

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico del Limón

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Katia Luz Cárdenas Blancas

Gonzalo García Camino

Piero César Mercado Chumpitasi

Javier Francisco Mosquera Tarazona

Asesor: Jorge Torres Zorrilla

Santiago de Surco, noviembre de 2013

Agradecimientos

Expresamos nuestra profunda gratitud a los profesores de CENTRUM Católica, quienes con las enseñanzas impartidas durante sus clases, nos ayudaron a dar forma y contenido a la presente tesis. Agradecemos de manera especial, al Dr. Fernando D'Alessio Ipinza, Director de CENTRUM Católica, por sus lineamientos y recomendaciones; y a nuestro asesor, Jorge Torres Zorilla, quien nos acompañó durante este arduo proceso.



Dedicatorias

A Dios, por siempre estar a mi lado, guiándome y brindándome fuerzas para seguir adelante; a Jorge y Angelina por entregarme su amor incondicional y comprensión en todo momento; a mis padres por inculcarme buenos valores, brindarme su apoyo y por darme la oportunidad de tener una base excelente de educación que me motiva a seguir creciendo profesionalmente.

Katia Cárdenas

A Dios, a mis padres, a mis hermanos y a mi esposa Vanessa por su apoyo y comprensión en esta dura etapa, tan importante en mi vida.

Gonzalo García

A Dios, por permitirme llegar hasta aquí y darme las fuerzas necesarias para continuar este camino de lucha. A mis padres, por su ejemplo y sacrificio. A Karina, por ser mi compañera y apoyo en todo momento. A mis hijos, Diego y Rodrigo, por ser la motivación para esforzarme cada día más.

Piero Mercado

A Dios, quien me bendice cada día con salud, trabajo y con la maravillosa familia que tengo. A mi padres, quienes siempre procuraron darme lo mejor a pesar de que a veces estaba fuera de sus posibilidades. A mis hermanos, por su amistad y porque son los mejores tíos que Rodrigo puede tener. A mis abuelos, quienes con sus consejos y ejemplo de vida hicieron que busque ser un poco mejor cada día. A la persona que más amo en el mundo, a mi hijo Rodrigo, porque cada paso que doy es siempre pensando en tu felicidad, bienestar y que puedas cumplir cada uno de tus sueños.

Javier Mosquera

Resumen Ejecutivo

El presente Plan Estratégico está centrado en el desarrollo del Limón hacia el año 2023. Las dos variedades cultivadas en Perú (i.e., *Sutil* y *Tahití*), cuentan con características muy particulares que históricamente han orientado su consumo al mercado interno, sin embargo esto puede empezar a cambiar rápidamente gracias al creciente interés mundial por la gastronomía peruana y la difusión de bebidas de bandera como el pisco sour. Los principales objetivos de este Plan son incrementar el consumo interno en 50% respecto al año 2013 y ubicar al Limón dentro de los cinco principales exportadores latinoamericanos. Perú cuenta con una alta variedad de recursos naturales, fuerte demanda de educación, estabilidad política, aumento de la preocupación por la responsabilidad social y la sostenibilidad, así como una economía creciente. Sin embargo, el consumo interno del Limón se encuentra estancado, las hectáreas destinadas a este cultivo se han venido reduciendo en las últimas décadas. La industria del Limón se apoyará en el impulso del Gobierno hacia los proyectos de inversión pública y privada en obras de irrigación y en general a la infraestructura que soporte el crecimiento de la agroexportación.

El modelo aplicado para elaborar el Plan Estratégico del Limón hacia el año 2023 ha sido el desarrollado por el Profesor Fernando D'Alessio. El proceso da como resultado las estrategias a emplear como curso de acción. Se cuenta con ocho estrategias retenidas y nueve estrategias de contingencia, las cuales aseguran la implementación de los objetivos de largo plazo definidos, procurando además un equilibrio entre el desarrollo de la demanda interna, el impulso a la exportación con apoyo en los nuevos tratados internacionales, la generación de desarrollo económico y social para las regiones que lo cultivan y la explotación responsable de los recursos naturales.

Abstract

Two main varieties of lemon cultivated in Peru are *Limón Sutil* and *Limón Tahiti*. These have very distinctive features which, historically speaking, have highly impeded domestic market; however, this tendency may show a sudden variation due to the worldwide growing interest in Peruvian gastronomy and the promotion of national drinks; such as the *Pisco Sour*. The current strategic plan is focused on the development of Lemon Industry in Peru towards 2023. This plan mainly aims to increase the percentage of the fruit's domestic consumption in 50% compared to 2013, and place its market among the five main Latin American exporters of this citric fruit.

In the last years, Peru has gained prestige for its wide range of natural resources, a high educational demand, political stability, increasing interest for social responsibility and sustainability, as well as a growing economy. However, the domestic consumption of lemon has shown to be hindered and the number of hectares destined for the production of it has shown a decreasing tendency in the last decades. In spite of this, the lemon industry will soon be supported by the Governmental boost towards the development of PPPs (public-private partnerships) aiming to improve irrigation and infrastructure processes that support the growth of agro-exports.

The model used on the elaboration of this strategic plan for 2023 has been developed by Professor Fernando D'Alessio. The process gives way to the identification of strategies to be used as an action plan; 8 retained ownership and 9 contingency strategies, which ensure the implementation of long-term well-defined objectives and aim to keep balance among the development of domestic demand, exports boost with the help of new international trade agreements, and the generation of economic and social development for regions that cultivate and export their natural resources responsibly.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xiii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xvi
Capítulo I: Situación General del Limón.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones.....	28
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	29
2.1 Antecedentes.....	29
2.2 Visión.....	29
2.3 Misión	29
2.4 Valores.....	30
2.5 Código de Ética	31
2.6 Conclusiones.....	32
Capítulo III: Evaluación Externa.....	33
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	33
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	33
3.1.2 Potencial nacional	34
3.1.3 Principios cardinales	46
3.1.4 Influencia del análisis en el Limón	48
3.2 Análisis Competitivo del País.....	48
3.2.1 Condiciones de los factores.....	50
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	53
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	57
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	58

3.2.5 Influencia del análisis competitivo en el Limón	60
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	60
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	60
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	62
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	69
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	73
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	75
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	79
3.5 El Limón y sus Competidores	80
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	81
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	81
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	82
3.5.4 Amenaza de los entrantes	83
3.5.5 Rivalidad de los competidores	83
3.6 El Limón y sus Referentes.....	85
3.7 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	85
3.8 Conclusiones.....	89
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	91
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	91
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	91
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	96
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	98
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	102
4.1.5 Recursos humanos (H)	105
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	106

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	108
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	108
4.3 Conclusiones.....	110
Capítulo V: Intereses del Limón y Objetivos a Largo Plazo	111
5.1 Intereses del Limón	111
5.2 Potencial del Limón.....	112
5.3 Principios Cardinales del Limón	113
5.4 Matriz de Intereses del Limón (MIO).....	116
5.5 Objetivos a Largo Plazo	116
5.6 Conclusiones.....	118
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	120
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	120
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	124
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	124
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	127
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	128
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	129
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	131
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	131
6.9 Matriz de Ética (ME).....	131
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	131
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo (MEOLP).....	137
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	137
6.13 Conclusiones.....	137
Capítulo VII: Implementación Estratégica	140

7.1 Objetivos a Corto Plazo	140
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo	143
7.3 Políticas de cada Estrategia	147
7.4 Estructura para el Desarrollo del Limón.....	152
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	154
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	156
7.7 Gestión del Cambio	157
7.8 Conclusiones.....	158
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	160
8.1 Perspectivas de Control	160
8.1.1 Aprendizaje interno	160
8.1.2 Procesos.....	161
8.1.3 Clientes.....	161
8.1.4 Financiera	161
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	162
8.3 Conclusiones.....	162
Capítulo IX: Competitividad del Limón.....	164
9.1 Análisis Competitivo del Limón.....	164
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Limón.....	166
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Limón.....	167
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	168
9.5 Conclusiones.....	169
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	171
10.1 Plan Estratégico Integral.....	171
10.2 Conclusiones Finales	171

10.3 Recomendaciones Finales.....	177
10.4 Futuro del Limón.....	180
Referencias.....	183



Lista de Tablas

Tabla 1	Valores Nutritivos del Limón (100 g).....	5
Tabla 2	Producción Nacional de Limón por Regiones (2000-2011)	12
Tabla 3	Desglose de la Estructura de la Subpartida Nacional	25
Tabla 4	Estructura Arancelaria de la Subpartida Nacional del Limón.....	25
Tabla 5	Matriz de Intereses Nacionales del Perú (MIN).....	34
Tabla 6	Gobiernos Regionales del Perú	44
Tabla 7	Producto Bruto Interno por Sectores Productivos (2006-2012).....	54
Tabla 8	Exportaciones por Sector Económico (2010-2012)	57
Tabla 9	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	79
Tabla 10	Exportaciones de Limón	80
Tabla 11	Principales Importadores de Limón en el Mundo.....	82
Tabla 12	Matriz de Perfil Competitivo (MPC) del Limón.....	87
Tabla 13	Matriz de Perfil Referencial (MPR) del Limón	88
Tabla 14	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	109
Tabla 15	Matriz de Intereses del Limón	116
Tabla 16	Objetivos de largo plazo vs. situación actual.....	118
Tabla 17	Matriz FODA del Limón.....	123
Tabla 18	Factores Determinantes para el Desarrollo de la Matriz PEYEA.....	125
Tabla 19	Matriz de Decisión Estratégica (MDE) del Limón	130
Tabla 20	Matriz CPE del Limón	132
Tabla 21	Matriz de Rumelt del Limón.....	133
Tabla 22	Matriz de Ética del Limón	135
Tabla 23	Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)	138
Tabla 24	Matriz de Posibilidades de los Competidores	139

Tabla 25	Matriz de OLPs, Estrategias, y OCPs	144
Tabla 26	Matriz de Recursos del Limón	150
Tabla 27	Matriz de Estrategias vs. Políticas	151
Tabla 28	Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	163
Tabla 29	Planeamiento Estratégico Integral del Limón.....	172
Tabla 30	Estrategias, Objetivos de Corto Plazo y Políticas del Limón	173
Tabla 31	Futuro de los Beneficios Proporcionados por el Limón al Entorno.....	181
Tabla 32	Futuros Beneficios Alcanzados por el Limón en el Intorno	182



Lista de Figuras

Figura 0.	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.	xvi
Figura 1.	Variedades del Limón en el mundo.	3
Figura 2.	Distribución de la producción mundial de limas y limones (2011).	8
Figura 3.	Productividad mundial de limas y limones (2011).	9
Figura 4.	Distribución de la producción latinoamericana de limas y limones (2011).	10
Figura 5.	Producción histórica del Limón en Perú (2000-2012).	10
Figura 6.	Mapa de las regiones productoras de Limón en Perú.	11
Figura 7.	Distribución porcentual de la producción de Limón en Perú (2011).	12
Figura 8.	Distribución porcentual del área cultivada de Limón en Perú (2011).	13
Figura 9.	Productividad de Limón por regiones (2011).	13
Figura 10.	Estacionalidad promedio de la producción de Limón en Perú (1990-2012).	14
Figura 11.	Principales exportadores de Limón (2012).	16
Figura 12.	Principales exportadores latinoamericanos de Limón (2012).	17
Figura 13.	Volumen de exportación total del Limón (2002-2012).	17
Figura 14.	Volumen de exportación del Limón Sutil (2002-2012).	18
Figura 15.	Volumen de exportación del Limón Tahití (2002-2012).	18
Figura 16.	Principales países destino de exportación del Limón (2012).	19
Figura 17.	Principales países destino de exportación del Limón Sutil (2007-2012).	20
Figura 18.	Principales países destino de exportación del Limón Sutil (2007-2012).	20
Figura 19.	Principales países destino de exportación del Limón Tahití (2007-2012).	21
Figura 20.	Principales países destino de exportación del Limón Tahití (2007-2012).	21
Figura 21.	Principales países importadores de Limón a nivel mundial (2012).	22
Figura 22.	Dimensión del mercado mundial expresado en millones de dólares (2008- 2012).	22

Figura 23. Evolución mensual de la producción nacional (2012-2013).....	38
Figura 24. Pobreza y pobreza extrema (2007-2012).	39
Figura 25. Distribución de las exportaciones totales (2011-2013).....	40
Figura 26. Distribución de las importaciones totales (2011-2013).	40
Figura 27. Diamante de Porter.....	50
Figura 28. Distribución de la superficie de Perú.	51
Figura 29. PBI total y PBI agrícola (2006-2012).	54
Figura 30. Evolución de la demanda interna (2006-2012).	55
Figura 31. Distribución de las exportaciones peruanas al mundo (2012).	56
Figura 32. Variación porcentual mensual del IPC de Lima Metropolitana (2013).	63
Figura 33. Distribución de precios promedio agricultor por kilogramo de Limón (2011- 2012).	64
Figura 34. Distribución de precios promedio mayorista por kilogramo de Limón (2011- 2012).	65
Figura 35. Distribución del precio consumidor por kilogramo de Limón (2011-2012).....	66
Figura 36. Precios comparativos por kilogramo de Limón entre agricultores, mayoristas, y consumidores (2011).	66
Figura 37. Precios comparativos por kilogramo de Limón entre agricultores, mayoristas y consumidores (2012).	67
Figura 38. Variación del PBI por actividad económica en Perú (2012).....	69
Figura 39. Tasa promedio de empleo (2012-2013).	70
Figura 40. Número promedio de trabajadores según tamaño de empresas (2012-2013).	70
Figura 41. Participación de empresas exportadoras de Limón Sutil (2012).....	83
Figura 42. Participación de empresas exportadoras de Limón Tahití (2012).....	84
Figura 43. Participación de empresas exportadoras de Limón (2007).	84

Figura 44. Gráfico radial de la MPR del Limón.....	89
Figura 45. Estructura organizacional del Consejo Directivo de AMPEX.....	94
Figura 46. Sistema de producción de empresa exportadora.	99
Figura 47. Matriz PEYEA del Limón.....	126
Figura 48. Matriz BCG del Limón.	127
Figura 49. Matriz IE del Limón.....	128
Figura 50. Matriz Gran Estrategia (MGE) del Limón.....	129
Figura 51. Estructura Organizacional de la Industria del Limón.	152
Figura 52. Ranking de Competitividad 2013-2014 del World Economic Forum (WEF)...	164



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

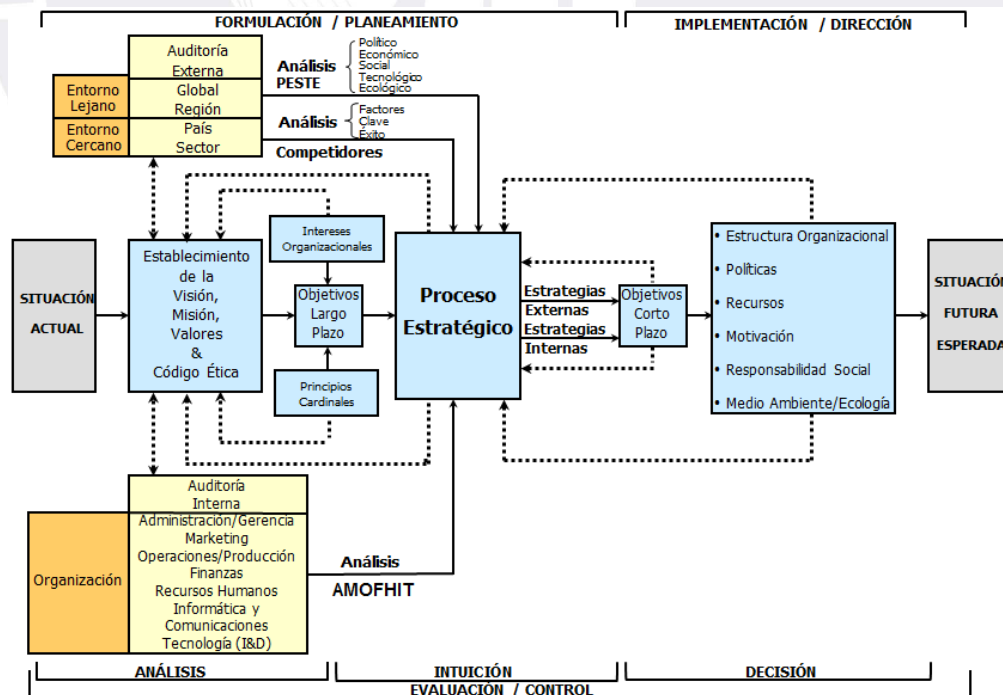


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación de México SA.

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

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

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

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

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

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

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

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

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

Capítulo I: Situación General del Limón

1.1 Situación General

El Limón es un fruto que pertenece a la familia de las rutáceas, que son plantas mayoritariamente leñosas u ocasionalmente herbáceas con hojas alternas u opuestas y espinas auxiliares. Esta familia que agrupa alrededor de 160 géneros y 1,600 especies posee seis tipos distintos de cítricos: citrus, fortunella, poncirus, microcitrus, eremocitrus, y clymania. Todos estos géneros tienen frutos de jugosa pulpa, con cuantiosas vesículas que completan el espacio en las partes del fruto que no contienen semillas. El Limón se ubica en el género de los citrus, una de las categorías más importantes en términos comerciales (AgroNegociosPerú, 2013).

La Asociación Macro regional de Productores para la Exportación (AMPEX) describe la planta del Limón de la siguiente manera:

El Limonero es un arbusto pequeño de 3 a 6 m de altura con ramas irregulares de corteza verde y provista de espinas cortas y fuertes. Las hojas son elípticas, coriáceas de color verde mate lustroso (5 – 10 cm), terminada en punta y con bordes ondulados o finamente dentado. Las flores son muy olorosas, con los pétalos gruesos y de color blanco, aunque suelen presentar un tinte rosado en su cara exterior. El fruto llamado Limón, es ovoide terminado en un mamelón, con una corteza de color amarillo pálido que puede ser rugosa o lisa. (AMPEX, 2008, p. 4)

Se estima que el origen del Limón se remonta a 20 millones de años, proveniente del sudeste asiático (i.e., China e India) y traído a occidente por los árabes en el siglo XV (AgroNegociosPerú, 2013). Este fruto no se cultivó en Europa sino hasta después de la conquista de España por parte de los árabes. Como resultado de la colonización española, el Limón se introdujo en América, siendo cosechado en diversos países del continente. La dispersión y migración de su zona de cultivo permitieron que cada tierra aportase

características propias al mismo, generando así las diversas variedades que hoy existen. El limonero se produce en zonas de clima templado y hoy en día está presente en casi todas las regiones tropicales y subtropicales del mundo (AMPEX, 2008).

En el mundo existen cuatro principales familias de limones, clasificadas por sus nombres científicos en: (a) *Citrus Limón*, más conocida por sus variedades Eureka, Lisbón y Génova, de forma elíptica con corteza de grosor medio o delgado, generalmente lisa, con pocas semillas y zumo ácido; (b) *Citrus lime Latifolia*, identificada por sus variedades Tahití, Persa o Bears, de forma ovalada, redondeada en la base, de poca acidez, empleados generalmente para preparación de bebidas; (c) *Citrus lime Aurantifolia*, conocida como Sutil, Mexicano o Key lime, de aspecto redondo con nivel muy alto de acidez, no es consumido generalmente como fruta fresca, sino como complemento de bebidas y comidas; y (d) *Citrus lime Limetta*, también identificada por sus variedades Fino, Verna, o Lima dulce, de forma alargada, de extremos que acaban en punta, con pocas semillas, y frutos ligeramente ácidos (Corporación Colombia Internacional [CCI], 2003).

En la Figura 1 se visualizan los países donde se producen las principales variedades del Limón, siendo Eureka la más difundida en el mundo. Esta variedad se cultiva en: China, India, Estados Unidos, Argentina, Chile, Israel, Uruguay, Reino Unido, Irán, y España, entre otros. La segunda variedad más difundida corresponde al Limón Tahití, que se cultiva principalmente en: Brasil, India, Turquía, México, Colombia, y Perú. El Limón Sutil se cultiva en su mayor parte en México, Perú, y Brasil. El Limón Verna se cultiva principalmente en España y en menor proporción en Turquía y Argentina.

Perú produce principalmente dos variedades de Limón. El Limón Sutil o simplemente “Limón”, es la variedad más conocida en el territorio nacional. Su nombre científico es *Citrus Aurantifolia* y está ubicado en la familia de las limas ácidas. Gracias a las ricas propiedades de sus tierras, Perú cuenta con este fruto que posee cualidades distintivas dentro de las

variedades de limones existentes en otros países. Asimismo, en los países de habla hispana este Limón tiene diversas denominaciones, como por ejemplo: Limón sutil, Limón ceutí, Limón mexicano, Limón de pica, o lima ácida o gallega. Esta variedad de fruto es la más ácida que existe y posee un alto contenido de aceites esenciales en su cáscara, siendo estas algunas de sus principales características. Además de su aporte nutricional, este Limón es utilizado como complemento culinario o como materia prima para la fabricación de cosméticos y la elaboración de perfumes y esencias de aromaterapia en la industria farmacéutica.

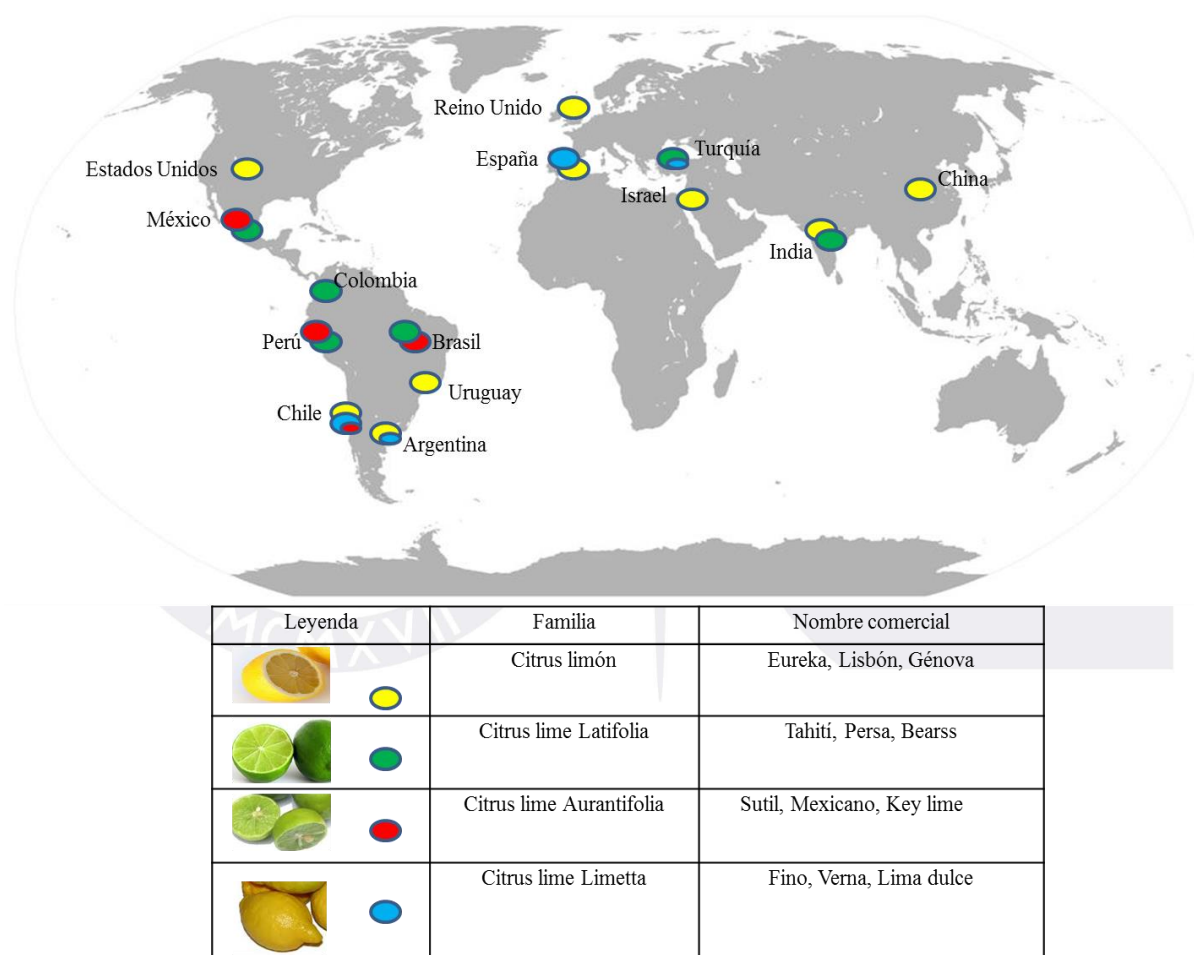


Figura 1. Variedades del Limón en el mundo.

