesto a la renta para financiar y ejecutar obras públicas de manera eficiente.

- **Enfoque Estratégico:** Las empresas deben redirigir el OxI hacia **agua potable, saneamiento, salud y educación** en sus zonas de influencia, en lugar de obras cosméticas. Esto ataca directamente las causas raíz del descontento social.

- **Caso de Éxito Potencial:** Financiar plantas de tratamiento de agua o colegios técnicos en zonas como Virú o Salas (Ica) mejora la calidad de vida de la fuerza laboral y reduce la hostilidad comunitaria. ProInversión ha reportado un récord de adjudicaciones en 2024-2025, lo que demuestra la viabilidad y el interés renovado en este mecanismo.

B. Asistencia Técnica a Gobiernos Locales (Gestión del Canon y Presupuesto)

Muchas municipalidades en zonas agroexportadoras tienen recursos (canon, foncomun) pero carecen de capacidad técnica para ejecutar proyectos (expedientes técnicos deficientes, burocracia).

- **Acción:** Las empresas pueden financiar, mediante convenios de cooperación, la

contratación de equipos técnicos especializados o **Gerentes Públicos (vía SERVIR)** para las municipalidades. Esto asegura que el dinero público se transforme en obras reales y no se pierda en ineficiencia o corrupción.

- **Banco de Expedientes:** Financiar la elaboración de expedientes técnicos de alta calidad para proyectos críticos, que luego la municipalidad pueda licitar o ejecutar. Esto "destraba" la inversión pública local.

C. Articulación Territorial: Mesas Ejecutivas y ARD

Participar activamente en espacios de gobernanza territorial para alinear prioridades.

- **Mesas Ejecutivas:** Impulsadas por el MEF, son espacios donde sector público y privado identifican y eliminan "cuellos de botella" normativos y operativos. La **Mesa Ejecutiva para el Desarrollo del Sector Agroindustrial** es un espacio clave que debe fortalecerse para abordar temas no solo productivos, sino de sostenibilidad social.

- **Agencias Regionales de Desarrollo (ARD):** Apoyar a las ARD (como las de La Libertad, Lambayeque o Ica) para construir una visión de desarrollo regional compartida, donde la innovación y la competitividad incluyan a la agricultura familiar.

10.3 Lista de Acciones Específicas para Empresas Agroexportadoras

Para materializar esta complementariedad y asegurar su licencia social, se recomienda la siguiente hoja de ruta:

1. **Financiamiento de Expedientes Técnicos (Banco de Proyectos):** Crear un fondo común entre empresas de un mismo valle (clúster) para financiar expedientes técnicos de agua y saneamiento para los distritos vecinos. Donar estos estudios a la municipalidad para acelerar la gestión de fondos públicos.

2. **Ejecución de Obras por Impuestos en Saneamiento y Salud:** Comprometer parte del Impuesto a la Renta futuro para ejecutar obras de agua potable y centros de salud de primer nivel en las zonas de residencia de los trabajadores. Priorizar el cierre de brechas básicas sobre obras de ornato.

3. **Programa de "Siembra y Cosecha de Agua":** Invertir directamente o vía OxI en proyectos de infraestructura natural (reservorios, zanjas de infiltración, reforestación) en las cabeceras de cuenca. Esto incrementa la disponibilidad hídrica para todos los usuarios y reduce el conflicto por el agua con las comunidades de la parte alta.

4. **Fortalecimiento de Capacidades Municipales:** Suscribir convenios para financiar la capacitación de funcionarios municipales en gestión pública e inversión (Invierte.pe), o

apoyar la contratación temporal de gestores externos para destrabar proyectos críticos.

5. **Empresa Ancla y Articulación Productiva:** Implementar programas de **asociatividad vertical** donde la empresa agroexportadora actúe como "tractor": brindar paquete tecnológico, certificación y compra garantizada a pequeños productores vecinos, integrándolos a la cadena exportadora (modelo Danper/Sierra y Selva Exportadora).

6. **Participación en Mesas de Diálogo y ARD:** Asumir un rol proactivo en las Agencias Regionales de Desarrollo y Mesas Ejecutivas, llevando no solo demandas gremiales, sino propuestas de solución a problemáticas territoriales (seguridad, vialidad, ordenamiento territorial).

11. Conclusión Final

El punto de inflexión: Evolucionar de ocupantes a socios del desarrollo territorial

La sostenibilidad de nuestro éxito ya no depende solo de la eficiencia en el campo. Depende de nuestra capacidad para construir territorio junto con la sociedad. La coexistencia de tecnología de punta con precariedad social es políticamente insostenible.

> **> "La nueva Ley 32434 ofrece un camino, pero no es una bala de plata. Solo cerrando la grieta social mediante un desarrollo compartido se podrá proteger la prosperidad alcanzada."**

La sostenibilidad del "milagro agroexportador" peruano ya no depende únicamente de la eficiencia en el campo o de los tratados de libre comercio. Depende de la capacidad de la industria para ***construir territorio***. La nueva Ley 32434 ofrece incentivos correctos para la integración productiva, pero el vacío de servicios públicos sigue siendo la mayor amenaza. Las empresas agroexportadoras deben evolucionar de ser simples ocupantes del territorio a ser ***socios del desarrollo territorial***, utilizando herramientas como Obras por Impuestos y la articulación productiva para complementar a un Estado que, por sí solo, no llega a tiempo. Solo cerrando la grieta social mediante un desarrollo compartido y tangible se podrá blindar la

prosperidad alcanzada frente a los riesgos políticos y sociales del 2026.

El sector agroexportador peruano se encuentra en un punto de inflexión histórico. Ha demostrado una capacidad extraordinaria para domar el desierto y conquistar mercados globales, pero ha fallado, en complicidad con un Estado ineficiente, en construir sociedades territoriales prósperas y equitativas. La coexistencia de tecnología de punta con asentamientos humanos precarios y agricultura de subsistencia es políticamente insostenible en el Perú de hoy.

La nueva Ley 32434 ofrece un camino prometedor hacia la integración productiva, pero no es una bala de plata. **La sostenibilidad del "milagro agroexportador" hacia el 2030 y más allá dependerá de la capacidad del sector para integrar las lecciones de la minería y aplicar una Responsabilidad Territorial Genuina**. Esto implica invertir en la ciudad tanto como en el fundo, gestionar el agua como un bien común y mirar al pequeño agricultor vecino no como una "mano de obra disponible" o un "remanente del pasado", sino como un socio indispensable para el futuro.

Solo cerrando la grieta social mediante un desarrollo compartido se podrá proteger la prosperidad alcanzada.

Eco. Gustavo Cabrera

Promotor de Inversiones LATAM

+1 954 225 9459