El Limón Sutil, por otra parte, es pequeño y de forma esferoidal, con abundantes semillas y cáscara delgada de color verde que puede tornarse amarilla según su madurez. Cada fruto alcanza tamaños menores a 6.5 cm. El Limón Sutil proviene de un árbol de baja

estatura, con cuantiosas ramas, espinas pequeñas y agudas y hojas de forma elíptica con bordes ligeramente dentados (AMPEX, 2008).

La segunda variedad cultivada en el Perú es el Limón Tahití, cuyo nombre científico es *Citrus Latifolia*, y es comúnmente denominado “Limón verde”. Proviene de un árbol que crece desde el nivel del mar hasta los 2,200 metros de altitud, caracterizado por contar con pocas espinas, así como ramas colgantes con hojas unifoliadas y enteras. El fruto es ovalado, redondeado en la base, con una longitud que varía entre 5 y 7 centímetros de largo; y un diámetro que puede oscilar entre los 4 y 6 centímetros. El fruto es de color verde intenso hasta alcanzar su madurez. Luego se va tornando amarillo claro. La pulpa es de color amarillo verdoso claro, con pocas semillas (AgroNegociosPerú, 2013).

El Limón es un fruto que no solo posee un distintivo sabor ácido, sino también constituye una valiosa fuente de nutrientes para el ser humano. Dentro de las propiedades nutricionales enumeradas por AMPEX, se destaca su alto contenido de vitamina C o ácido ascórbico, el cual tiene gran poder desinfectante y neutralizante, permitiendo eliminar toxinas del organismo. Asimismo, este cítrico refuerza las defensas del organismo y permite evitar enfermedades relativas a las vías respiratorias; tales como la gripe, ronquera, amigdalitis, pulmonía, bronquitis, pleuresía y asma, entre otras. Además de la vitamina C, el Limón posee vitamina P, que ayuda a tonificar los capilares y vasos sanguíneos, permitiendo la cicatrización de heridas de todo tipo, tanto interior como exteriormente. Es por ello que el Limón es altamente recomendable en casos de hipertensión, arterioesclerosis y enfermedades cardiovasculares. Adicionalmente a las propiedades ya señaladas, el fruto del limonero cuenta con algunas vitaminas del complejo B (i.e., B1, B2, B3, B5, B6, y PP), que permiten una adecuada digestión, así como un adecuado cuidado de la piel, cabello y uñas (AMPEX, 2008). El Limón también es muy rico en minerales entre los que destacan el potasio, magnesio, calcio y fósforo, así como el sodio, hierro, y flúor. En la Tabla 1, se muestran los valores nutricionales de este fruto.

Tabla 1

Valores Nutritivos del Limón (100 g)

Componente	Cantidad
Calorías	6
Carbohidratos	0.6 gr
Potasio	96 mg
Sodio	1 mg
Vitamina A	< 2 gr
Vitamina C	34 mg
Acido fólico	6 mg
Calcio	2%
Hierro	2%

Nota. Tomado de “Perfil del Mercado del Limón (Citrus),” por la Asociación de Productores de Cítricos del Perú (AMPEX), 2008. Recuperado de http://www.ampex.com.pe/down_file.php?f=perfil-limon.pdf&ruta=perfi

Las estadísticas de producción de Limón a nivel mundial agrupan a limones y limas en la misma categoría, puesto que ambos pertenecen a la misma familia de cítricos. Esta clasificación permite evitar posibles confusiones originadas por sus distintas denominaciones en algunos países. La producción mundial de limas y limones en el 2011 se estima en 15.2 millones de toneladas métricas, cifra que representa un crecimiento bajo, de solo 1% respecto al año anterior.

El principal productor de estos frutos en el mundo es China, con 2.3 millones de toneladas métricas, volumen que ha superado al de India, país que por muchos años ostentó el primer lugar en su producción. Cabe destacar que México incrementó su producción en 13.6% en el 2011, ascendiendo del tercero al segundo lugar, mientras que India la redujo en 20%, descendiendo del primer lugar al tercero (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO, por sus siglas en inglés], 2013).

China es uno de los países con mayor tasa de crecimiento en la producción de cultivos de cítricos. De hecho, en el 2011 el país asiático superó en 12% el nivel de producción alcanzado el año anterior. Asimismo, China consiguió aumentar en 178% dichos niveles entre el 2007 y el 2011, superando progresivamente a otros grandes como Argentina y Brasil. Al

ritmo de crecimiento que el país oriental ha alcanzado hasta hoy, se está consolidando como el nuevo líder productor en la presente década. Sin embargo, casi toda la producción de cítricos en China se destina al consumo doméstico, por lo que el crecimiento de esta obedece estrictamente al incremento del consumo en la población a nivel nacional debido a la mejora progresiva en su calidad de vida (Agrichina, 2009).

México, en coincidencia, produce principalmente para su mercado interno, destinando para ello cerca del 80% de su producción y ha venido mejorando su productividad en las últimas décadas, enfocándose en la industrialización de sus productos. La variedad que cultivan es el Limón Sutil, al cual denominan simplemente *Limón mexicano*. En el 2011 produjo 2.1 millones de toneladas, creciendo 13% respecto al año anterior. Las exportaciones que inicialmente se destinaron a Estados Unidos para la producción de jugo y aceites esenciales le permitieron al país hispano de América del Norte generar capital para mejorar sus procesos y tecnología. El Limón mexicano se aprovecha íntegramente: con su cáscara se elaboran pectinas y mermeladas, sus hojas y madera permiten obtener aceite y hasta combustibles. Hoy en día, México exporta limones enteros a Estados Unidos, Canadá, y Sudamérica. En cuanto a la actividad económica que la producción de Limón genera, se pueden destacar labores como la siembra y el mantenimiento de huertos, cosecha, empaque e industrialización, comercio de maquinaria agrícola e industrial, fabricación de cajas de empaque, transporte, etcétera (Acu, 2012).

Otro importante productor de este cítrico en el mundo es India, cuyo nivel de producción registró 2.1 millones de toneladas en 2011, ubicándose en el tercer lugar después de México, con una diferencia en la producción de alrededor de 40,000 toneladas. La principal diferencia con el país latinoamericano radica en que casi la totalidad de su producción está destinada al consumo interno.

Bhujbal admitió que una de las principales dificultades para promover el consumo del Limón radica en la incapacidad para encontrar usos alternativos de este producto. Hasta hoy,

el Limón se destina principalmente al uso culinario como aderezo en la India, siendo utilizado a diario en pequeñas cantidades por millones de personas (“Need to Find More Uses for Lemon”, 2009).

Por su parte, Argentina, el principal productor sudamericano, se encuentra en cuarto lugar con una producción de 1.2 millones de toneladas, lo cual representa un crecimiento de 10% respecto al año 2010. En cuanto al Limón argentino, este se caracteriza por ser una fruta agri dulce, similar a la que se conoce en el Perú como lima y se consume como fruta fresca, pero sobre todo, se utiliza como insumo industrial hasta en un 70%. “De la industrialización se obtienen jugo concentrado, aceite esencial, la cáscara deshidratada y pulpa congelada” (AGROMEAT, 2007, párr. 3). Su producción está concentrada en Tucumán y es allí donde se ha formado un “clúster” de industrialización, caracterizado por su alta tecnología, tanto en el cultivo como en la cosecha y procesamiento (Palau & Alcóver, 2009). El crecimiento de la producción argentina obedece al incremento en áreas de cultivo y la obtención progresiva de mejores rendimientos.

Otro país sudamericano que se destaca en la producción de cítricos es Brasil, cuya tasa de producción fue de 1.1 millones de toneladas en 2011, creciendo también un 10% respecto al año anterior. La variedad más conocida de cítricos en este país es el Limón Tahití, fruto pequeño y ácido que registró un espectacular crecimiento de 25% en sus exportaciones entre los años 1998 y 2007, lo cual se atribuye principalmente a la difusión de la preparación del trago conocido como caipiriña (i.e., preparado a base de ron y Limón) en los países europeos, así como la progresiva capacitación y obtención de certificaciones internacionales de calidad por parte de las granjas productoras. Esta variedad de Limón se exporta principalmente como fruta fresca (Lombana, 2008).

En consecuencia, en la Figura 2, se muestra el nivel de representación de los cinco países descritos anteriormente, el cual corresponde al 59% de la producción mundial de limas y limones.

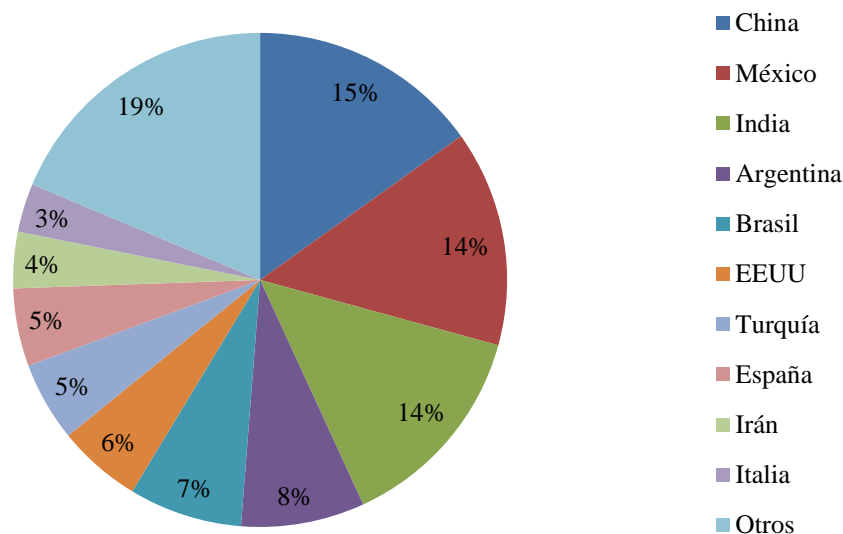


Figura 2. Distribución de la producción mundial de limas y limones (2011). Expresado en porcentaje de TM producidas. Adaptado de “FAOSTAT (Sistema de Información Estadística),” por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2013. Recuperado de <http://faostat3.fao.org/faostat-gateway/go/to/download/Q/QC/E>

En cuanto a productividad de las áreas cultivadas del fruto, esta presenta grandes variaciones por país. Esto depende de diversos factores, como la calidad del suelo, la estacionalidad, el control de plagas, pero sobre todo, el nivel de tecnología aplicada al proceso. En la Figura 3 se observa, por ejemplo, que los países con mayor productividad en toneladas métricas por hectárea cultivada (TM/ha) son: Turquía (37.96), Estados Unidos (37.16) e Israel (36.05). Sin embargo, ninguno de estos países se ubica entre los cinco primeros lugares de producción mundial del fruto. Por el contrario, se observa que los países que más producen poseen índices de productividad relativamente bajos, por lo que su volumen de producción depende principalmente de sus extensas superficies cultivadas. Así por ejemplo, se puede apreciar que la producción del Limón en China, que ocupa el primer lugar en volumen, tiene una productividad de 22.95 TM/ha, mientras que en México, es solo de 14.22. Del mismo modo, India, que ocupa el tercer lugar en la clasificación, presenta una productividad de 9.63 (FAO, 2013).

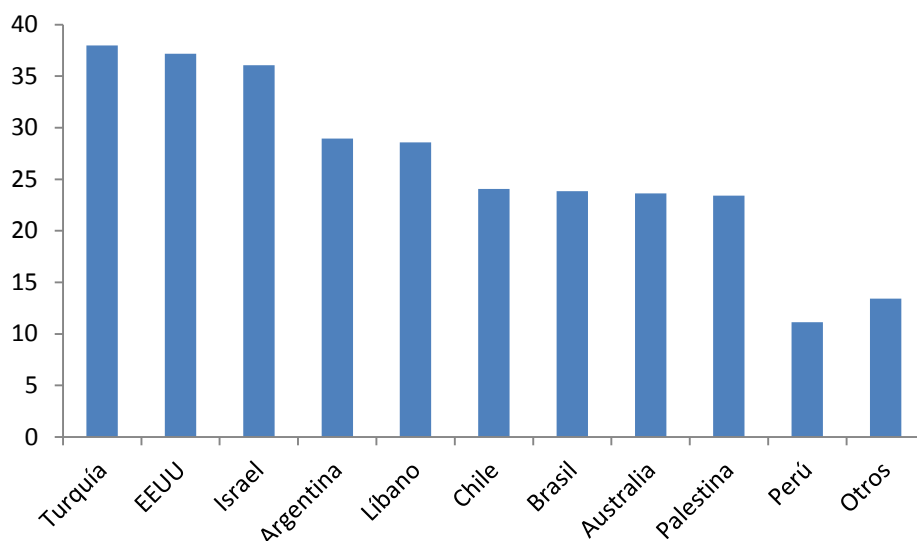


Figura 3. Productividad mundial de limas y limones (2011). Expresado en TM/ha. Adaptado de “FAOSTAT (Sistema de Información Estadística),” por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2013. Recuperado de <http://faostat3.fao.org/faostat-gateway/go/to/download/Q/QC/E>

En lo que respecta a la productividad en países sudamericanos, destacan Argentina y Brasil, que se encuentran entre los primeros cinco productores mundiales y además presentan índices de productividad elevados (i.e., 28.93 y 23.84 respectivamente), marcando la pauta de casos que deben analizarse a profundidad. Otro caso digno de mencionar es el de Chile, que cuenta con un área cultivada de solo 7,106 hectáreas, pero con una productividad muy elevada de 24.07 TM/ha. La producción chilena equivale al 76% de la producción peruana en una superficie cultivada cercana a un tercio del área de esta última. El promedio ponderado de productividad del fruto a nivel mundial es de 15.84 TM/ha (FAO, 2013) y el Perú está ubicado por debajo de este promedio con 11.47 TM/ha (MINAG, 2013a).

Cabe señalar que en el análisis de la producción de limas y limones a nivel mundial, se identifica que Latinoamérica alberga el 35% de esta (FAO, 2013). Asimismo, el avance que Perú ha tenido demuestra que al 2011, el país se encontraba en el puesto 14 de la producción mundial de limas y limones y en cuarto lugar a nivel de Latinoamérica, muy por debajo de Brasil y ligeramente por encima de Chile, con 224,698 toneladas métricas. En la Figura 4 se observa la distribución de la producción de limas y limones a nivel latinoamericano.

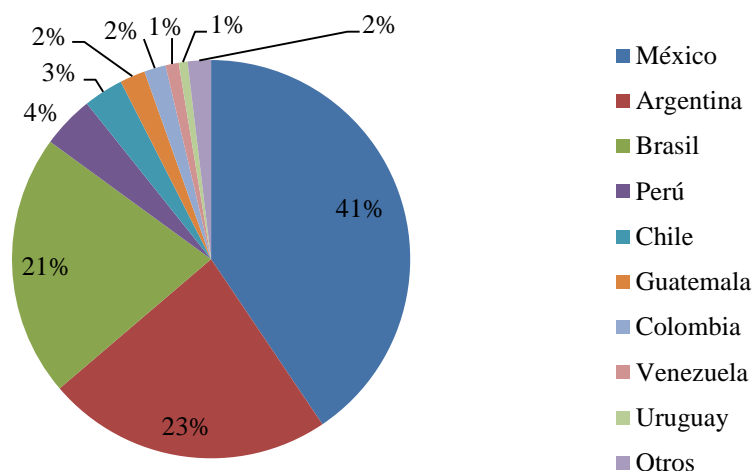


Figura 4. Distribución de la producción latinoamericana de limas y limones (2011). Expresado en porcentajes de TM. Adaptado de “FAOSTAT (Sistema de Información Estadística),” por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2013. Recuperado de: <http://faostat3.fao.org/faostat-gateway/go/to/download/Q/QC/E>

Asimismo, la producción de limones en el Perú, descrita en la Figura 5, tuvo un periodo de crecimiento sostenido de 10% anual entre 2004 y 2007, alcanzando en ese último año el pico máximo de 269,788 toneladas métricas, cifra que no se ha registrado nuevamente. Sin embargo, entre los años 2007 y 2009 el volumen decreció, manteniéndose niveles similares de crecimiento hasta hoy día. Cabe destacar que en los últimos años no se ha registrado mayor crecimiento, sino por el contrario, se muestra una tendencia a la estabilidad en el volumen producido (MINAG, 2013a).

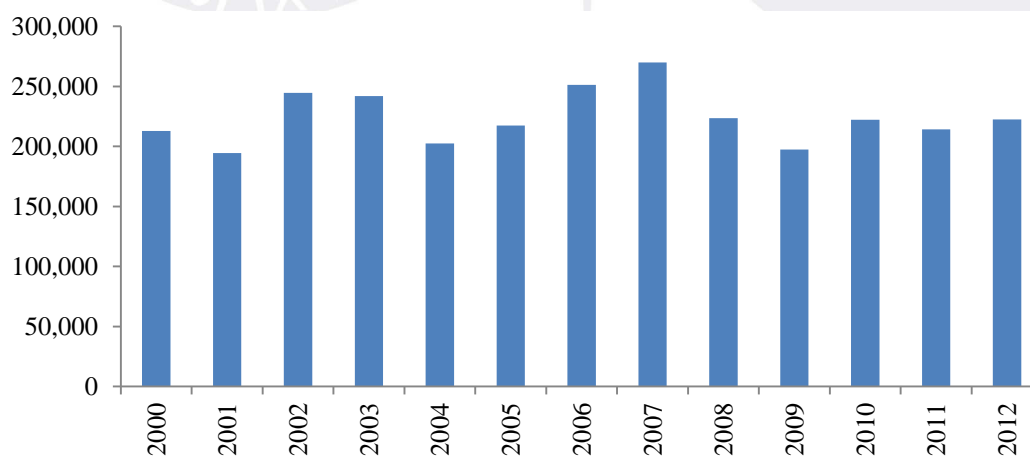


Figura 5. Producción histórica del Limón en Perú (2000-2012). Expresado en TM. Adaptado de “Series Históricas de Producción Agrícola: Compendio Estadístico,” por el Ministerio de Agricultura del Perú (MINAG), 2013a. Recuperado de http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult

En cuanto a las principales zonas de producción de limones en Perú, estas se encuentran concentradas en las regiones de la costa norte (i.e., Piura y Lambayeque), las cuales representan el 75% de la producción del país. Otras zonas de producción, aunque menos importantes en volumen, se encuentran en los departamentos de: Tumbes, Loreto, Ucayali, Amazonas, y San Martín, que en conjunto suman el 20% de la producción. Solo el departamento de Piura alberga el 55% de la producción de limones en Perú y el 60% de la superficie cultivada. Por tal razón las fluctuaciones anuales observadas dependen sobre todo del comportamiento de la producción de este departamento norteño (MINAG, 2013a).



Figura 6. Mapa de las regiones productoras de Limón en Perú.

Tabla 2

Producción Nacional de Limón por Regiones (2000-2011)

Años	Total nacional	Piura	Lambayeque	Tumbes	Loreto	Ucayali	Amazonas	San Martín	Otros
2000	212,903	133,774	48,412	1,027	6,906	6,955	4,851	3,236	7,742
2001	194,372	121,816	42,884	1,354	5,981	6,354	5,096	3,637	7,250
2002	244,585	139,545	73,841	1,838	6,230	5,728	5,181	3,979	8,243
2003	241,873	155,060	52,838	2,977	6,931	6,208	5,329	4,308	8,222
2004	202,399	122,329	43,964	2,326	7,835	6,599	5,739	4,614	8,993
2005	217,343	138,090	44,298	2,250	7,607	6,749	5,161	4,170	9,018
2006	251,359	156,631	55,882	2,786	7,943	7,276	6,604	5,202	9,035
2007	269,788	170,335	56,706	2,582	8,619	9,203	7,208	5,491	9,644
2008	223,400	145,812	36,081	3,084	9,043	8,536	6,319	5,485	9,040
2009	197,378	111,366	42,869	3,000	9,120	9,069	7,332	5,224	9,398
2010	222,290	141,405	35,431	5,017	9,527	8,528	7,136	5,413	9,833
2011	214,212	118,001	43,385	11,578	10,503	8,523	6,456	5,806	9,960

Nota. Expresado en TM. Adaptado de “Series Históricas de Producción Agrícola: Compendio Estadístico,” por el Ministerio de Agricultura del Perú (MINAG), 2013a. Recuperado de http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult

Las Figuras 7 y 8 muestran la distribución porcentual de la producción del Limón en el Perú en las principales zonas de producción, así como la distribución porcentual del área cultivada del cítrico, respectivamente.

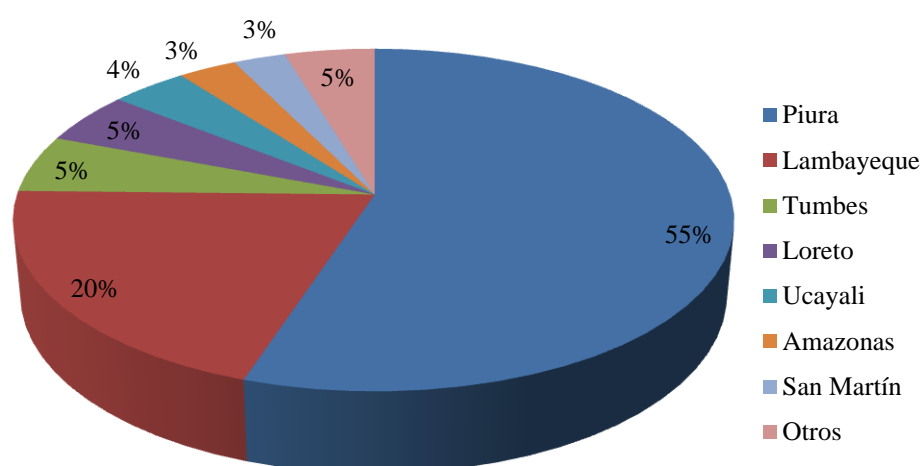


Figura 7. Distribución porcentual de la producción de Limón en Perú (2011). Adaptado de “Series Históricas de Producción Agrícola: Compendio Estadístico,” por el Ministerio de Agricultura del Perú (MINAG), 2013a. Recuperado de http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult

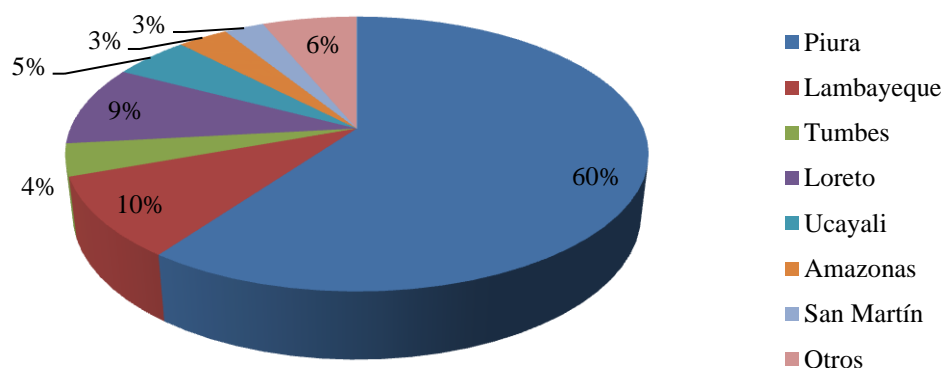


Figura 8. Distribución porcentual del área cultivada de Limón en Perú (2011). Adaptado de “Series Históricas de Producción Agrícola: Compendio Estadístico,” por el Ministerio de Agricultura del Perú (MINAG), 2013a. Recuperado de http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult

A nivel de productividad se observan diferencias importantes entre las distintas regiones, tal como lo muestra la Figura 9. A nivel general en Perú el rendimiento de los cultivos de Limón en toneladas métricas por hectárea (TM/ha) fue de 11.47 en el 2011, habiendo mejorado 17% en un lapso de 10 años. Sin embargo, a pesar de esta mejora, Perú aún se ubica por debajo del promedio mundial, que es de 15.84 TM/ha (FAO, 2013). Por otra parte, Piura, principal región productora en Perú, tiene un rendimiento de 10.53 mientras que Lambayeque lo supera muy ampliamente con 24.51 (MINAG, 2013a). Esto se explica por la antigüedad de los sembríos. Se sabe que la planta del Limón aumenta su capacidad de producción de acuerdo a su edad; es decir, una vez que alcanza un período de tiempo de 10 años, su rendimiento se estabiliza (AMPEX, 2008).

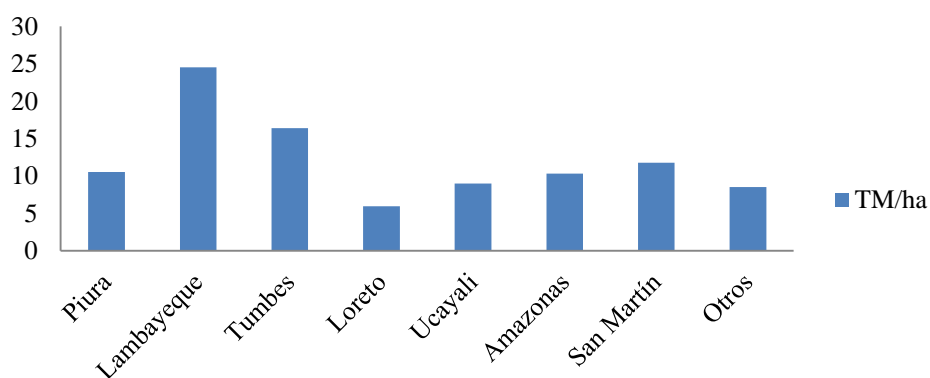


Figura 9. Productividad de Limón por regiones (2011). Expresado en toneladas métricas por hectárea. Adaptado de “Series Históricas de Producción Agrícola: Compendio Estadístico,” por el Ministerio de Agricultura del Perú (MINAG), 2013a. Recuperado de http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult

Respecto a la estacionalidad, Perú produce limones a lo largo de todo el año, sin embargo, al analizar las series históricas de los últimos 12 años, se aprecia una leve reducción en los volúmenes a partir del mes de julio, la cual va acompañada de alzas en su precio, seguida de un aumento en la producción de volumen a partir de noviembre. “La época de floración del Limón es en marzo y abril, noviembre y diciembre” (AMPEX, 2008, p. 6). La Figura 10 muestra la estacionalidad de la producción de Limón en el Perú en términos de porcentaje de producción anual.

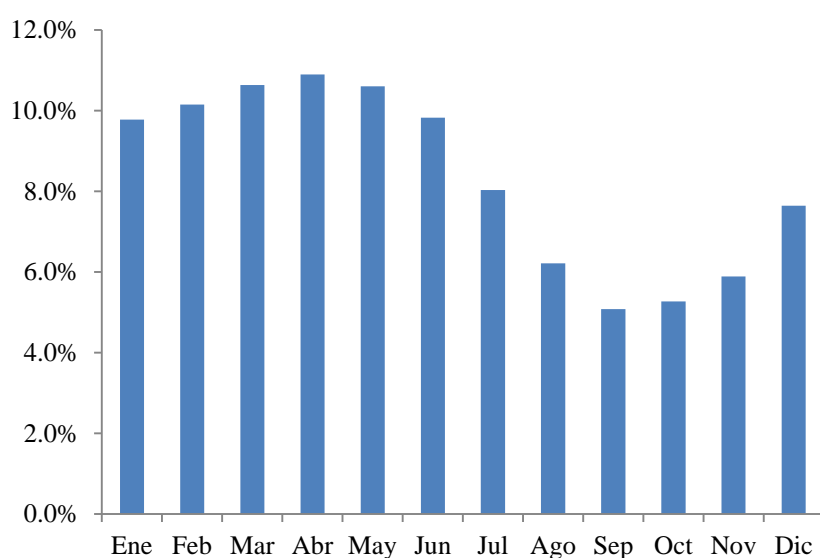


Figura 10. Estacionalidad promedio de la producción de Limón en Perú (1990-2012). Expresado en porcentajes de la producción anual. Adaptado de “Sistema de Información Económica,” por el Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI), 2013a. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/aplicaciones/siemweb/index.asp?id=003>

Las condiciones geográficas y el clima de la costa norte de Perú son muy favorables para el cultivo del Limón. En Piura, por ejemplo, existe una combinación única de desierto y trópico que permite cultivar los limones Tahití y Sutil, dos variedades de fruto cítrico que se siembran en suelos arenosos, francos y franco-arcillosos (AMPEX, 2008). Piura recibe corrientes marinas cálidas y frías durante el año, presentando una temperatura promedio de 24°C. El verano, comprendido entre los meses de diciembre y abril, se presenta muy caluroso y húmedo durante el día, alcanzando temperaturas de hasta 40°C mientras que entre los meses de junio y agosto, pertenecientes a la temporada de invierno, las temperaturas mínimas

alcanzan los 15°C en la madrugada (PiuraPeru.com, 2013). El clima cálido del verano en Piura es favorable para la floración y fructificación; sin embargo, la humedad y lloviznas en meses de invierno puede generar la aparición de enfermedades como la Antracnosis, la cual puede afectar la producción de frutos. Debido al riesgo de contagio de enfermedades como la antes mencionada, es recomendable aprovechar la temporada invernal para la fertilización (AMPEX, 2008).

Por su parte, en Lambayeque se cultiva únicamente la variedad de Limón Sutil, o Limón criollo. Uno de los distritos conocidos por el cultivo de esta especie es Olmos, el cual es conocido como *la capital del Limón*; sin embargo, su superficie de cultivo ha disminuido de 8,000 a 2,000 hectáreas en un lapso de 10 años, debido a los altos costos de irrigación a través de pozos tubulares, los cuales han ocasionado que los agricultores migren hacia otros cultivos más rentables como el mango y el maracuyá (“Lambayeque: Siembra de Limón”, 2012). Otros distritos importantes para el cultivo de Limón en Lambayeque son: Motupe, Jayanca y Salas (AMPEX, 2008). A diferencia de Piura, el clima de Lambayeque es subtropical, seco, con pocas lluvias y con fuertes vientos. La temperatura en verano fluctúa entre los 20°C y 33°C y en invierno entre los 15°C y 24°C. Durante el *Fenómeno del Niño* la temperatura puede elevarse hasta los 35°C. (Lambayeque-Perú.com, 2012).

Respecto a las exportaciones del Limón, España es el país líder a nivel mundial. En el 2012 representó el 24.26% del valor monetario de las exportaciones mundiales, equivalente a US\$496.3 millones. En el segundo lugar se encuentra México con US\$274.4 millones, pese a ocupar el primer lugar en toneladas (i.e., 625 mil contra 559 mil de España). El tercer lugar es ocupado por Turquía con US\$266.7 millones y 367 mil toneladas (International Trade Centre, 2013). La Figura 10 muestra los principales exportadores de Limón a nivel mundial.

España exporta principalmente a Alemania, Francia, y Reino Unido; mientras que Turquía exporta a Rusia, Arabia Saudita, e Irak. Ambos países compiten en las variedades de

Limón Fino y Verna (i.e., limones amarillos y alargados) atendiendo países que también son abastecidos por Argentina, debido a que cuenta con las mismas variedades y en contra estacionalidad (Asociación Tucumana del Citrus, 2004).

En cuanto a los principales mercados importadores del Limón mexicano, estos son Estados Unidos, Holanda, y Reino Unido, siendo este último el único país importador de dos principales exportadores del cítrico. El Limón mexicano coincide ampliamente con la variedad más cultivada en el Perú: el Limón Sutil. Dentro del ranking internacional, Perú se ubica en el puesto 30 de exportadores de Limón a nivel mundial. Al comparar las exportaciones de España con las del Perú cabe destacar que el valor de la exportación de España es 220 veces mayor que el del Perú (International Trade Centre, 2013).

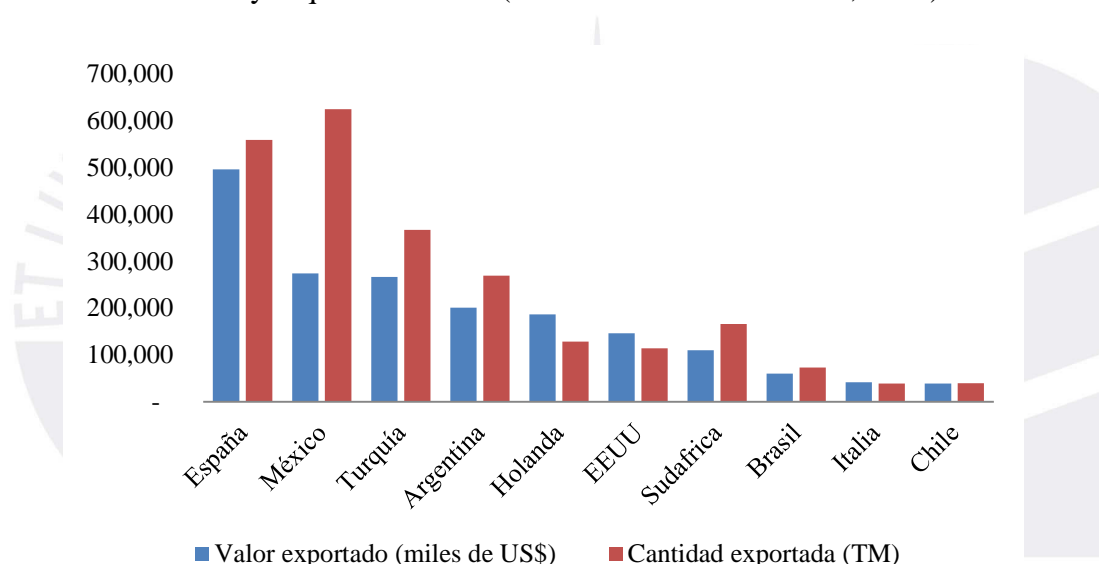


Figura 11. Principales exportadores de Limón (2012).

Adaptado de “Trade Map (Trade Statistics for International Business Development,” por International Trade Centre, 2013. Recuperado de: <http://www.trademap.org/>

En el ámbito de las exportaciones de Limón en Latinoamérica, México se ubica primero en la categoría, con un valor de exportación de US\$274.4 millones, seguido de Argentina, con US\$200.7 millones, y Brasil con US\$59.9 millones. Estos valores muestran una notable diferencia entre los tres países, incluso más notoria a nivel de volumen en toneladas, como se observa en la Figura 12. Perú se encuentra en el puesto siete de exportadores latinoamericanos aunque con un volumen monetario considerablemente más

bajo comparado con México (representa el 0.82% de este país) y con una diferencia aún mayor con España, la cual representa el 0.45% de este país (International Trade Centre, 2013).

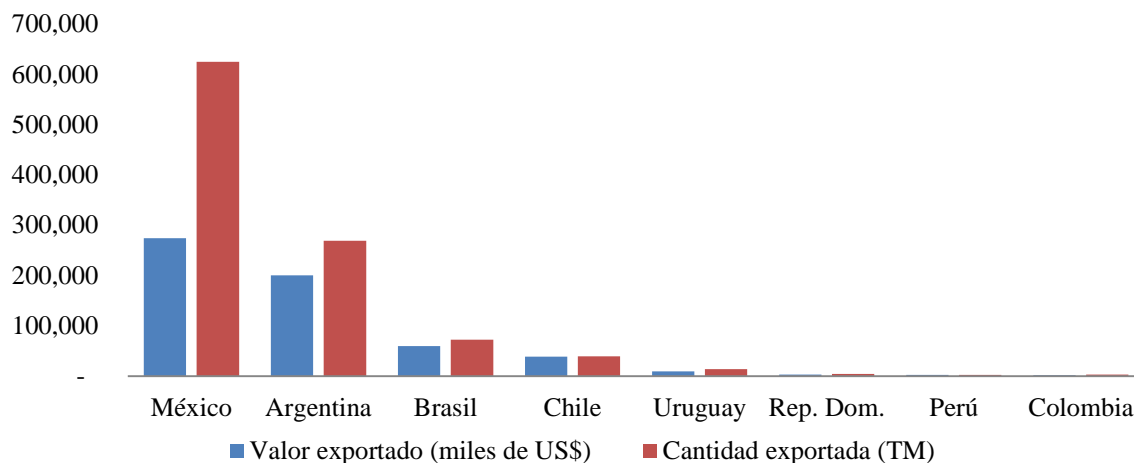


Figura 12. Principales exportadores latinoamericanos de Limón (2012). Adaptado de “Trade Map (Trade Statistics for International Business Development,” por International Trade Centre, 2013. Recuperado de: <http://www.trademap.org/>

En la Figura 13 se puede apreciar la exportación total del Limón en el Perú, en todas sus variedades, desde el año 2002 al 2012. Se observa un rápido crecimiento a partir del 2008, que obedece al incremento de la demanda del mercado chileno asociado al boom gastronómico peruano. Este aumento no ha podido ser cubierto por la oferta interna, pese al cultivo del Limón de Pica (similar al Sutil), ya que las condiciones climáticas del país sureño no lo permiten (El Mercurio, 2013).

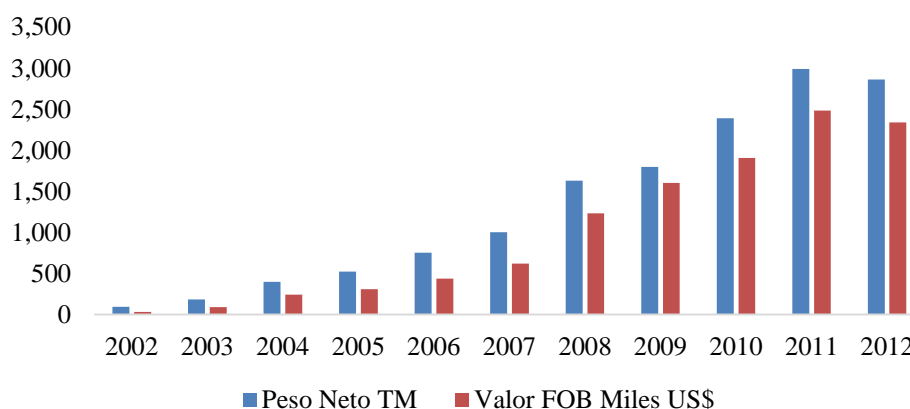


Figura 13. Volumen de exportación total del Limón (2002-2012). Adaptado de “Detalle de Exportación por: Partida / Países por Periodo Elegido,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2013a. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmPaíses_x_Partida.aspx

En las Figuras 14 y 15 se observan los volúmenes de exportación de las variedades de Limón Sutil y Tahití respectivamente.

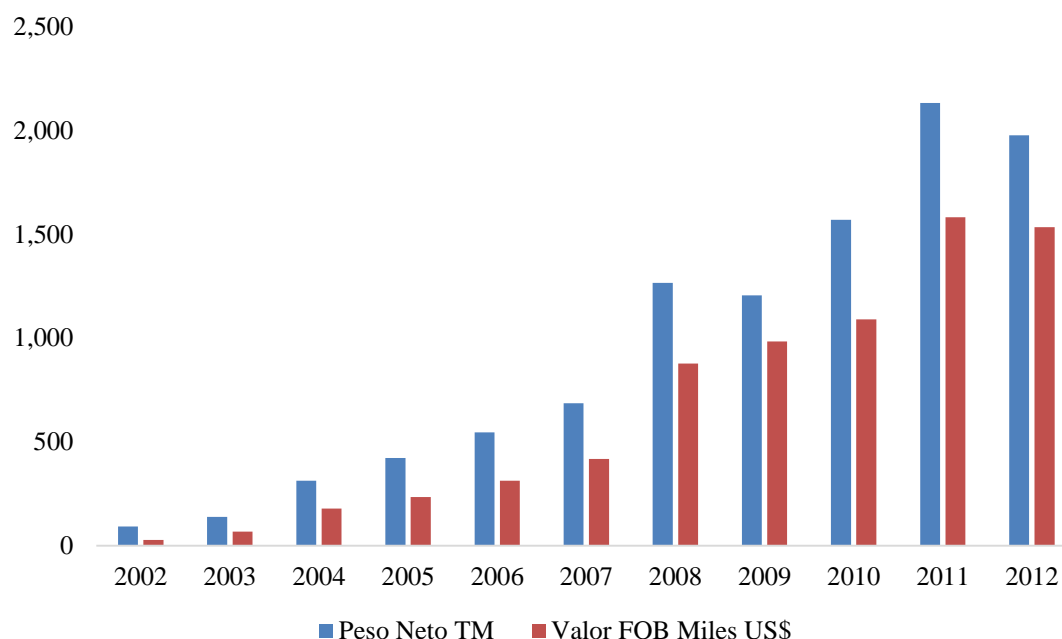


Figura 14. Volumen de exportación del Limón Sutil (2002-2012). Adaptado de “Detalle de Exportación por: Partida / Países por Periodo Elegido,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2013a. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmPaíses_x_Partida.aspx

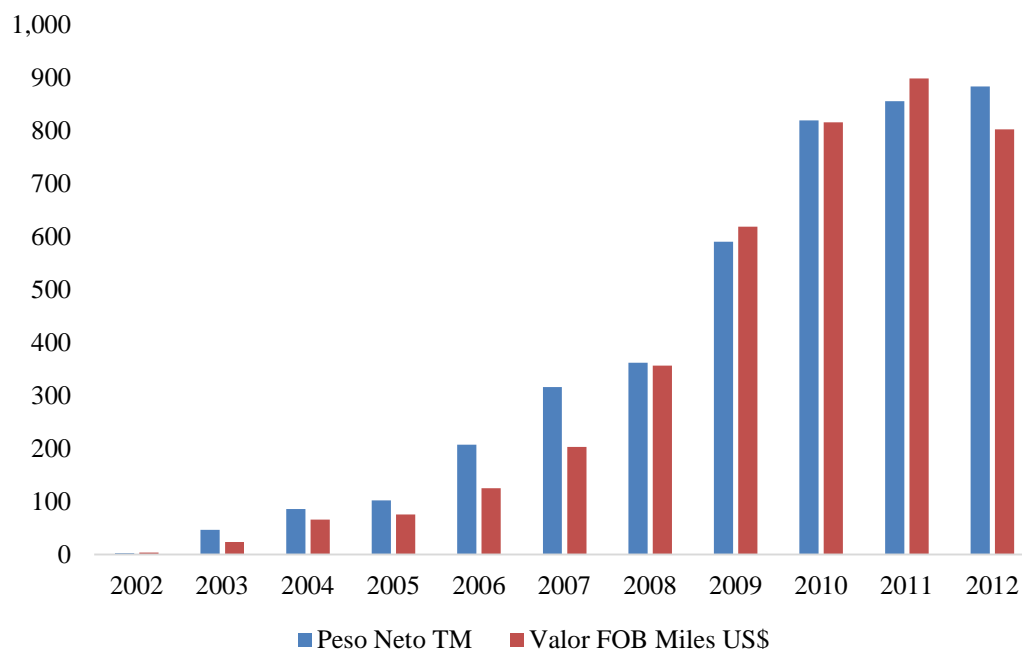


Figura 15. Volumen de exportación del Limón Tahití (2002-2012). Adaptado de “Detalle de Exportación por: Partida / Países por Periodo Elegido,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2013a. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmPaíses_x_Partida.aspx

En cuanto a los principales importadores de Limón, destacan Chile, el Reino Unido, y Holanda, siendo Chile el destinatario del 79.7% de dicha exportación peruana, seguido por el Reino Unido con un 14.6% y Holanda con un 2.7% (MINCETUR, 2013a). La Figura 16 muestra los principales países destino y sus respectivos volúmenes de exportación.

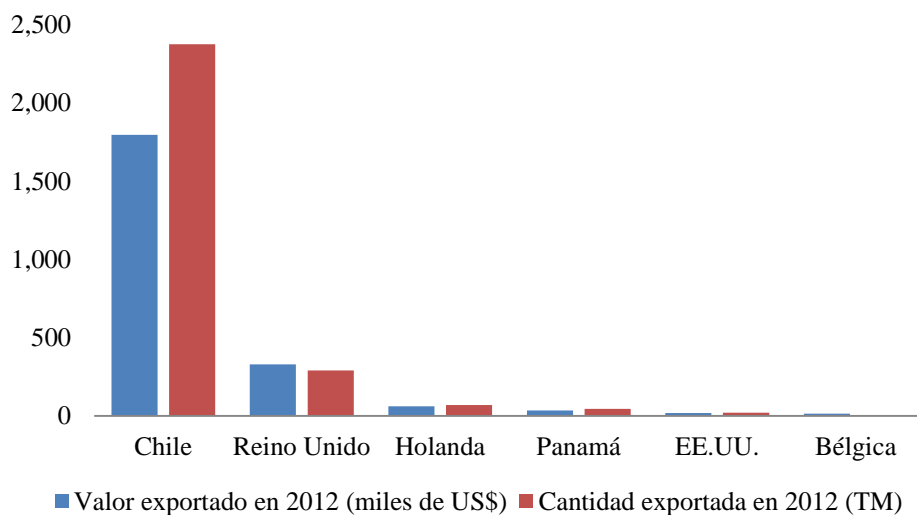


Figura 16. Principales países destino de exportación del Limón (2012). Adaptado de “Detalle de Exportación por: Partida / Países por Periodo Elegido,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2013a. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmPaises_x_Partida.aspx

Dentro de los principales destinos de la exportación peruana, Chile y el Reino Unido son también importantes exportadores del fruto, ubicándose en el puesto 10 y 26 respectivamente en el ranking mundial de exportadores de Limón. Sus variedades son distintas a las peruanas. Chile, por ejemplo, exporta limones en las variedades: Génova, Eureka, Lisboa y Fino (Clima Frutal, 2008). La principal diferencia es que mientras en el Perú la producción del Limón se destina principalmente al consumo interno, en Chile la producción de Limón es destinada mayoritariamente a exportaciones, con un volumen 20 veces mayor al peruano. El Reino Unido, por su parte, produce y exporta principalmente la variedad Eureka. Su volumen de exportación es 1.6 veces mayor que el peruano.

Cabe destacar que es necesario establecer la distinción entre los dos tipos de limones que Perú exporta: el Limón Sutil y el Limón Tahití. El Limón Sutil es el que más se produce

y si bien también es el más exportado, está más asociado a la gastronomía peruana y al consumo interno. El Limón Tahití, por otro lado, se produce principalmente para la exportación. A continuación se muestra en las Figuras 17 y 18 los destinos de exportación del Limón Sutil divididos en toneladas y en miles de US\$ respectivamente, mientras que en las Figuras 19 y 20 se muestra los destinos de exportación del Limón Tahití divididos en toneladas y en miles de US\$ respectivamente.

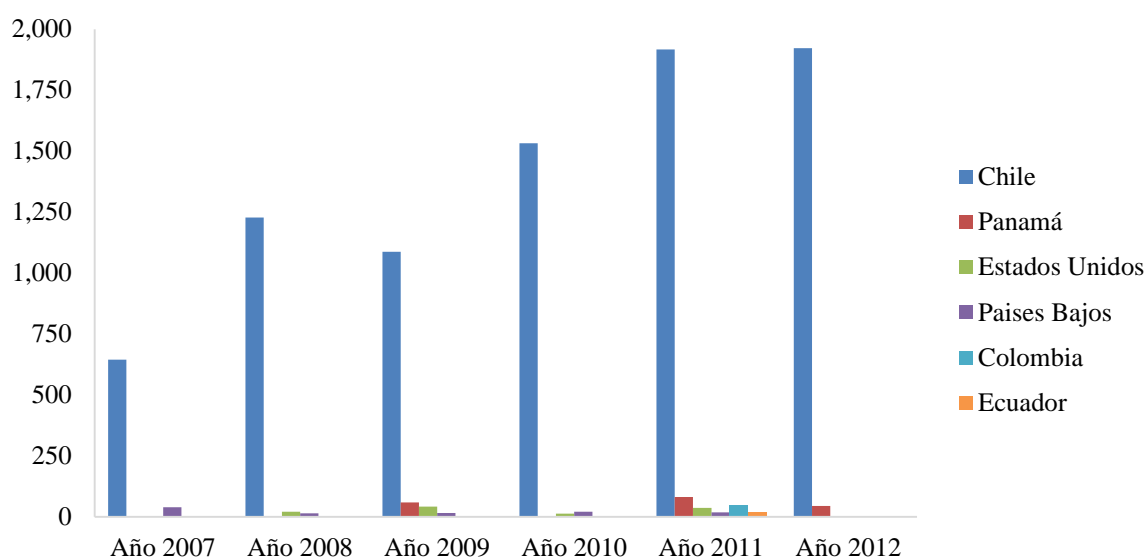


Figura 17. Principales países destino de exportación del Limón Sutil (2007-2012). Expresado en TM. Adaptado de “Detalle de Exportación por: Partida / Países por Periodo Elegido,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2013a. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmPaíses_x_Partida.aspx

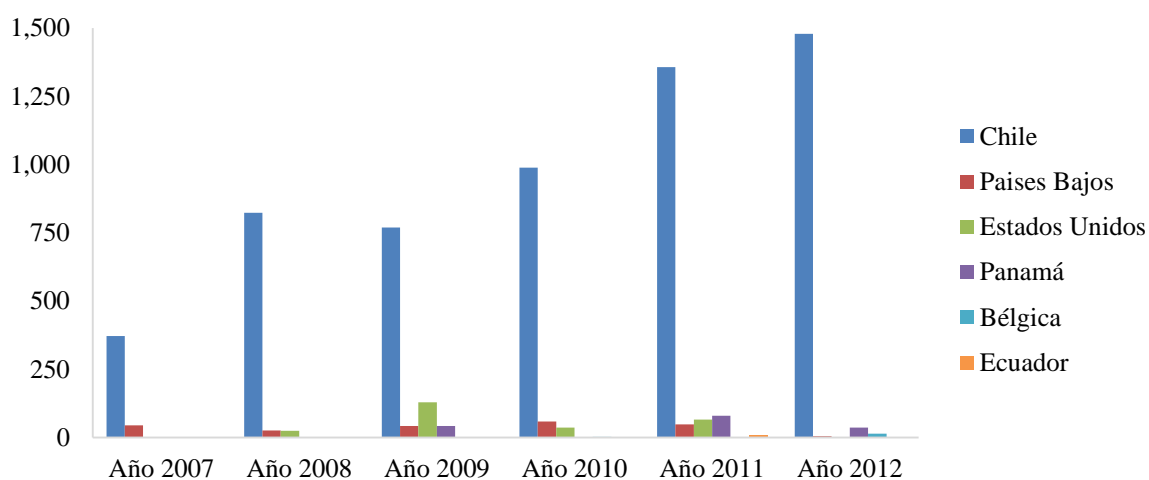


Figura 18. Principales países destino de exportación del Limón Sutil (2007-2012). Expresado en miles de dólares. Adaptado de “Detalle de Exportación por: Partida / Países por Periodo Elegido,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2013a. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmPaíses_x_Partida.aspx

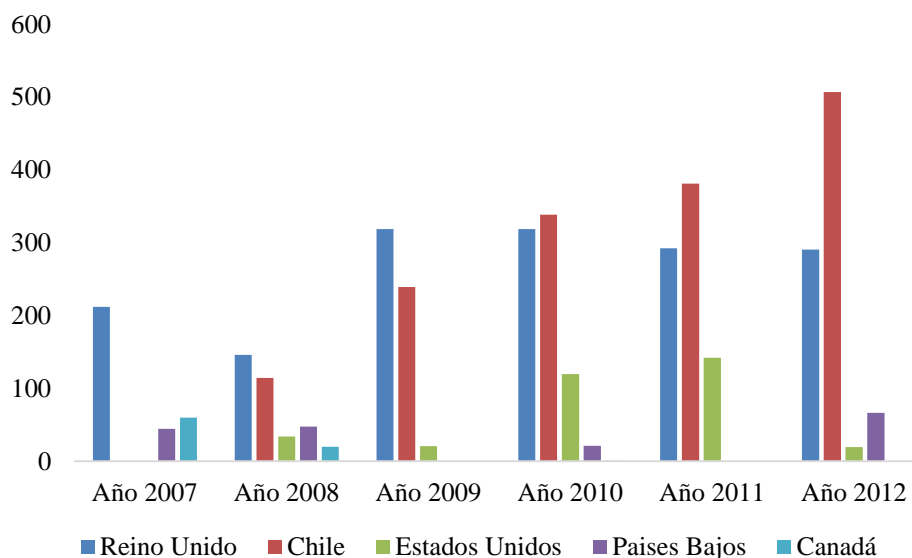


Figura 19. Principales países destino de exportación del Limón Tahití (2007-2012). Expresado en TM. Adaptado de “Detalle de Exportación por: Partida / Países por Periodo Elegido,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2013a. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmPaíses_x_Partida.aspx

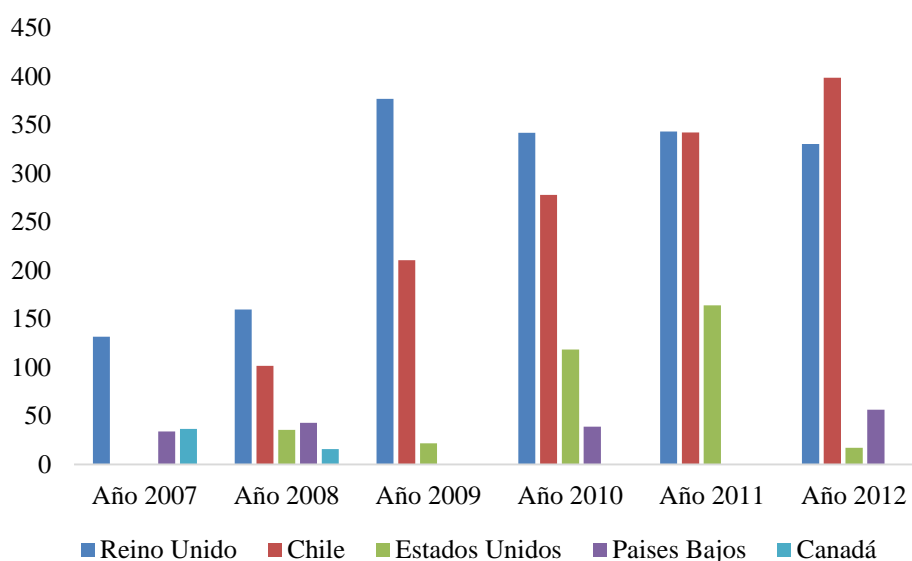


Figura 20. Principales países destino de exportación del Limón Tahití (2007-2012). Expresado en miles de dólares. Adaptado de “Detalle de Exportación por: Partida / Países por Periodo Elegido,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2013a. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmPaíses_x_Partida.aspx

Respecto a las importaciones de Limón a nivel mundial (ver Figura 21), cabe destacar que es un fruto cítrico altamente consumido, siendo importado por 177 países, destacando entre sus mayores importadores a: Estados Unidos, Rusia, Alemania, Holanda, y Francia, entre otros. La variedad más consumida a nivel mundial es Eureka, la cual no se cultiva en el

Perú (Scarneo, 2012). Dentro del ranking de países importadores, Chile se ubica en el puesto 37, con un valor de US\$8.207 millones (International Trade Centre, 2013).

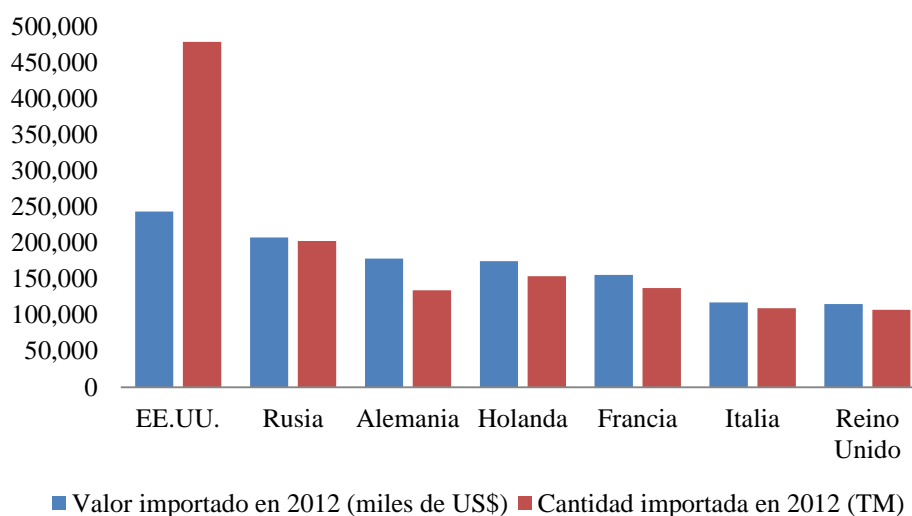


Figura 21. Principales países importadores de Limón a nivel mundial (2012). Tomado de “Trade Map (Trade Statistics for International Business Development),” por el International Trade Centre, 2013. Recuperado de: <http://www.trademap.org/>

Las importaciones de Limón a nivel mundial ascendieron a US\$2,272 millones durante el 2012, mostrando una recuperación de 5% respecto al 2011. Anteriormente, producto de la crisis mundial, el nivel de importación mundial de Limón en el año 2009 mostró una caída del 24.4% respecto al año 2008, como se puede observar en la Figura 22.

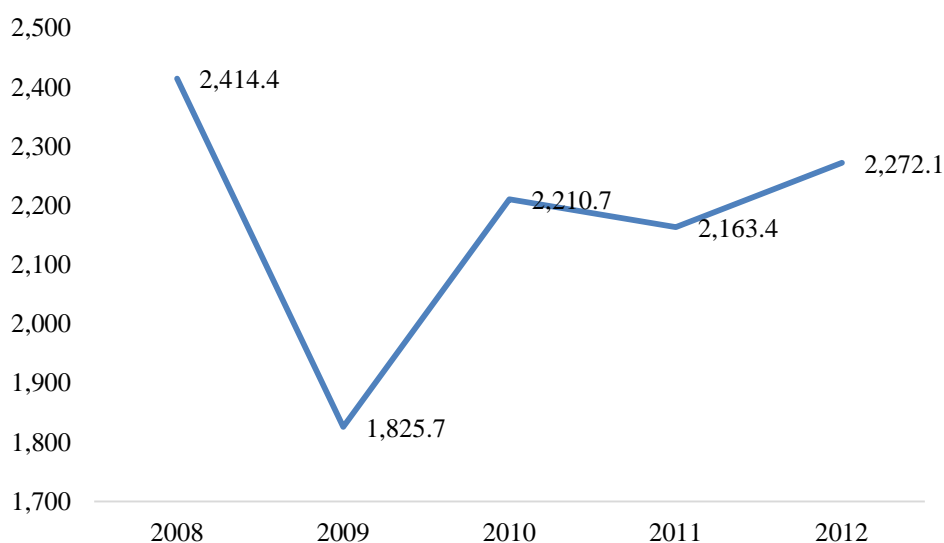


Figura 22. Dimensión del mercado mundial expresado en millones de dólares (2008-2012). Tomado de “Trade Map (Trade Statistics for International Business Development),” por el International Trade Centre, 2013. Recuperado de: <http://www.trademap.org/>

El Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) encabezó un programa de investigación y monitoreo en cítricos para determinar la calidad de los productos peruanos e identificar si estos se encontraban libres de enfermedades cuarentenarias como la *Xanthomonas axonopodis* citri, la *Elsinoe australis*, y la *Guignardia citricarpa*. El principal objetivo de este monitoreo fue verificar el nivel de cumplimiento de estándares internacionales de calidad del producto, a fin de facilitar el proceso de exportación peruana e incentivar la exportación de Limón a Estados Unidos, uno de los principales importadores del cítrico en el mundo. Apoyándose en esta investigación, el Servicio de Inspección de Sanidad Animal y Vegetal de Estados Unidos (APHIS), organismo equivalente al SENASA peruano, otorgó en el año 2009 una licencia a las exportaciones de cítricos peruanos para poder ingresar al mercado estadounidense. De esta manera, se permitió el ingreso a este mercado de frutos tales como: naranja, mandarina, tangerina, clementina e híbridos similares como la lima, el Limón y la toronja (Benavides, 2009).

De acuerdo al MINAG (2013b), la superficie agrícola de Perú es de 5'476,977 hectáreas, correspondientes al 15% de la superficie total del territorio nacional. La superficie cultivada de Limón asciende a solo 19 mil hectáreas, siendo las zonas de mayor producción de Limón las localizadas en la costa norte del país. Asimismo, esta entidad describió al país como un lugar poseedor de características muy favorables para el cultivo de este producto cítrico, así como para muchas otras especies:

El país se ve favorecido por sus condiciones climáticas debido a que cuenta con una manifiesta y variada biodiversidad o megadiversidad como suelen reclamar los entendidos. En el país existen 28 climas y 84 zonas de vida sobre un total de 104 que existen en el planeta. Es decir (al) recorrer el territorio peruano uno puede identificar la mayor parte de climas del mundo. Estas características son importantes porque dan lugar a una diversidad biológica que interactúan y son una fuente natural de ventajas comparativas. (MINAG, 2013b, sección de Sector Agrario, párr. 4)

Asimismo, AMPEX (2008) describió la situación de la exportación del Limón de la siguiente manera:

Luego de casi 15 años de continuas gestiones recién en 2006 se obtuvo la autorización para la exportación de cítricos peruanos al mercado de EE.UU. abriendo una posibilidad de ampliación de negocios que ha empezado a cobrar mayor interés en los distintos agentes de la cadena productiva y es que zonas productoras como Piura, Lambayeque, Lima e Ica están siendo beneficiadas dado que concentran la mayor producción de Limón sutil, naranjas, mandarinas, entre otros productos. (AMPEX, 2008, p. 16)

El principal destino de exportación del Limón es Chile, cuyo principal uso es de tipo gastronómico, dada la vasta gama de restaurantes peruanos que ha generado una creciente demanda de platos y cocteles típicos peruanos. El segundo principal destino de exportación de este fruto es el Reino Unido, donde se comercializan sus derivados para uso principalmente farmacéutico y gastronómico. Estados Unidos también es considerado un importador importante de Limón fresco debido principalmente al consumo de residentes latinos en dicho país.

Los aranceles gravan las exportaciones, trasladándose dicho importe al precio final del producto en el lugar de destino, ocasionando que este sea menos competitivo que la mercancía local o que el producto importado a menor arancel. Los tratados de libre comercio reducen la carga tributaria arancelaria mejorando las posibilidades de competencia del Limón.

La Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT) señaló que el Arancel de Aduanas del Perú se basa en la Nomenclatura Común de los Países Miembros de la Comunidad Andina (NANDINA), a la cual se le agregan dos dígitos, obteniendo la subpartida nacional, como se aprecia en la Tabla 3.

Tabla 3

Desglose de la Estructura de la Subpartida Nacional

Dígitos	Denominación
1° 2° 3° 4° 5° 6° 7° 8° 9° 10°	
1° 2°	Capítulo
1° 2° 3° 4°	Partida del Sistema Armonizado
1° 2° 3° 4° 5° 6°	Subpartida del Sistema Armonizado
1° 2° 3° 4° 5° 6° 7° 8°	Subpartida NANDINA
1° 2° 3° 4° 5° 6° 7° 8° 9° 10°	Subpartida nacional

Nota. Tomado de “Orientación Aduanera: Aranceles,” por la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT), 2013a. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/aranceles/estructura.html>

La tabla de desglose de la estructura de la subpartida nacional permite entender cada uno de los componentes del código de la partida arancelaria de cada producto.

El Arancel de Aduanas del Perú presenta tres columnas que corresponden a:

(a) Código de subpartida nacional, (b) Designación de la mercancía, y (c) Derecho de Aduana Ad Valorem (A/V).

Para el caso del Limón fresco, la subpartida es la 0805502100, para la cual, su estructura arancelaria se indica a continuación en la Tabla 4.

Tabla 4

Estructura Arancelaria de la Subpartida Nacional del Limón

Gravámenes vigentes	Valor
Ad/Valorem	6%
Impuesto selectivo al consumo	0%
Impuesto general a las ventas	0%
Impuesto de promoción municipal	0%
Derechos específicos	N.A.
Derechos antidumping	N.A.
Seguro	2.50%
Sobretasa	0%
Unidad de medida	(*)

Nota. N.A.: No es aplicable para esta subpartida. Tomado de “Orientación Aduanera: Aranceles,” por la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT), 2013a. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/aranceles/estructura.html>

Respecto a incentivos para los exportadores, según lo indicado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (MINCETUR, 2013b), actualmente el Estado Peruano mantiene Tratados de Libre Comercio con los siguientes países:

- Acuerdo de Libre Comercio con la Comunidad Andina.
- Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y los Estados Parte del MERCOSUR (Argentina, Brasil, Uruguay, y Paraguay).
- Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y Cuba.
- El Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC).
- Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Chile.
- Acuerdo de Integración Comercial Perú-México.
- Acuerdo de Promoción Comercial PERÚ-EE.UU.
- Tratado de Libre Comercio Perú-Canadá.
- Tratado de Libre Comercio Perú-Singapur.
- Tratado de Libre Comercio entre el Perú y China.
- Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio.
- Acuerdo de Libre Comercio entre el Perú y Corea.
- Protocolo entre la República del Perú y el Reino de Tailandia para Acelerar la Liberalización del Comercio de Mercancías y la Facilitación del Comercio y sus Protocolos Adicionales.
- Acuerdo de Asociación Económica entre el Perú y Japón.
- Acuerdo de Libre Comercio Perú-Panamá.
- Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea.

Estos acuerdos permiten distintas preferencias arancelarias de manera recíproca y disminución de barreras no arancelarias para la comercialización de distintos productos

(MINCETUR, 2013b). Por su parte, MINAG (2009) respecto al Tratado de Libre Comercio con China, acordó desgravar en ocho años los aranceles de los productos cítricos. Entre estos destacan las mandarinas frescas, limones frescos, y naranjas.

Los acuerdos de comercio internacional firmados entre Perú y estos países lo sitúan en una posición ventajosa en cuanto a condiciones de exportación en comparación con otros países, por la reducción o supresión de los aranceles. Sin embargo, países vecinos, como es el caso de Chile, iniciaron este tipo de acciones comerciales desde años anteriores, teniendo actualmente una posición de ventaja para la exportación de ciertos productos (Oficina Comercial de Consulado General del Perú en Sao Paulo, 2008).

Además de la exportación del Limón fresco, se exporta el aceite esencial del Limón y el jugo de Limón. El aceite esencial del Limón tiene un uso principalmente cosmético y en la elaboración de perfumes. Estos productos procesados están teniendo incremento en su exportación y son importantes a considerar en el futuro.

Según lo indicado por la Asociación de Exportadores (ADEX) (como se citó en “Exportaciones de Limones”, 2010), la acidez del Limón es distinta respecto a los limones de otros países, por tal motivo la exportación del Limón y sus derivados creció en un 10% en el 2009, siendo los Aceites Esenciales del Limón, la subpartida que obtuvo mayor incremento. Dicho derivado cumple un papel fundamental en la industria de alimentos, bebidas y en la industria farmacéutica.

Respecto a las principales limitaciones del sector, MINAG (2013b) describió a Perú de la siguiente manera:

El Perú es uno de los doce países considerados como megadiversos y se estima que posee entre 60 y 70% de la diversidad biológica. Esta ventajosa situación se ha visto amenazada con un inadecuado manejo de recursos existentes llevándolo a niveles críticos de deterioro de ciertas zonas del país generando problemas de desertificación,

deforestación, salinización, pérdida de tierras agrícolas, toxicidad de la vegetación, agotamiento de las fuentes de agua, degradación de ecosistemas y desaparición de especies silvestres. (MINAG, 2013b, sección de Problemas en la Agricultura Peruana, párr. 1).

De acuerdo a lo expresado por dicho ministerio, la utilización inadecuada y la degradación de la base productiva de los recursos naturales es la principal causa de la pobreza generalizada de los campesinos del país. Asimismo, esta situación se ve incrementada debido a la aplicación de sistemas productivos que generan desequilibrio negativo entre la extracción y la regeneración.

1.2 Conclusiones

Perú posee condiciones climáticas muy favorables para el cultivo del Limón y de otros productos agrícolas. La estacionalidad es casi uniforme, permitiendo el cultivo del Limón todo el año, con una ligera disminución de la producción entre los meses de junio y noviembre. Asimismo, por su ubicación geográfica, el Perú está en condiciones de aprovechar el efecto de contra estación respecto a otros productores.

Las dos variedades de Limón cultivadas en el Perú, Sutil, y Tahití, no son las más comerciales a nivel mundial, sin embargo, aún tienen mucho espacio para crecer. El limón Sutil está muy asociado a la gastronomía peruana, que se encuentra en auge; y el limón Tahití tiene grandes posibilidades de comercialización en Europa, como ya lo ha demostrado su principal productor que es Brasil.

Sin embargo, estas grandes ventajas se ven disminuidas por efecto de malos manejos a nivel de gobierno, poco acceso a tecnología y reducidas políticas comerciales, las cuales, por el momento, no permiten al Perú aprovechar al máximo las oportunidades.

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

2.1 Antecedentes

El Limón Sutil posee características particulares que hacen que su principal destino sea el mercado doméstico peruano, salvo la excepción de países como Chile donde existe un creciente interés por la cocina peruana. Por otro lado se cuenta con el Limón Tahití, que es una variedad muy consumida en Europa y Estados Unidos, principalmente en periodos en que el alza de precios de los limones amarillos (i.e., Eureka, Lisbon, Fino, y Verna) orientan la demanda hacia esta segunda variedad. El presente Plan pretende potenciar la producción del sector agrícola moderno (i.e., Piura y Lambayeque) buscando el incremento del consumo interno y la exportación de ambas variedades de Limón hacia nuevos mercados.

2.2 Visión

Perú ocupa en la actualidad la posición 14 en volumen de producción de Limón a nivel mundial y cuarto a nivel latinoamericano, pese a estar muy por debajo de Brasil, que ocupa el tercer lugar y produce cinco veces más que Perú. En cuanto a la exportación, Perú ocupa el puesto 30 a nivel mundial y 7 a nivel latinoamericano. Como referencia, Chile ocupa el cuarto lugar en exportaciones latinoamericanas de Limón, pero pese a producir casi el mismo volumen que Perú, alcanza una exportación 14 veces mayor. Considerando esta situación inicial, la Visión propuesta para el Limón es la siguiente:

Ser distinguidos entre los principales comercializadores de Limón Sutil y Tahití, ubicándonos entre los diez primeros productores a nivel mundial y dentro los cinco primeros exportadores de Latinoamérica en el año 2023, consolidando una industria caracterizada por brindar un limón de calidad a sus consumidores y un mejor nivel de vida a sus productores.

2.3 Misión

Gestionamos integralmente el desarrollo del Limón en sus variedades Sutil y Tahití, como producto exportable a canales de distribución de fruta fresca de Sudamérica, Estados Unidos, Asia, y Europa; reconocido como el mejor limón del mundo gracias a su calidad,

sabor, producción permanente, condiciones sanitarias, certificaciones internacionales y múltiples usos alternativos; mejorando la productividad mediante capacitación y tecnología acorde a los países líderes en Sudamérica, generando desarrollo económico y social para las regiones que lo cultivan, propiciando la creación de trabajo y negocios relacionados, haciendo uso responsable de los recursos naturales mediante prácticas éticas y transparentes, generando bienestar a los involucrados en la actividad, clientes, usuarios y comunidades aledañas.

2.4 Valores

Los valores sustentan la definición de las políticas, objetivos y las estrategias más importantes que se toman en cuenta en el proceso de toma de decisiones de una industria.

Para el Limón los valores generales que guían las actividades son: (a) Respeto, (b) Integridad, (c) Honestidad, (d) Responsabilidad social, y (e) Calidad.

Estos valores deben normar las actividades y comportamiento de todos los participantes que conforman la cadena productiva del Limón, permitiendo mantener una conducta de acuerdo a la ley y buscando el interés común del sector, sus colaboradores y comunidades.

1. *Respeto*: Se debe considerar a cada persona como un ser único, con derechos y obligaciones, respetando así a toda la cadena del Limón. El comportamiento de cada participante de la cadena debe estar acorde con el marco de la legalidad y debe, por todos los medios, evitar la trasgresión de los derechos de los demás.
2. *Integridad*: Cada participante de la cadena del Limón tiene la obligación moral de actuar de manera íntegra en su accionar. Las decisiones que se tomen deben demostrar integridad, a fin de crear y mantener confianza en los procesos y en las personas.
3. *Honestidad*: El comportamiento de cada participante del Limón debe ser honesto y transparente para evitar acciones que puedan poner en riesgo los objetivos de la industria.

4. *Responsabilidad social*: La Industria del Limón debe demostrar compromiso con la sociedad, cumplimiento de las leyes y la normatividad del país; así como respeto hacia el medio ambiente y las comunidades.
5. *Calidad*: La Industria del Limón tiene el reto de estandarizar procedimientos del proceso de producción con el objeto de ofrecer un producto de alta calidad, superior a los estándares actuales. El producto final, el Limón, debe ser altamente competitivo a nivel mundial, logrando posicionarse no solo por la calidad del fruto sino también por el cumplimiento de los estándares internacionales del servicio de abastecimiento.

2.5 Código de Ética

El código de ética para el Limón se detalla a continuación:

1. Acatar las leyes vigentes del Estado Peruano así como lo indicado en la Constitución de la República.
2. Satisfacer las necesidades de los consumidores finales, cumpliendo sus exigencias en cuanto a calidad del producto, normas sanitarias y preservación de las propiedades vitamínicas y nutritivas del Limón.
3. Respetar a todas las personas involucradas directa e indirectamente en las operaciones de la presente industria, acatando las normas de seguridad y evitando cualquier tipo de discriminación.
4. Rechazar cualquier acto que atente contra el buen proceder en toda actividad pública o privada relacionada de la Industria del Limón. En este sentido, cualquier tipo de pago fuera de lo establecido en las normas es considerado como una falta de ética grave.
5. Preservar la veracidad de los registros e información, obteniéndola de fuentes confiables y utilizándola en su contexto y magnitud, sin alteraciones ni omisiones que alteren su correcta interpretación.

6. Evitar el desarrollo de actividades que directa o indirectamente perjudiquen el medio ambiente y la sociedad.

2.6 Conclusiones

La Visión y Misión propuestas en el presente plan estratégico tienen como finalidad plantear un reto a largo plazo, así como las principales acciones para alcanzarlo. Los valores y el código de ética constituyen el marco que debe regir la conducta y acciones de las personas e instituciones involucradas en la planificación y ejecución del mismo.

La presente propuesta busca tener una influencia a largo plazo, por lo que se ha considerado imprescindible sentar desde el inicio las bases de un plan sostenible que permita colocar al Perú entre los principales productores y exportadores de Limón en la región.



Capítulo III: Evaluación Externa

El objetivo de este capítulo es establecer la situación actual del entorno del Limón a fin de implementar estrategias que conlleven al logro de la visión estratégica propuesta. Para ello, se ha de realizar un análisis de los factores externos relacionados con el Perú. Se utilizará el modelo secuencial del proceso estratégico (D'Alessio, 2013), que consta de: (a) análisis tridimensional de las naciones; (b) ventajas competitivas de las naciones; y (c) análisis del entorno Político, Económico, Social, Tecnológico, y Ecológico (PESTE). Una vez realizado el análisis, los datos obtenidos serán cuantificados en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permitirá identificar las oportunidades y amenazas del entorno. Una vez identificados estos elementos, se analizará la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), a fin de establecer los factores claves del éxito y las estrategias necesarias para que el Limón pueda competir de la mejor manera con otros países de la región que son considerados competencia directa. Por último, la Matriz de Perfil Referencial (MPR) comparará el Limón con los países líderes de este cultivo en el mundo.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Hartmann en su análisis tridimensional de las naciones mencionó tres grandes dimensiones que se deben evaluar: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales (D'Alessio, 2013).

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Según Hartmann, los intereses nacionales son aquellos que busca un país para conseguir sus objetivos o para protegerse frente a otras naciones, pudiendo ser comunes u opuestos (D'Alessio, 2013). Estos pueden clasificarse en cuatro niveles: (a) supervivencia, (b) vitales, (c) mayores, y (d) periféricos. En la Tabla 5, se muestra la matriz de intereses nacionales del Perú.

Tabla 5

Matriz de Intereses Nacionales del Perú (MIN)

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Defensa de la soberanía e integridad territorial		Chile** Ecuador** Colombia* Brasil**	Bolivia* Argentina* EEUU*	
Democracia y Estado de Derecho		Venezuela** Bolivia** Ecuador** EEUU*		
Competitividad internacional para impulsar el desarrollo		Chile** Colombia** Brasil*	Ecuador** Argentina*	Venezuela** Bolivia**
Estabilidad y desarrollo económico		EEUU* Chile* UE* China*	Bolivia* Colombia*	Argentina* Venezuela*
Apertura al comercio exterior		China* EEUU* Chile**	Bolivia* Argentina* Venezuela*	
Eficiencia de gestión institucional		Chile* Ecuador* Colombia* Brasil	Bolivia* Argentina* Venezuela*	
Desarrollo tecnológico		EEUU* China* UE*		

Nota. *Intereses comunes, ** Intereses opuestos

3.1.2 Potencial nacional

Demográfico. Según el informe del Instituto Nacional de Estadística e Informática:

Al 30 de junio del año 2012, se estima que en el país viven 30 millones 135 mil 875 personas, lo que significa un aumento de 338 mil 181 habitantes respecto al año anterior. Durante el año 2011, la población se incrementó a una tasa de crecimiento promedio anual de 1.13%. (INEI, 2012, p. 2)

En cuanto a las provincias de mayor población en el país, el INEI (2012, p. 2) indicó que “Las provincias con mayor población son Lima (8’481,415 habitantes), Callao (969,170 habitantes), Arequipa (936,464 habitantes), Trujillo (914,036 habitantes) y Chiclayo (836,299 habitantes).” Del mismo modo, respecto a la *pirámide poblacional*, el Instituto destacó una tendencia al envejecimiento poblacional relativo, es decir que el promedio de edad ha mostrado un sostenido aumento. Asimismo, la esperanza de vida también ha mostrado un aumento continuado, lo que según el Instituto incrementa paulatinamente el número y proporción de la población considerada en la tercera edad. Un dato importante que cabe destacar en el informe del Instituto es que a pesar del aumento de la edad promedio de la población hacia el 2021, la población joven en edad de procrear y trabajar seguirá siendo la de mayor cantidad. En cuanto a la proporción hombre-mujer, esta es bastante cercana al 50%, siendo mayor la cantidad de hombres antes de los 45 años y mayor la cantidad de mujeres a partir de esta edad (INEI, 2012).

Respecto a la distribución de la población, el INEI también señaló que el 57.1% de la población del país se concentra en los departamentos de Lima, Piura, La Libertad, Cajamarca, Puno, y Junín y que la mayor densidad poblacional se encuentra en los departamentos ubicados en la costa del país. Cajamarca, Puerto Maldonado, Moyobamba, y Huaraz son las localidades que mostraron mayor incremento de población entre los años 2011 y 2012. Lima y Arequipa son actualmente las ciudades más pobladas con 9’437,493 y 844,407 habitantes respectivamente (INEI, 2012).

Según las estimaciones del INEI, se espera un crecimiento anual aproximado de 335 mil habitantes, con lo cual se estima una población nacional sobre los 33 millones para el 2021 y sobre los 40 millones de habitantes al 2050 (INEI, 2012).

Geográfico. Perú es considerado un *hub regional* en la zona del Pacífico debido a su ubicación central en la costa occidental de Sudamérica, localizándose frente al Océano Pacífico, entre los paralelos 0°2’ y 18° 21’34’’ de latitud sur y los meridianos 68° 39’7’’ y 81°

20'13'' de longitud. Es el tercer país más grande en Sudamérica al tener una extensión de 1'285, 216 km²; además, posee tres regiones geográficas muy marcadas: Costa, Sierra, y Selva (Agencia de la Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSIÓN], 2013a). Esta ubicación le permite tener una posición aventajada en su proyección como núcleo productivo y comercial regional. La posición estratégica del territorio peruano le permite establecer relaciones bilaterales, comerciales, energéticas y de comunicaciones con sus países vecinos. Dada la extensa franja limítrofe con Brasil, por ejemplo, es que a través del río Amazonas y carreteras que cruzan todo el continente, Perú puede acceder al Atlántico. Por otra parte, la Cordillera de los Andes, la cual atraviesa el país, une al territorio nacional con Ecuador, Colombia, Bolivia, y Chile mediante rutas que siguen los antiguos caminos de la cultura Inca.

En cuanto a los límites marítimos, Perú ejerce soberanía sobre las 200 millas desde la costa hacia el interior del Océano Pacífico, donde desembocan aproximadamente 52 ríos. Frente a la costa existen hasta cinco corrientes marinas, dentro de las que destacan la Corriente Peruana o de Humboldt y la Corriente del Niño, las cuales ejercen una influencia importante en la riqueza ictiológica y abundancia de especies marinas, así como en las condiciones climáticas de todo el territorio (Perú Ecológico, 2013a).

En cuanto a la costa peruana, esta se caracteriza por ser una estrecha franja de 2,500 km de longitud, distinguida por una superficie desértica y árida, con valles irrigados por ríos de la vertiente occidental de los Andes. La costa ocupa tan solo 11% de la superficie pero alberga al mismo tiempo al 54% de la población peruana, donde se encuentran ciudades importantes como: Lima, Trujillo, Piura, Chiclayo, Ica, y Tacna (PROINVERSIÓN, 2013b).

En lo que respecta a la sierra peruana, esta se extiende sobre la Cordillera de los Andes, que es un sistema de montañas con mesetas, valles, quebradas y lagos, cuyo nevado más alto es el Huascarán con 6,786 metros sobre el nivel del mar. En esta región vive el 32% de la población y en su superficie existen ciudades importantes que también son atractivas para el sector turístico; tales como: Cusco, Puno, Arequipa, Huancayo, Ayacucho, Huaraz, y Cajamarca (PROINVERSIÓN, 2013b).

Respecto a la selva peruana, esta es considerada parte de la llanura amazónica, siendo una región enorme de bosques y ríos caudalosos, cuyas ciudades más importantes son Iquitos y Pucallpa (PROINVERSIÓN, 2013b). Del mismo modo, la selva es concebida como el bosque tropical más extenso del mundo, albergando una gran cantidad de especies de flora y fauna que convierten al Perú en uno de los países con mayor biodiversidad del planeta.

Según el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (MEF, 2011, p. 4) en su Boletín *Política de Inversiones de Diciembre de 2011*, el Perú tiene un potencial de área de riego “de 6.4 millones de has., encontrándose bajo riego aproximadamente, 1.7 millones de has. y bajo secano 3.7 millones de has.” La costa peruana tiene más del 70% de las áreas bajo riego, principalmente por los departamentos de La Libertad, Lima, Lambayeque, Piura, y Ancash. El incremento de las áreas bajo riego es un reto importante que aumentaría la producción agrícola y garantizaría la seguridad alimentaria del país. El mismo reporte indicó que:

El Perú, es un país privilegiado por su oferta hídrica (volumen anual promedio de 2'046,287 MMC de agua), ubicándose entre los 20 países con mayor disponibilidad, con 72,510 metros cúbicos/habitante/año; no obstante, su orografía (tres vertientes hidrográficas) desequilibran su distribución espacial en relación a la concentración de la población y cultivos en el país. Esto determina que en la Vertiente del Pacífico, que aloja al 65% de la población y contribuye con el 80% del PBI, solo dispone del 1.8% del agua, lo cual genera mayores conflictos por el acceso al agua. (MEF, 2011, p. 3)

Económico. El MEF indicó el año 2012 que a pesar de que la economía mundial presenta síntomas de debilidad e incertidumbre, durante el período 2011-2014, Perú se mantendrá como la economía de mayor crecimiento en la región y crecerá a tasas sostenidas en torno al 6% anual (MEF, 2012). Sin embargo la desaceleración del crecimiento en China, uno de los principales importadores de las materias primas minerales peruanas, y la tibia recuperación económica de los Estados Unidos, sumado a un enfriamiento del consumo

interno, ya comienza a mostrar signos de impacto en la economía, como se puede apreciar en la Figura 23, la cual muestra la evolución mensual del Producto Bruto Interno peruano.

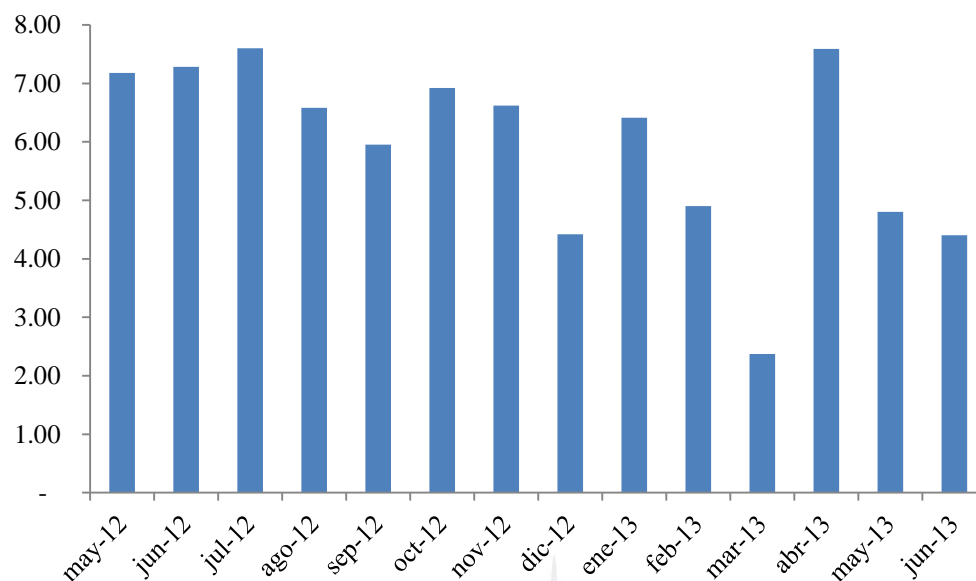


Figura 23. Evolución mensual de la producción nacional (2012-2013). Adaptado de “INEI en Cifras,” por el Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI), setiembre de 2013b. Recuperado de <http://iinei.inei.gob.pe/iinei/IneiCifras/Boletin01/03.html>

El MEF mantuvo la perspectiva de crecimiento en torno a 6.0% – 6.5% para el periodo 2012-2015, condicionándolo a que no ocurra un colapso financiero-global similar al del 2008, además la inversión privada se debe mantener con un crecimiento del 11.2% anual y se deben concretar importantes proyectos de inversión, en marcha y anunciados. La previsión actual es de 5.5% ante la caída de los precios de los commodities y la reducción de los niveles de exportación por parte de las potencias mundiales, especialmente China. La inflación se mantendrá entre el 2% y 3% (MEF, 2012).

En cuanto a los indicadores de pobreza según datos del MEF (2012) y el INEI (2013c), el importante crecimiento económico en el periodo 2000-2010, reflejado en el aumento del PBI per cápita a un 55%, tuvo un impacto directo en la reducción de la pobreza total. En la Figura 24 puede observarse que en los últimos cinco años la pobreza total se redujo en 39% y la pobreza extrema en 46%.

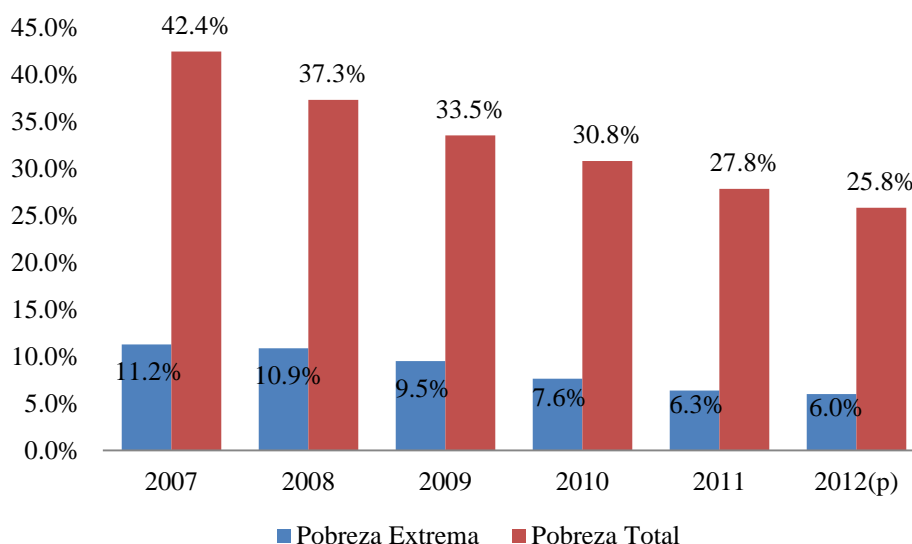


Figura 24. Pobreza y pobreza extrema (2007-2012).

Adaptado de “Estadísticas Sociales,” por el Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI), 2013c. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

La calificadora de riesgo Fitch Ratings en el 2012 indicó que otra variable que contribuye de manera considerable a la disminución de los índices de pobreza es el impacto de los programas sociales que realiza el gobierno peruano (“Fitch Ratings: El Rápido Crecimiento”, 2012). Del mismo modo, el INEI informó que la pobreza se sigue reduciendo, pasando del 27.8% en el 2011 a 25.8% el 2012 (INEI, 2012).

Según MEF (2012) en la balanza comercial correspondiente al periodo 2013-2015 se alcanzará un superávit promedio de 3.3% del PBI, menor al promedio de 4.7% del PBI del 2002-2011. Por su parte, hacia el 2015 las exportaciones bordearían los US\$63.5 mil millones debido a las mayores ventas de productos mineros, como el cobre, que crecería en 50%. Las importaciones alcanzarán los US\$55.9 mil millones. En este período las exportaciones crecerían en promedio 9.1% y las importaciones registrarían un incremento promedio de 11.2%. El crecimiento de las exportaciones sería explicado principalmente por los mayores volúmenes exportados, pese a la contracción de precios, a raíz del inicio de producción de importantes proyectos mineros.

De acuerdo a los datos de SUNAT (2013b), se registra una tendencia negativa en las exportaciones este año, comparado a los años 2011 y 2012 (ver Figura 25), mientras que las

importaciones muestran un aumento como consecuencia de la importación de bienes de capital, tal como lo muestra la Figura 26.

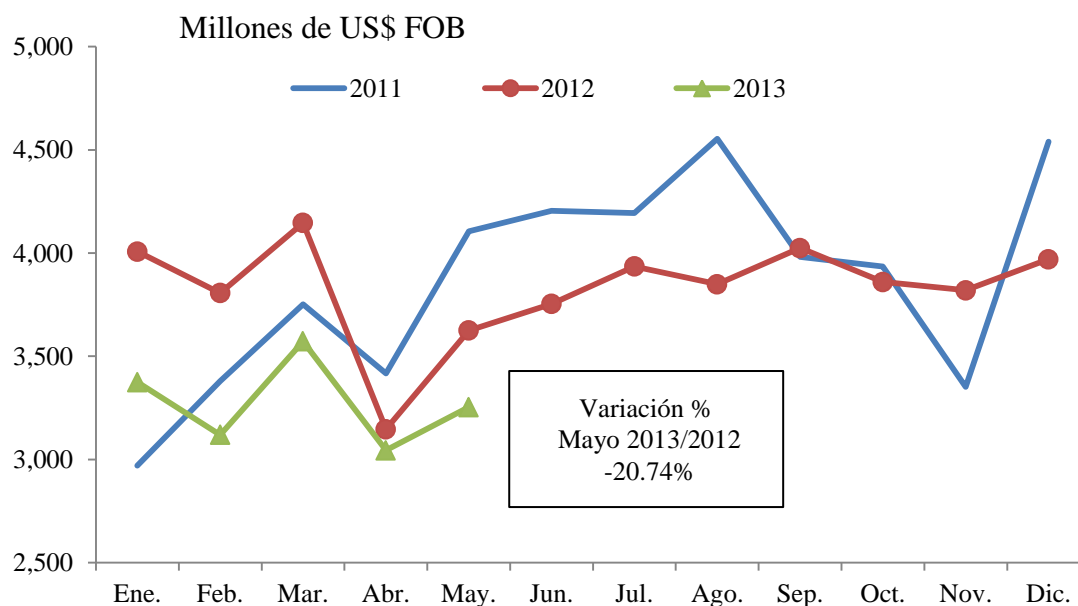


Figura 25. Distribución de las exportaciones totales (2011-2013). Adaptado de “Exportaciones FOB por Sectores Económicos, 1994 - 2013 (Millones de US\$),” por la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT), 2013b. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/nota_tributaria/cdro_43.xlsx

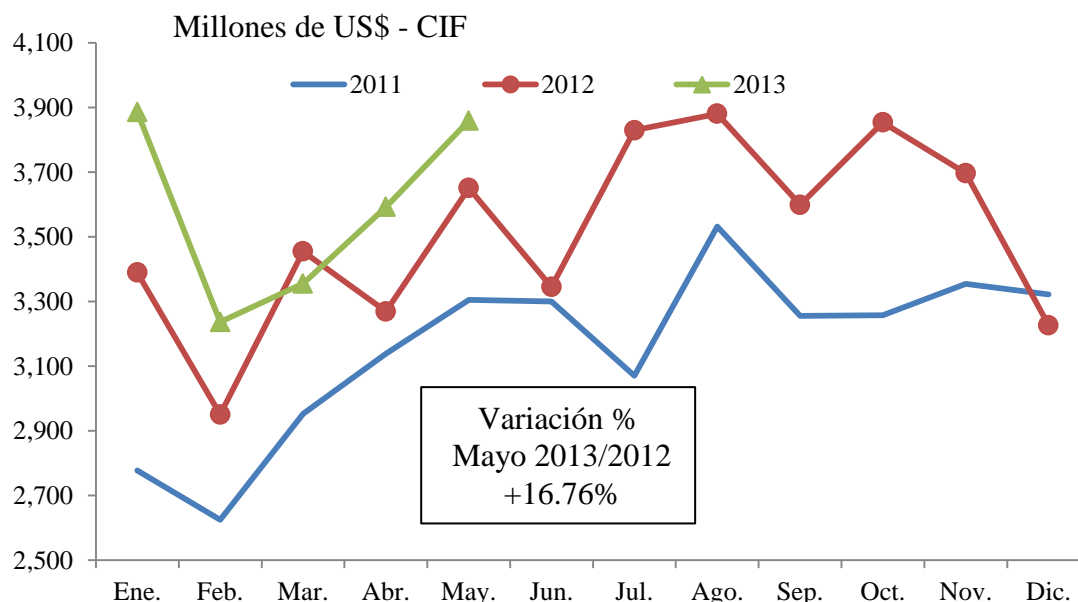


Figura 26. Distribución de las importaciones totales (2011-2013). Adaptado de “Importaciones Definitivas CIF según Uso o Destino Económico, 1994 - 2013 (Millones de US\$),” por la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT), 2013c. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/nota_tributaria/cdro_41.xlsx

Tecnológico-científico. El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) anunció que el presupuesto del gasto público para el año 2013 será de S/.300 millones para el campo de la ciencia y la tecnología, lo que significa duplicar la cuantía asignada el año anterior. Recientemente se creó el Fondo Marco e Intangible para la Innovación, Ciencia y Tecnología (FOMITEC) como iniciativa para realizar diseño y la implementación de las herramientas financieras y económicas que buscan promover el desarrollo del campo científico, tecnológico, y de innovación y conseguir una mayor competitividad mediante la utilización de nuevas tecnologías (DePeru.com & Andina, 2012).

Perú se encuentra en el último lugar de la región respecto a las investigaciones científicas mundiales. *The Scimago Journal & Country Rank (SJR)* indica que Brasil, líder de la región, cuenta con 55,803 publicaciones contra las 1,203 de Perú (SJR, 2012). Esto evidencia en el escaso desarrollo de la ciencia, tecnología, e innovación, motivado por la poca inversión, la carencia de personal calificado, falta de incentivos, trabas burocráticas, y esfuerzos no concertados dentro de una verdadera política nacional. El Perú solo destina el 0.1% del PBI a investigación y desarrollo, mientras el vecino país Chile invierte el 0.7%. Para dar el salto industrial que pretende, este porcentaje deberá incrementarse progresivamente en los próximos años. La reciente confirmación de intención por parte del Ejecutivo de crear un Ministerio de Ciencia y Tecnología podría significar el punto de partida para cambiar esta tendencia (“Ollanta Humala Confirma Interés”, 2013).

Un ejemplo del impacto positivo que la aplicación de tecnologías podría significar para el país está en el potencial de las áreas de irrigación. Perú es uno de los países con mayor extensión de área irrigada en América Latina después de Brasil, Chile, y Argentina. Sin embargo las pésimas condiciones técnicas en los sistemas de riego y la deficiente gestión causan que la mayor parte del agua destinada para el riego (65%) se pierda. Existen avances en la construcción de infraestructura hidráulica principalmente en la costa pero aún persisten

muchos retos como la promoción de riego tecnificado y el entrenamiento de los agricultores en el uso del agua y los recursos para dejar de lado técnicas de módulos de riego elevado, ya sea por gravedad o inundación (MEF, 2011).

Histórico-psicológico-sociológico. A principios del siglo XIX, el Perú empezó a llamarse *patria* sobre todo por los criollos y mestizos acomodados. En 1821 declara su independencia, cuando no existía una cohesión social y más bien existían divisiones entre castas, gremios, grupos económicos y regiones. El general José de San Martín, de nacionalidad argentina, a través de su expedición libertadora declaró la independencia. Mientras que el venezolano Simón Bolívar con un ejército de distintas nacionalidades de América la consolidó en las batallas de Junín y Ayacucho, terminando el proceso independentista con la Constitución Liberal de 1860. La joven república vivió una época extensa de inestabilidad política y social, con intercalados gobiernos civiles y militares. En la guerra del Pacífico (1879-1883) contra Chile, el Perú perdió importantes territorios en el sur y se desmoronó económicamente. Posteriormente se inició un lento proceso de reconstrucción nacional que duró hasta principios del siglo XX. A pesar de muchos intentos de búsqueda de paz social y estabilidad democrática, los golpes de Estado y la inestabilidad económica siguieron perturbando al país hasta que a partir de los años 90 comienzan a establecerse las bases del crecimiento económico, la apertura al mercado global y el desarrollo de la inversión privada, mientras que en el siglo XXI, Perú se reencontró con la democracia (Wissel, 2007).

Organizacional-administrativo. La *Constitución Política del Perú de 1993* en su Artículo 43 señala que “la República del Perú es democrática, social, independiente, y soberana. El Estado es uno e indivisible, y su gobierno es unitario, representativo, y descentralizado y se organiza según el principio de la separación de los poderes” (Congreso Constituyente Democrático, 1993, Artículo 43°).

La estructura del Estado es compleja en la actualidad, en primer lugar deben distinguirse tres niveles: nacional, regional, y local. Cada uno de ellos tiene a su vez, distintos órganos que cumplen funciones diversas y que en conjunto son denominados el aparato del Estado (Congreso Constituyente Democrático, 1993, Título IV).

El gobierno nacional está conformado por los poderes ejecutivo, legislativo y judicial, además de los órganos constitucionales autónomos. El Poder Ejecutivo es el órgano del Estado que es responsable de hacer cumplir las leyes. Además está orientado a dirigir las actividades de creación, dirección y administración de los servicios públicos (Congreso Constituyente Democrático, 1993, Título IV, Capítulo IV). El Poder Legislativo es el órgano que representa a la ciudadanía mediante el Congreso de la República, mediante el cual se ejerce la democracia indirecta. Está conformado por 120 congresistas (Congreso Constituyente Democrático, 1993, Título IV, Capítulo I). El Poder Judicial es el órgano estatal autónomo responsable de la administración de la justicia mediante la ejecución de las normas vigentes. También es el encargado de la resolución de fallos de conflictos judiciales (Congreso Constituyente Democrático, 1993, Título IV, Capítulo VIII).

Asimismo, existen los órganos constitucionales autónomos que cumplen distintas funciones como el Jurado Nacional de Elecciones (JNE), Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), Consejo Nacional de la Magistratura, Tribunal Constitucional, Ministerio Público-Fiscalía de la Nación, Defensoría del Pueblo, Contraloría General de la República, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), y Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

El gobierno regional está conformado por 26 regiones, cada región dirigida por un presidente y un consejo elegidos para ejercer sus cargos en un período de cuatro años. (Ley 27680, Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV, sobre Descentralización, 2002). Los gobiernos regionales se muestran a continuación.

Tabla 6

Gobiernos Regionales del Perú

N	Región
1	Amazonas
2	Ancash
3	Apurímac
4	Arequipa
5	Ayacucho
6	Cajamarca
7	Cuzco
8	Huánuco
9	Huancavelica
10	Ica
11	Junín
12	La Libertad
13	Lambayeque
14	Lima
15	Provincia de Lima
16	Callao
17	Loreto
18	Madre de Dios
19	Moquegua
20	Pasco
21	Piura
22	Puno
23	Tacna
24	Tumbes
25	San Martín
26	Ucayali

Nota. Adaptado de “Ley 27680, Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV, sobre Descentralización,” por el Congreso de la República del Perú, 2002.

El gobierno local es el encargado de administrar la gestión pública en cada una de las provincias, distritos, y centros poblados del país. Esta función es ejecutada por las Municipalidades, personas jurídicas de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia, encargadas de la prestación de servicios de ámbito local y de desarrollo integral, sostenible, y armónico de sus circunscripciones. El gobierno local está conformado por un consejo municipal o provincial según sea el caso y este a su vez, está integrado por un alcalde municipal o provincial y sus regidores (Congreso Constituyente Democrático, 1993, Artículos 194° y 195°).

Militar. La *Constitución Política del Perú de 1993* en su Capítulo XII (De la Seguridad y de la Defensa Nacional) indica que el “El Estado debe garantizar la seguridad de

la Nación, a través del Sistema de Defensa Nacional, dirigido por el Presidente de la República. Las Fuerzas Armadas tienen como función principal garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República, así como el control del orden interno. Están conformadas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea” (Congreso Constituyente Democrático, 1993, Título IV, Capítulo XII).

La Policía Nacional debe garantizar, mantener y restablecer el orden interno del país. Dentro de sus funciones está proteger y ayudar a las personas y a la comunidad. Debe garantizar el respeto de las leyes y la seguridad del patrimonio privado y público. Debe combatir la delincuencia y proteger las fronteras (Congreso Constituyente Democrático, 1993, Artículo 166°). El Presidente de la República es el Jefe Supremo de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional. Ambas instituciones están bajo su autoridad a través del Ministerio de Defensa y coordinados por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

De acuerdo al Decreto Legislativo del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas N° 1136, El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas planea, prepara, coordina y conduce las operaciones y acciones militares conjuntas de las Fuerzas Armadas, según las metas de la Política de Seguridad y Defensa Nacional (Decreto Legislativo N°1136, Artículo 3, 2012).

Según el *Libro Blanco de la Defensa Nacional*:

El Ministerio de Defensa tiene como finalidad primordial formular y difundir la Doctrina de Seguridad y de Defensa Nacional, concebida al servicio de los intereses del pueblo peruano. El Ejército del Perú (EP) tiene por función la preparación, organización, mantenimiento y equipamiento del componente terrestre de las Fuerzas Armadas. Participa en la ejecución de la Política de Defensa Nacional. Contribuye a garantizar, en forma permanente, la integridad territorial y el mantenimiento de la soberanía del país. (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2005, Capítulo V, p. 75)

Respecto a la Marina de Guerra del Perú:

La Marina de Guerra del Perú (MGP) tiene por función la preparación, organización, mantenimiento y equipamiento del componente naval de las Fuerzas Armadas.

Participa en la ejecución de la Política de Defensa Nacional y en la defensa del patrimonio marítimo, fluvial y lacustre del país. Contribuye a garantizar, en forma permanente, la integridad territorial y el mantenimiento de la soberanía del país.

(MINDEF, 2005, Capítulo VI, p. 97)

En cuanto a la Fuerza Aérea del Perú (FAP):

Tiene por función la preparación, organización, mantenimiento y equipamiento del componente aéreo de las Fuerzas Armadas. Participa en la ejecución de la Política de Defensa Nacional, desarrollando sus actividades en concordancia con las exigencias en materia aeroespacial. Contribuye a garantizar, en forma permanente, la integridad territorial y el mantenimiento de la soberanía nacional. (MINDEF, 2005, Capítulo V, p. 80)

En las décadas de los 80s y 90s del siglo pasado, el país sufrió grandes pérdidas sociales, económicas, de infraestructura y militares debido al enfrentamiento contra los grupos terroristas Sendero Luminoso y el Movimiento Revolucionario Tupac Amaru (MRTA). La guerra terminó con la captura de los cabecillas terroristas y la desintegración de sus cúpulas militares (Comisión de la Verdad y Reconciliación, 2003). Aún se mantienen rezagos en zonas declaradas en estado de emergencia, donde las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional siguen luchando por el control interno como el valle de los ríos Apurímac, Ene, y Mantaro (VRAEM). En los últimos años los gobiernos han visto la necesidad de modernizar y repotenciar el armamento militar, con el fin de mantener el poder disuasivo frente a amenazas internas y externas (“Gobierno Otorga Facultades”, 2013).

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales son cuatro y permiten identificar las oportunidades y amenazas que tiene un país respecto a su entorno (D’Alessio, 2013).

Influencia de terceras partes. Según D'Alessio (2013), ninguna interacción entre dos partes puede ser puramente bilateral. Los países con mayor influencia en Perú son Estados Unidos y China por la parte económica y comercial y los países limítrofes; tales como: Chile, Bolivia, Brasil, Colombia, y Ecuador, por su proximidad territorial.

Lazos pasados y presentes. Lo ocurrido en el tiempo afecta y se proyecta a las partes de una manera crítica (D'Alessio, 2013). Por lo tanto, todo conflicto fronterizo tiene un efecto en los países en disputa. Respecto a este tema, a la fecha Perú tiene resueltos los conflictos fronterizos con sus países vecinos con excepción de Chile, con quien lleva una disputa por la definición de los límites marítimos. Esta discusión se encuentra actualmente en la Corte Internacional de la Haya, en espera del próximo fallo. No obstante esta situación, Perú se encuentra integrado a través de iniciativas regionales como MERCOSUR, lo cual permite incrementar y mejorar los flujos comerciales entre los países de la zona.

Contrabalance de intereses. Se enfoca en la evaluación de las ventajas comparativas con relación al costo comparativo (D'Alessio, 2013). Los países de la región compiten por la atención del primer mundo principalmente para atraer la inversión y el turismo. Perú es uno de los países con mayor reconocimiento como destino turístico, el cual se ha visto reforzado por iniciativas recientes como la marca Perú y el boom culinario. Gracias a ello, los productos peruanos empiezan a gozar de una mayor reputación en mercados internacionales, a la vez que los ingredientes utilizados en sus comidas típicas se han vuelto activos de interés para otros países. El país es además uno de los principales proveedores de minerales para países industrializados y compite con otros países mineros como Chile, Canadá, y Australia.

Conservación de los enemigos. Es prudente manejar un número de enemigos para mantener las capacidades del país para enfrentarlos. No es recomendable ganar, ni perder enemigos (D'Alessio, 2013). Desde este punto de vista, Perú mantiene rivalidad directa con los países con los cuales tuvo problemas fronterizos, como Ecuador y Chile. Hoy en día, la

competencia se traslada al ámbito turístico y de las exportaciones. Vale mencionar que Chile es el principal destino de las exportaciones de Limón, pero a su vez constituye uno de los más grandes exportadores de Limón en la región.

3.1.4 Influencia del análisis en el Limón

La población del Perú es predominantemente joven y mantiene un crecimiento uniforme que se espera se mantenga en los próximos años. Esta tendencia permite tener una población económicamente activa de alto potencial como capital de trabajo en la Industria del Limón, lo cual es componente fundamental para el desarrollo esperado. Las proyecciones a largo plazo prevén un crecimiento económico sostenido del país basado, entre otros factores, en el incremento de las exportaciones y en el acceso a nuevos mercados. La ubicación geográfica privilegiada del Perú permite tener un mayor acceso a distintas plazas, ubicando al país en una situación ventajosa frente a otros exportadores de Limón. Los tratados de libre comercio también permitirán progresivamente el ingreso y desarrollo del Limón a las principales economías mundiales.

La economía del Perú depende en gran escala de la exportación de bienes primarios, por lo que es muy susceptible a lo que ocurra en el primer mundo. Perú ocupa el último lugar en Sudamérica en inversión de investigación y desarrollo, lo cual limita el desarrollo de la industria local. Por otro lado, la inversión en armamento militar es reducida en comparación a la de otros países en la región, lo cual hace vulnerable al país respecto a posibles rebrotes de grupos terroristas y conflictos limítrofes que pongan en peligro la estabilidad y desarrollo del país.

3.2 Análisis Competitivo del País

El Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) define la competitividad como la habilidad de un país para utilizar sus recursos disponibles productivamente, la cual es impulsada por el conjunto de políticas a través de sus instituciones. Una economía

competitiva permite tener un crecimiento sostenible, logrando la prosperidad y bienestar de toda su población (Schwab, 2012).

Desde 1979, el WEF publica anualmente *The Global Competitiveness Index* (Índice de Competitividad Global), el cual permite medir el nivel de competitividad de un país. Es así como en el año 2012, Perú fue ubicado en el puesto 61 de 144 economías mundiales, ascendiendo seis puestos con respecto al año 2011, momento en el cual se ubicó en el puesto 67 (Schwab, 2012).

Por otra parte, las sólidas políticas macroeconómicas implementadas en décadas pasadas le han permitido a Perú resistir la crisis mundial y convertirse en una economía más estable. El *boom* de los commodities le ha permitido al país un mayor crecimiento; sin embargo, su población aún no muestra los índices de prosperidad que este crecimiento económico debiera fomentar. Esto queda de manifiesto al analizar sus índices de pobreza, el déficit del nivel de infraestructura y la baja calidad de la educación. Esta situación impide que Perú sea más competitivo y obtenga un crecimiento sostenible en el tiempo (Porter, 2010a).

De acuerdo a Porter (2012), la competitividad de una nación obedece a la capacidad de su industria para innovar y buscar el perfeccionamiento. La competitividad de un país se logra mediante la productividad de sus empresas, alcanzando la prosperidad de la nación. Las naciones logran ventaja competitiva cuando hacen uso intensivo de los factores de producción de su nación: la tierra, el trabajo y los recursos naturales.

Después de explicar cómo una nación logra obtener ventaja competitiva, Porter (2012) estableció que el hecho de que una nación cuente con sectores competentes en el mercado mundial, depende del contexto en el cual se desenvuelven las empresas de ese sector.

En ese sentido presenta el modelo del diamante de la competitividad nacional, en el cual se determinan los cuatro atributos de la ventaja nacional, que son necesarios para el

análisis competitivo de un país: (a) condiciones de los factores; (b) las condiciones de la demanda; (c) los sectores relacionados y de apoyo y; (d) la estrategia, estructura, y rivalidad entre las empresas.

Para el análisis competitivo de Perú se procederá a analizar los cuatro atributos o fortalezas del poder nacional de manera integrada y relacionadas entre sí, de acuerdo al modelo del Diamante de Porter.

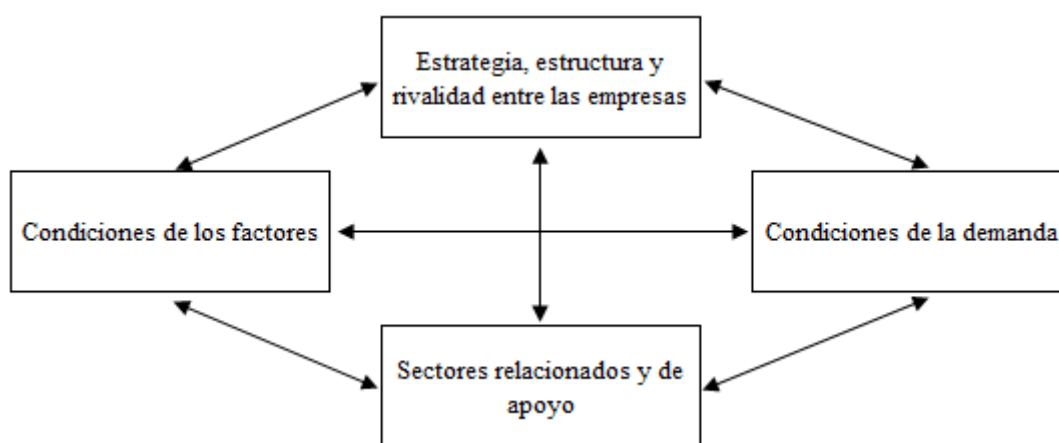


Figura 27. Diamante de Porter.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed.),” por F. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Educación.

3.2.1 Condiciones de los factores

Los factores son los recursos (i.e., bienes o servicios) que posee un país y que le generan ventaja comparativa, que luego se puede convertir en una ventaja competitiva. Entre los factores más importantes que permiten a Perú analizar su competitividad como nación, se encuentran: su biodiversidad, superficie de terreno, infraestructura, y capital humano.

Una de las grandes riquezas naturales de Perú es su biodiversidad y gran variedad de ecosistemas, elementos que le permiten tener diversidad ecológica, de especies y recursos genéticos. A esto se suma la variedad de pisos ecológicos que permiten contar con ecosistemas productivos que facilitan el cultivo en la mayor parte del año. Perú es uno de los 17 países del mundo con mayor diversidad de recursos naturales; tales como: minerales, cultivos agrícolas, recursos energéticos, recursos forestales, recursos de pesca, recursos de ganadería y otras especies animales que le permiten alcanzar una ventaja comparativa frente a

los demás países del mundo. Debido a esta gran diversidad, Perú se considera el país con la mayor cantidad de especies de mariposas, la cual asciende a 3,700 tipos. Asimismo, el país ostenta el segundo lugar en superficie de bosques tropicales en América Latina (después de Brasil) y cuarto a nivel mundial. Del mismo modo, Perú se encuentra en el segundo lugar en cuanto a su diversidad de aves, con 1,835 especies. Igualmente, el país tiene aproximadamente cerca de 20,000 especies de plantas con flor descritas, 1,070 especies de peces de aguas marinas y 1,011 especies de peces continentales (MINAG, 2012).

En cuanto a los recursos naturales del país, estos se encuentran a lo largo de toda su superficie, la cual está constituida por 128.5 millones de hectáreas, distribuidas en las zonas de la Costa (12%), Sierra (28%), y Selva (60%). Del total de la superficie del país, 7.6 millones de hectáreas (6%) son aptas para cultivos agrícolas, 17 millones (14%) corresponden a tierras para pastos, 48.7 millones (38%) son tierras aptas para los recursos forestales y 55.2 millones (42%) corresponden a tierras denominadas de protección donde no es posible realizar actividades agropecuarias, tal como muestra la Figura 28. Bajo condiciones normales, generalmente las tierras protegidas se usan para el turismo, el manejo de fauna y otras actividades de uso indirecto (MINAG, 2012).

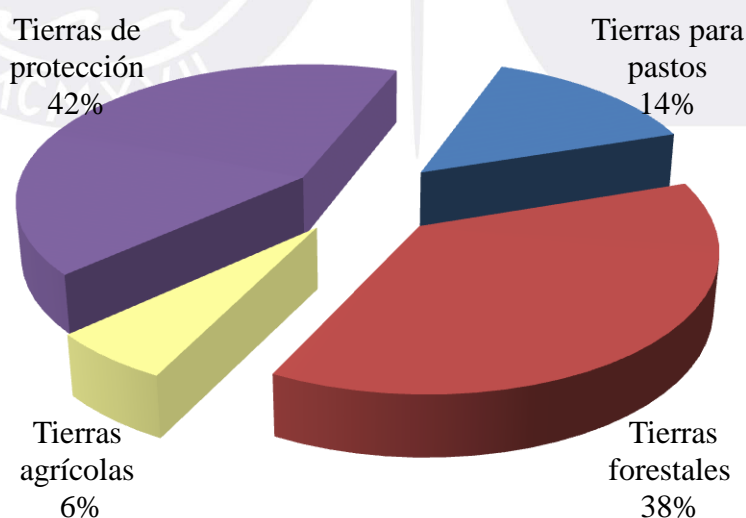


Figura 28. Distribución de la superficie de Perú.
Adaptado de “Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2106,” por el Ministerio de Agricultura del Perú (MINAG), 2012. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionesministeriales/2012/mayo/pesem2012-2016.pdf>

De acuerdo al *Tercer Censo Nacional Agropecuario* (III CENAGRO 94), del total de la superficie para cultivos agrícolas, 5.5 millones de hectáreas se encuentran en uso (4.3% de la superficie total del país), y dentro de ellas, 2.1 millones corresponden a cultivos transitorios (cultivos cuyo ciclo de crecimiento es menor a un año, dando su fruto una sola vez), 892 mil de hectáreas corresponden a cultivos permanentes (cultivos cuyo ciclo de crecimiento es largo, permitiendo varias cosechas sin necesidad de ser sembrados nuevamente) y el resto (2.5 millones) a tierras en barbecho, en descanso, no trabajadas y cultivos asociados (MINAG, 2012).

En base al *Tercer Censo Nacional Agropecuario* (III CENAGRO 94) también se ha evidenciado que existe una alta fragmentación de las parcelas agrícolas, el 84% de estas parcelas está conformado por menos de 10 hectáreas, lo que dificulta el crecimiento y la optimización de la rentabilidad de la industria agrícola, debido a que no se puede gestionar el desarrollo de economías de escala para reducir costos de producción, además que se hace difícil gestionar créditos desde la posición del agricultor, por la poca representatividad, lo que ocasiona escasa capacidad de negociación durante el proceso productivo y la comercialización de los productos agrícolas (Vela & Gonzales, 2011).

Otro factor importante para el análisis competitivo del país es su infraestructura, que es uno de los mayores componentes para la competitividad en las cadenas de valor de los diversos sectores productivos de un país. En el Perú existe una desventaja competitiva con respecto a la infraestructura: (a) se tiene insuficiente desarrollo en el transporte, (b) no se cuenta con carreteras seguras, (c) se cuenta con muy pocos terminales (i.e., siete marítimos y cuatro fluviales) que no abastecen la demanda, (d) el abastecimiento de agua y alumbrado público es escaso en el sector rural del país, y (e) escaso desarrollo tecnológico para innovar y generar valor agregado a sus productos.

Los avances en los últimos años en infraestructura en el sector rural han sido importantes pero no suficientes, existen todavía problemas de telecomunicaciones, agua y saneamiento, energía eléctrica y transporte, que limitan la eficiencia en el proceso productivo y comercialización de los productos agrícolas. La *Encuesta Nacional de Hogares* (ENAHO 2013) permite evidenciar que al cierre del primer trimestre del año 2013, solo el 58.4% de los hogares del sector rural tenían acceso a agua por red pública y el 71.6% tenían acceso a energía eléctrica por red pública (INEI, 2013d).

La población del Perú se considera otro factor importante para el análisis de la competitividad del país, debido a que la disponibilidad del capital humano determina la tasa de crecimiento de la economía. Según INEI (2012) la población ocupada del país alcanzó los 15'541,500 personas en el 2012, mostrando un ligero crecimiento de 1.5% respecto al año anterior. En el año 2011 se registró que el 71.6% de la población peruana se encontraba económicamente activa y que, de ese grupo, el 94.9% se encontraba como población ocupada, siendo la agricultura el principal sector contribuyente a esta tasa, con 3'854,400 personas representando el 25.2% de la población total ocupada. Esta situación genera una potencial ventaja comparativa debido a que mediante una buena educación y capacitación puede transformarse en ventaja competitiva.

3.2.2 Condiciones de la demanda

Perú se ha desarrollado económicamente en los últimos años, hecho que se ve reflejado en el índice del Producto Bruto Interno (PBI), tal como se observa en la Tabla 7. En el 2010, la tasa del PBI del país creció en 8.76%, en el 2011 en 6.86% y en el 2012 en 6.28%, lo cual evidencia una tasa promedio de crecimiento de los últimos 3 años del 7.30% (BCRP, 2013a).

En relación al PBI del sector agrario, también se evidencia un crecimiento de 5.28% en el 2010, 3.25% en el 2011 y 5.25% en el 2012 (BCRP, 2013a), todo ello como consecuencia del aumento del consumo interno y de las mayores exportaciones, tal como se aprecia en la Figura 29.

Tabla 7

Producto Bruto Interno por Sectores Productivos (2006-2012)

Sector productivo	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Agropecuario	13,286	13,718	14,712	15,050	15,782	16,443	17,283
- Agrícola	8,215	8,378	8,994	9,076	9,555	9,865	10,382
- Pecuario	3,971	4,180	4,432	4,627	4,824	5,093	5,340
Pesca	823	879	934	861	755	996	878
Minería	9,853	10,194	10,971	11,037	11,021	11,000	11,238
- Minería metálica	8,397	8,540	9,161	9,032	8,599	8,326	8,504
- Hidrocarburos	730	857	945	1,097	1,420	1,677	1,716
Manufactura	24,607	27,328	29,774	27,672	31,574	33,347	33,786
- Procesadores de recursos primarios	5,161	5,022	5,440	5,442	5,353	6,050	5,658
- Manufactura no primaria	19,446	22,169	24,133	22,078	25,896	27,024	27,769
Electricidad y agua	3,307	3,585	3,866	3,912	4,213	4,526	4,762
Construcción	8,350	9,737	11,340	12,037	14,135	14,566	16,773
Comercio	23,248	25,495	28,808	28,693	31,473	34,251	36,549
Otros servicios	61,073	66,874	72,638	75,671	81,323	88,232	94,800
Impuestos a los productos y derechos de importación	15,599	16,596	18,432	18,222	19,809	21,134	22,524
Producto Bruto Interno	160,145	174,407	191,505	193,155	210,079	224,495	238,588
Crecimiento del PBI total (%)		8.91	9.80	0.86	8.76	6.86	6.28
Crecimiento del PBI del sector agrícola (%)		1.98	7.36	0.91	5.28	3.25	5.25

Nota. Expresado en millones de nuevos soles de 1994. Adaptado de “Cuadros Anuales Históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anales-historicos.html>

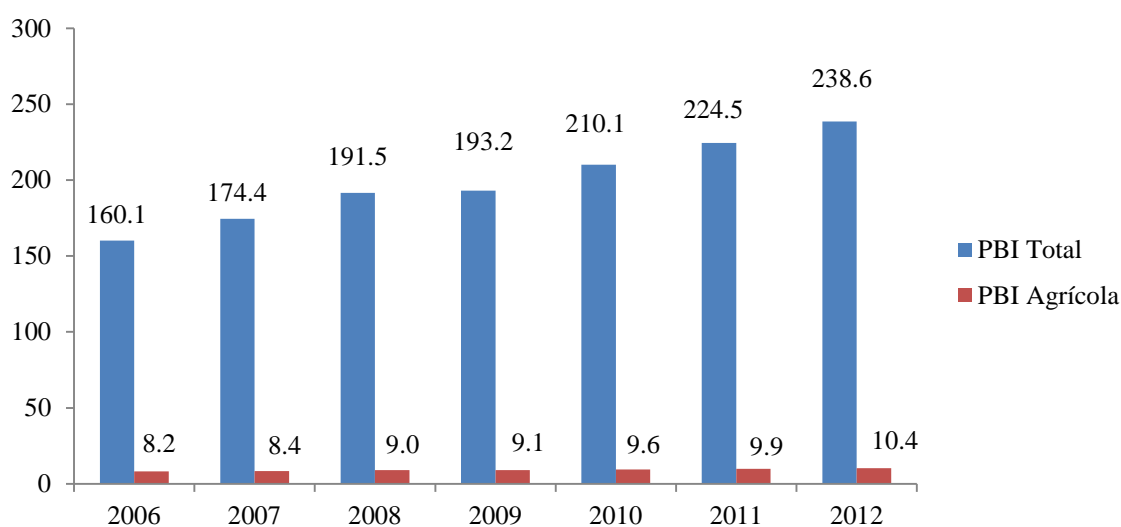


Figura 29. PBI total y PBI agrícola (2006-2012).

Expresado en miles de millones de nuevos soles. Adaptado de “Cuadros Anuales Históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anales-historicos.html>

En los últimos tres años se ha registrado un crecimiento promedio del 9.2% de la demanda interna, producto del consumo interno y la inversión privada. En el 2012 la demanda interna registró un crecimiento de 7.4% con respecto al año 2011, como resultado del incremento del consumo en 5.8% y la inversión privada que creció en 13.6%. La principal actividad que permitió el crecimiento de la demanda interna fue la construcción, registrando una tasa de crecimiento de 15.17% debido al mayor consumo interno de cemento (BCRP, 2013b), como puede apreciarse en la Figura 30.

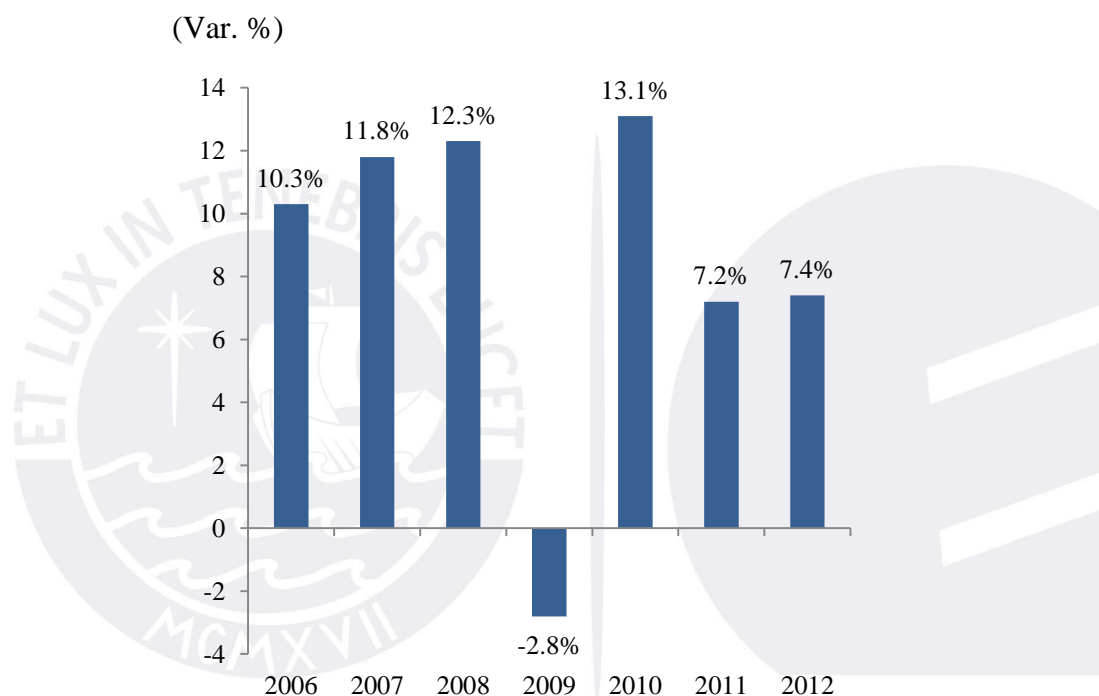


Figura 30. Evolución de la demanda interna (2006-2012).

Expresada en variación porcentual. Adaptado de “Consulta de Series Estadísticas 2013,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013b. Recuperado de <http://www1.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

Con respecto a las exportaciones, en el 2012, estas alcanzaron un valor de US\$45,639 millones, cifra ligeramente inferior a la del año 2011, la cual alcanzó un valor de US\$46,269 millones. Los principales destinos de las exportaciones del país fueron: China con el 17% del total de las exportaciones, Estados Unidos con el 13%, Suiza con 11%, y Canadá con el 8% (PROINVERSIÓN, 2013c), lo cual se puede apreciar en la Figura 31.

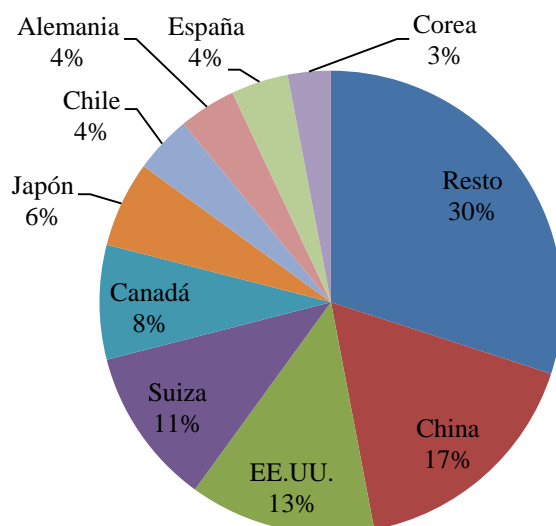


Figura 31. Distribución de las exportaciones peruanas al mundo (2012).

Expresada en porcentajes sobre el valor en millones de US\$. Tomado de “Exportaciones Crecientes,” por la Agencia de la Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSIÓN), 2013c. Recuperado de

<http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=68>

Respecto a la demanda global sobre los productos de Perú, esta ha variado significativamente. Si bien es cierto, la mayor parte de las exportaciones siguen ligadas al sector primario, dos décadas atrás la mayor concentración se encontraba en los productos agropecuarios (i.e., algodón, azúcar, y lana); en la actualidad, dicho sector solo tiene el 9% de participación, siendo los principales productos vinculados a la actividad minera, con una participación del 58%. Las exportaciones mineras para el 2012 ascendieron a US\$26,637 millones y estuvieron conformadas principalmente por: cobre, oro, molibdeno, plata, y zinc, entre otros (PROINVERSIÓN, 2013c).

Otros sectores productivos con importante participación en las exportaciones en el año 2012 fueron: petróleo con el 11%, agricultura con el 9%, y pesca con el 7%. En el sector agricultura destaca la exportación del algodón, azúcar y el café. En el caso del sector pesquero, los principales productos que se exportan son: harina de pescado, aceite de pescado, crustáceos, y pescado congelado; productos en los cuales Perú se ha posicionado como el primer exportador mundial (PROINVERSIÓN, 2013c), como se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8

Exportaciones por Sector Económico (2010-2012)

Exportaciones (Millones de US\$)	Exportaciones			Part. %	Var. %
	2010	2011	2012	-2012	(2011/2012)
Minería metálica y no metálica	21,973.70	27,848.90	26,637.10	58.40	-4.40
Petróleo crudo y derivados	3,088.00	4,704.30	4,959.20	10.90	5.40
Agro y agroindustria	3,164.50	4,502.80	4,121.80	9.00	-8.50
Pesca	2,525.80	3,146.20	3,302.30	7.20	5.00
Textil	1,557.70	1,985.60	2,157.10	4.70	8.60
Químico	1,223.40	1,645.00	1,624.00	3.60	-1.30
Sidero-metalúrgico	918.30	1,127.60	1,253.10	2.70	11.10
Metal mecánico	394.10	464.10	532.20	1.20	14.70
Maderas y papeles	354.60	397.90	432.20	0.90	8.60
Otras exportaciones	364.40	446.00	620.60	1.40	39.10
Total exportaciones	35,564.70	46,268.50	45,639.50	100.00	-1.40

Nota. Adaptado de “Cuadros Anuales Históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Perú, en general, sigue disfrutando de los beneficios de las políticas neoliberales en la economía, implementadas en el año 1990, según las cuales limita la participación activa del Estado en empresas, fomentando la inversión privada interna y externa. Esta situación ha generado que el país sea más competitivo buscando mejor calidad y bajos costos. Sin embargo, el país aún enfrenta retos importantes por realizar, como el de fortalecer el funcionamiento de sus instituciones públicas, donde la eficiencia del gobierno es perjudicada por la excesiva burocracia y débil independencia jurídica.

En Perú el 98.6% de las empresas califican como micro y pequeñas empresas, las cuales representan el 42.1% del PBI y albergan al 77% de la población económicamente activa, incluyendo el autoempleo. Sin embargo, pese a su gran número e importancia en la economía nacional, el 89.9% de las exportaciones peruanas provienen de las grandes empresas, lo cual señala que las micro y pequeñas empresas aún no están explotando los

múltiples beneficios del comercio internacional a pesar de los esfuerzos en la firma de tratados como los recientes TLC (Sociedad de Comercio Exterior del Perú [COMEXPERU], 2009).

Dentro de las principales estrategias implementadas por el gobierno peruano que benefician al país y en especial al sector agrícola están los acuerdos comerciales que vienen suscribiéndose, como el Tratado de Libre Comercio con China (marzo 2010), el Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea (mayo 2010), el Tratado de Libre Comercio con Corea del Sur (agosto 2011), el Tratado de Libre Comercio con Panamá (mayo 2011), el Acuerdo de Asociación Económica con Japón (mayo 2011), entre otros. Estos acuerdos permiten oportunidades para el mayor desarrollo de la agroexportación, otorgando el acceso a nuevos mercados a los productos agrícolas como frutas, hortalizas, entre otros (MINAG, 2012).

Perú se encuentra actualmente en el puesto 57 del ranking de factores desarrolladores de eficiencia, evidenciando sus puntos más bajos en los factores de preparación tecnológica, así como en educación superior y entrenamiento. Esto implica que las empresas peruanas compitan entre sí por el capital humano de alta especialización (Schwab, 2012). Asimismo, conlleva a que sean muy pocas las empresas que están en la capacidad de invertir en tecnología, investigación y procesos de mejora, lo cual les resta competitividad a nivel local y sobre todo a nivel internacional. En el caso puntual del Limón, se observa que, en efecto, la exportación está concentrada en muy pocas empresas.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

En Perú, los sectores con mayor representación en términos de inversión y crecimiento son los exportadores ligados a la explotación de recursos naturales. En un primer momento, el sector de agroindustria era el que tenía la mayor participación en las exportaciones del país. Actualmente, la economía peruana depende de la exportación de productos mineros y metalúrgicos, los cuales tienen una participación del 58% del total de las

exportaciones en el país, situación que es insegura debido a que provoca dependencia de los precios de dichos recursos, los cuales no son estables en el mercado internacional.

La explotación de recursos naturales o materias primas genera un gran auge en los años de bonanza económica; sin embargo, este apogeo es solamente sostenible en la medida que los recursos no se agoten o que no existan variables externas que puedan dificultar la exportación de dicha materia prima. Si no se plantean políticas de aprovechamiento en la cadena productiva de la explotación de los recursos naturales en el mismo país, con desarrollo tecnológico que permita generar valor agregado mediante elaboración de productos derivados, no se podrán sostener las ventajas comparativas que tiene el país.

Esto significa, por una parte, realizar mayores esfuerzos por agregar valor (ya sea desarrollando productos de mayor calidad con esfuerzos de diferenciación en los mercados y productos con mayor transformación) y por otra, generar los encadenamientos hacia atrás que permitan desarrollar proveedores de insumos, bienes de capital y servicios de ingeniería para finalmente fortalecer la infraestructura de servicios tecnológicos, de investigación e información y recursos humanos especializados. Así, la creación de los conglomerados productivos en que el país tendría ventajas comparativas permitiría diversificar las exportaciones a bienes y servicios que dependan cada vez menos de los recursos naturales posibilitando de esta manera de un crecimiento ilimitado. (Álvarez, 2010, p. 27)

A nivel del sector agrario se han establecido diversos tipos de apoyo con el fin de fomentar el desarrollo de la industria, como se puede observar en los avances en empresas que integran las cadenas agro-productivas de espárragos, palta, mango, azúcar, entre otros. El apoyo tangible que se ha realizado es la creación del programa de cofinanciamiento de iniciativas privadas productivas llamado Programa Compensaciones para la Competitividad (AGROIDEAS) del MINAG y PROCOMPITE. Adicional a estos programas, se ha emitido el Decreto Legislativo N° 994, que promueve la inversión privada en proyectos de irrigación para la ampliación de la frontera agrícola, Ley de Promoción Agraria (MINAG, 2012).

3.2.5 Influencia del análisis competitivo en el Limón

Uno de las prioridades del Estado es impulsar el desarrollo de la infraestructura, entendiéndose como tal: carreteras, puertos, aeropuertos, ferrocarriles, energía, saneamiento, salud, y seguridad ciudadana. La única forma de mantener el crecimiento económico que viene experimentando el país en los últimos años es abriendo mayores accesos y canales de comunicación. Para los pequeños agricultores, esto implica mejoras en el transporte que les permita reducir costos y crecer sostenidamente en el tiempo.

Otro factor que influye en el crecimiento del sector agrícola es el incremento del consumo interno y las exportaciones. En el caso del Perú, todavía falta invertir en tecnología para toda la cadena productiva del sector agropecuario, con el fin de generar valor agregado, buscando la diferenciación de los productos mediante calidad y precio, logrando ser más competitivos en los mercados internacionales.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Perú es un país que se rige por la Constitución del año 1993, en la cual se establece que es un país democrático, en donde todos los ciudadanos tienen el mismo derecho y participación en las decisiones colectivas del país. Sin embargo en los últimos 25 años Perú ha experimentado períodos de autoritarismo con etapas de alta inestabilidad política, generando deficiencia en la gobernabilidad. Gran parte de la población peruana se encuentra excluida políticamente, sobre todo la población rural y los indígenas, debido básicamente al bajo nivel de infraestructura del país, reflejado en los elevados costos de comunicación y transporte.

En tal sentido, uno de las grandes aportes del gobierno, para poder solucionar la exclusión existente, fue la reforma constitucional de la descentralización en el año 2002, que fue definida como “una forma de organización democrática, política permanente de Estado,

de carácter obligatorio, que tiene como objetivo fundamental el desarrollo integral del país” (Ley 27680, Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV, sobre Descentralización, Artículo 188°, 2002).

La Ley de Reforma Constitucional establecía que “los poderes del Estado y los Organismos Autónomos así como el Presupuesto de la República se descentralizan de acuerdo a ley” (Ley 27680, Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV, sobre Descentralización, Artículo 188°, 2002).

El objetivo de la ley de descentralización fue reformar y modernizar el Estado peruano, mediante la creación de gobiernos regionales (conformado por departamentos), a los cuales se le asignó competencias y recursos del gobierno central.

El objetivo de la regionalización fue plausible, pero no alcanzó los fines deseados, por el mal manejo administrativo y/o falta de competencia profesional de los gobernantes regionales para poder utilizar eficientemente los recursos otorgados por el gobierno central, lo que pone en riesgo a la institucionalidad democrática. La regionalización no ha logrado mejorar la competitividad, en muchos casos se han profundizado los defectos de los departamentos y la rivalidad entre ellos, otorgándoles recursos y competencias mayores con el canon, generando mayor desigualdad en el territorio.

Debido a la aún marcada centralización del país en la capital, el crecimiento de las cifras macroeconómicas visible en los últimos años, no se encuentra reflejado equitativamente en toda la población peruana, existe un crecimiento heterogéneo y desigual, situación originada por la falta de integración entre las distintas economías regionales en el país. En tal sentido, es importante crear dinámicas de inclusión que le otorguen sostenibilidad al proceso del desarrollo del crecimiento peruano (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], Proyecto de Análisis Político y Escenarios Prospectivos [PAPEP-PNUD], & Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral [IDEA Internacional], 2012).

Para que el Perú pueda mantener un crecimiento sostenible en el tiempo y ese crecimiento se refleje en toda su población, se requiere un compromiso de los actores del gobierno, con la institucionalidad democrática, con el Estado de derecho y con el respeto de las libertades civiles y políticas; con el fin de permitir un desarrollo más inclusivo de todos los ciudadanos, lo que permitirá el fomento de la inversión y la competitividad. Por su parte, los ciudadanos deberán tener el compromiso del cumplimiento de la normativa nacional: laborales, impuestos, y regulaciones ambientales (PNUD, PAPEP-PNUD, & IDEA Internacional, 2012).

El desafío político-institucional para el periodo 2012-2016 deberá ser revertir el déficit de legitimidad y de poca confianza que existe en la relación entre gobernantes y gobernados, entre las instituciones democráticas y los ciudadanos peruanos (PNUD, PAPEP-PNUD, & IDEA Internacional, 2012).

En conclusión, el Perú es un país democrático, pero con grandes niveles de exclusión, sobre todo en la población rural, debido al bajo nivel de infraestructura. El país está dividido en regiones con recursos propios, pero manejados con enormes deficiencias. El gobierno debe comprometerse con la institucionalidad, la inclusión y la competitividad. La población debe cumplir sus deberes y recuperar progresivamente la confianza en el futuro.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El INEI describe al índice de precios al consumidor de la siguiente forma:

Es un indicador económico que mide la evolución de los precios de un conjunto de bienes y servicios consumidos habitualmente por los hogares de los diversos estratos socioeconómicos de Lima Metropolitana.

A este conjunto de bienes y servicios se le conoce como canasta familiar. Dentro del concepto bienes, se incluyen los alimentos, bebidas, medicinas, vestido, calzado, muebles, enseres, vajilla, artefactos eléctricos, útiles escolares, etc.

Dentro del concepto servicios, se consideran el alquiler de vivienda, electricidad, teléfono, transportes, matrículas, y pensiones escolares, consultas médicas y hospitalarias, consumo en restaurantes y hoteles, servicios de peluquería, etc.

Para determinar el índice de precios al consumidor de Lima Metropolitana (IPC), el INEI realiza un seguimiento semanal y mensual de los precios de cientos de productos que los compara con los precios del período considerado como base del índice.

La estructura de la Canasta Familiar, evidentemente, es representativa de la población, porque incluye todos los bienes y servicios que habitualmente consumen las familias.

(INEI, 2013e, párr. 1-5)

Este índice en Lima Metropolitana durante el mes de setiembre del 2013 se incrementó en 0.11% respecto al mes de anterior (ver Figura 32), siendo la variación acumulada de enero a setiembre de 2.87%, ligeramente superior a la variación acumulada del 2012 completo, que fue de 2.65%. Cabe resaltar que en el mes de marzo 2013 se registró un incremento de 0.91%, el más alto de los últimos cuatro años (INEI, 2013f).

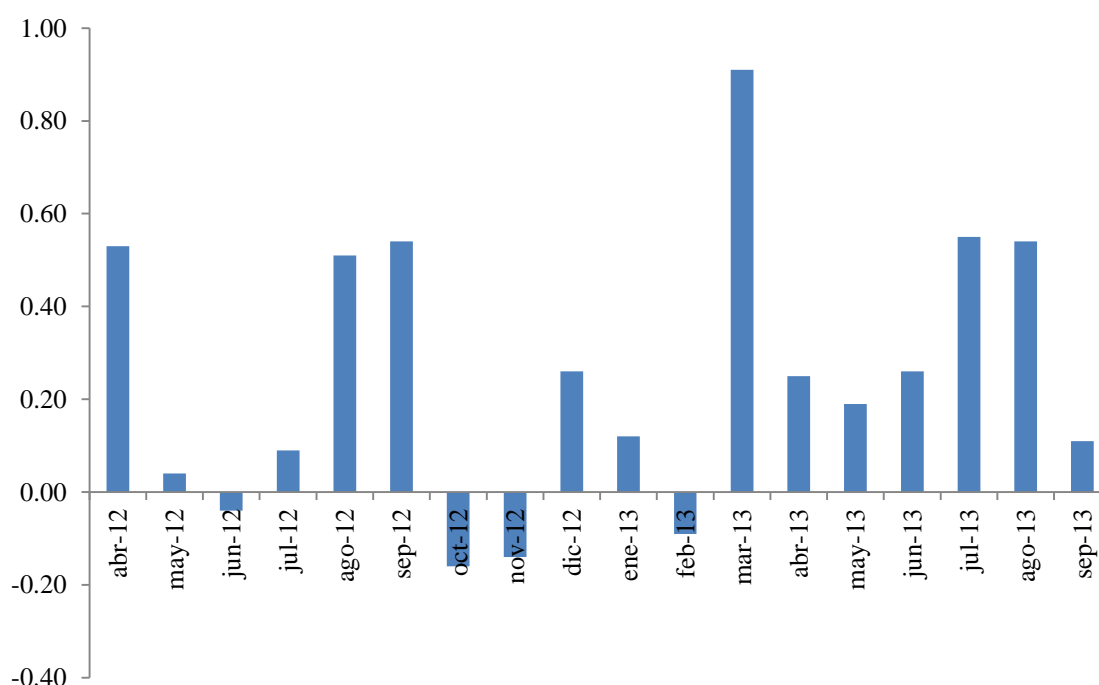


Figura 32. Variación porcentual mensual del IPC de Lima Metropolitana (2013). Adaptado de “Estadísticas de Economía,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013f. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

INEI no presentó un detalle de la variación de los precios del Limón, sin embargo presentó una disminución de -0.9% en las frutas, principalmente la mandarina, con una disminución de -15.5%, la chirimoya con -13.8%, la papaya con -13.7%, y la palta con -3.4% (INEI, 2013a).

Por otro lado, el INEI proporciona el sistema de precios promedio, en el cual se pueden obtener precios mensuales de todos los productos que forman parte de la canasta familiar. A continuación se analiza el precio del Limón desde la perspectiva del agricultor, mayorista y el consumidor con la información de los años 2011 y 2012 (INEI, 2013a).

En la Figura 33 se muestran los precios promedio que ofrecen los agricultores durante los años 2011 y 2012. Se aprecia que durante la primera mitad del año el precio se mantiene a un promedio de S/.0.79 el kilogramo y para los meses de setiembre, octubre, y noviembre hay un incremento en los precios alcanzando un promedio de S/.1.01 por kilogramo. Esto va en relación a la estacionalidad de la producción, el precio sube cuando la producción baja. Respecto al incremento en precios entre los años 2011 al 2012, en promedio hay una variación de 9.1% comparando mes a mes, solo experimentando una caída en los precios entre los meses de marzo y mayo; y en el mes de diciembre (INEI, 2013a).

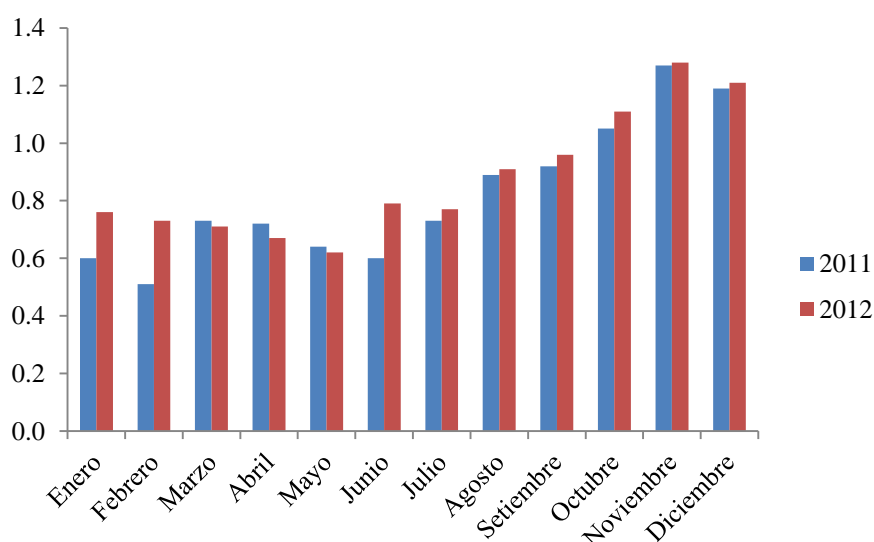


Figura 33. Distribución de precios promedio agricultor por kilogramo de Limón (2011-2012).

Expresado en nuevos soles. Adaptado de “Sistema de Información Económica,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013a. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/aplicaciones/siemweb/index.asp?id=003>

La Figura 34 muestra los precios promedio de los mayoristas durante los años 2011 y 2012, donde se puede apreciar un incremento promedio de 31.9% respecto al año anterior, con picos de crecimiento durante el mes de agosto (67.6%), setiembre (81.6%), y octubre (71.4%) y, si se comparan los precios que ofrecen los mayoristas respecto a los agricultores, se observa que en el año 2011 y 2012 el precio agricultor en promedio fue de S/.0.82 y S/.0.88 respectivamente, mientras que los precios de los mayoristas fueron de S/.2.05 y S/.2.70, representando para estos últimos un margen bruto de 60% en el 2011 y de 67.4% en el 2012 (INEI, 2013a).

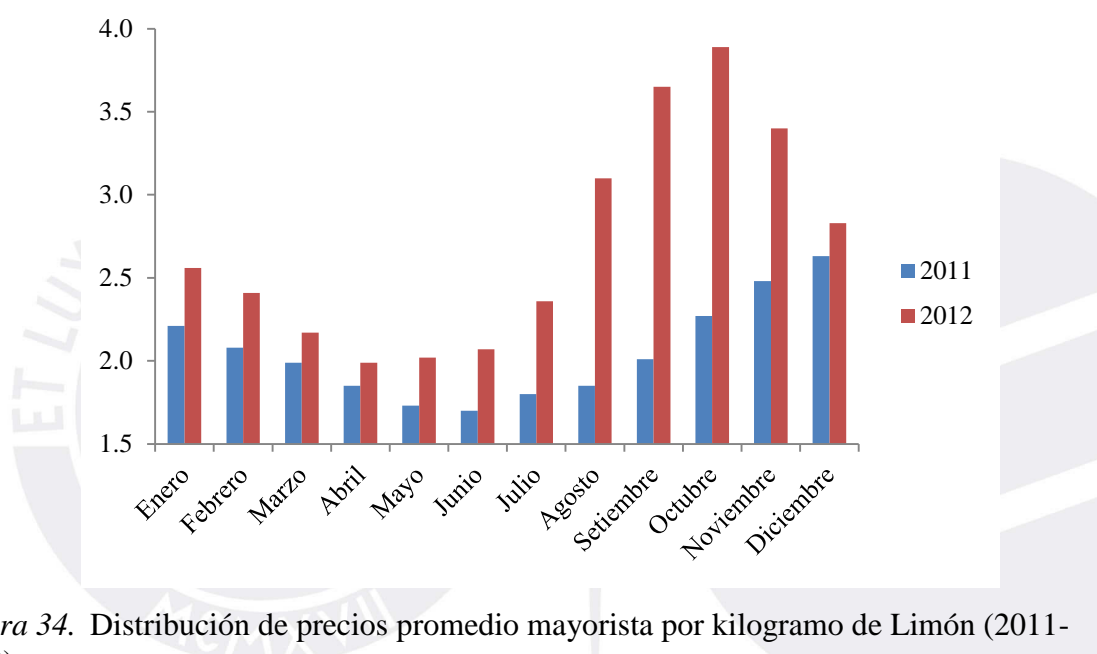


Figura 34. Distribución de precios promedio mayorista por kilogramo de Limón (2011-2012).

Expresado en nuevos soles. Adaptado de “Sistema de Información Económica,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013a. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/aplicaciones/siemweb/index.asp?id=003>

En la Figura 35, se muestra la distribución de los precios promedio que se ofrecieron a los consumidores durante los años 2011 y 2012. En ella, se puede apreciar un incremento promedio del 22.8% respecto al año anterior, con picos elevados de crecimiento durante los meses de agosto (102.2%) y setiembre (118.7%). Como se puede observar en las Figuras 36 y 37, existe una gran brecha entre los precios del agricultor, mayorista y consumidor. Si se comparan los precios promedio anuales contra los mayoristas, se observa que en el 2011 al

consumidor se le incrementó un 153.1% y en el 2012 este aumento fue de 140.4%. Si se comparan contra los precios promedio de los agricultores, se aprecia que en el 2011 al consumidor se le incrementa un 382.4% y en el 2012 un 433.1% (INEI, 2013a).

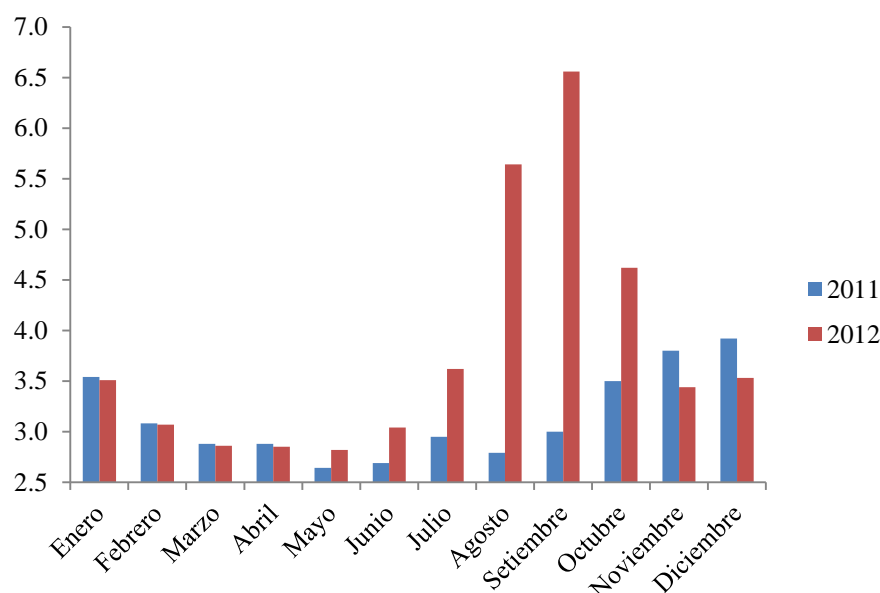


Figura 35. Distribución del precio consumidor por kilogramo de Limón (2011-2012). Expresado en nuevos soles. Adaptado de “Sistema de Información Económica,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013a. Recuperado de: <http://www.inei.gov.pe/web/aplicaciones/siemweb/index.asp?id=003>

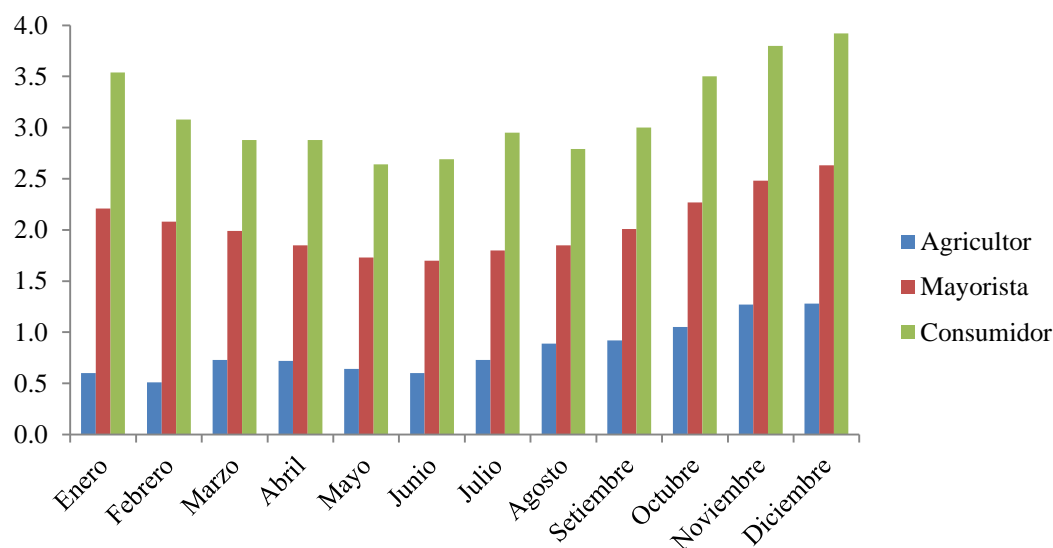


Figura 36. Precios comparativos por kilogramo de Limón entre agricultores, mayoristas, y consumidores (2011).

Expresado en nuevos soles. Adaptado de “Sistema de Información Económica,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013a. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/web/aplicaciones/siemweb/index.asp?id=003>

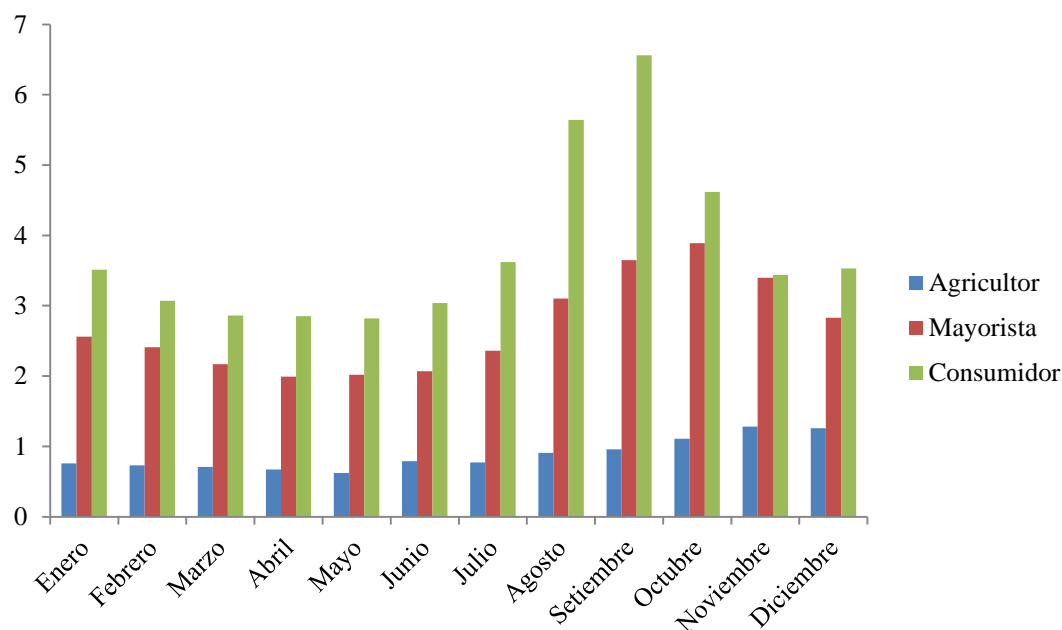


Figura 37. Precios comparativos por kilogramo de Limón entre agricultores, mayoristas y consumidores (2012).

Expresado en nuevos soles. Adaptado de “Sistema de Información Económica,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013a. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/web/aplicaciones/siemweb/index.asp?id=003>

La política monetaria, es una medida económica donde la cantidad de dinero se utiliza como variable de control para asegurar y mantener la estabilidad económica. Para lo cual, el Banco Central de Reserva emplea mecanismos como la variación del tipo de interés y participación en el mercado de dinero, los cuales pueden influenciar el crecimiento y mejorar la actividad económica. El objetivo es influenciar el crecimiento y dinamizar la economía. Asimismo, la política fiscal, a través de los impuestos y gasto público influye directamente en la actividad productiva del país. Las exportaciones influyen positivamente sobre los flujos monetarios para el país y por lo tanto también generan ingresos para el Estado (MEF, 2013).

En el momento en el que el BCRP impone una política monetaria expansiva, se produce un incremento de la oferta monetaria, lo cual genera un efecto incremental sobre la producción y empleo debido a que disminuye el tipo de interés en el mercado, beneficiando la inversión privada. En contraparte, cuando el BCRP lleva a cabo una política monetaria contractiva, el mercado responde inversamente produciendo una disminución de la oferta

monetaria y generando un aumento del tipo de interés, lo que reduce la inversión privada y por tanto el nivel de producción y empleo (Herrarte, 2010).

La inflación produce una reducción en el poder de compra del dinero, es decir, las personas podrán comprar menos con sus ingresos, ya que en tiempos de inflación los precios de los bienes y servicios crecen a una tasa superior a la de los salarios, inclusive es normal que los productos suban pero los salarios no se vean afectados. Perú cerró el 2012 con una inflación de 2.65%, cifra que se encontraba dentro del rango meta de dicho año. La inflación en mayo del 2013 fue 0.19%, debido principalmente al alza en el precio de algunos alimentos. La inflación de los últimos 12 meses pasó de 2.31% en abril a 2.46% en mayo (Banco de la Nación, 2013).

El Perú debe definir planes de acción enfocados en mantener una economía estable, recuperar la confianza de la ciudadanía y administrar eficientemente las expectativas de los agentes económicos. La estabilidad económica es requisito de los demás objetivos (MEF, 2008).

El actual crecimiento económico se viene apoyando en el incremento de la demanda interna. En el año 2012, esta creció en 7.4% respecto al año anterior, alcanzando un pico de crecimiento en el tercer trimestre de 10.4%, siendo el componente de mayor crecimiento la formación de capital bruto con 13.2%, seguido del consumo del gobierno con 9.2% y por último la inversión privada con solo 6%, reduciéndose en 2 décimas respecto al 2011, donde alcanzó un 6.2% (INEI, 2013a).

Durante el 2012 el PBI registró un crecimiento de 6.3%, apoyado principalmente por el crecimiento de la demanda interna y el consumo del gobierno. En la Figura 38, se aprecian las actividades económicas de mayor influencia en el PBI peruano, tales como el sector construcción, que llegó a alcanzar un crecimiento de 12.5%. A diferencia de lo que el común de personas asume, el sector construcción sigue en crecimiento aunque a menor velocidad, ya

que el año 2011 logró un incremento del 17.4%. El sector que más viene decreciendo es el sector pesquero, el cual en el año 2011 registró una caída de 16.6%, mientras que en el 2012 decreció en un 25.4%.

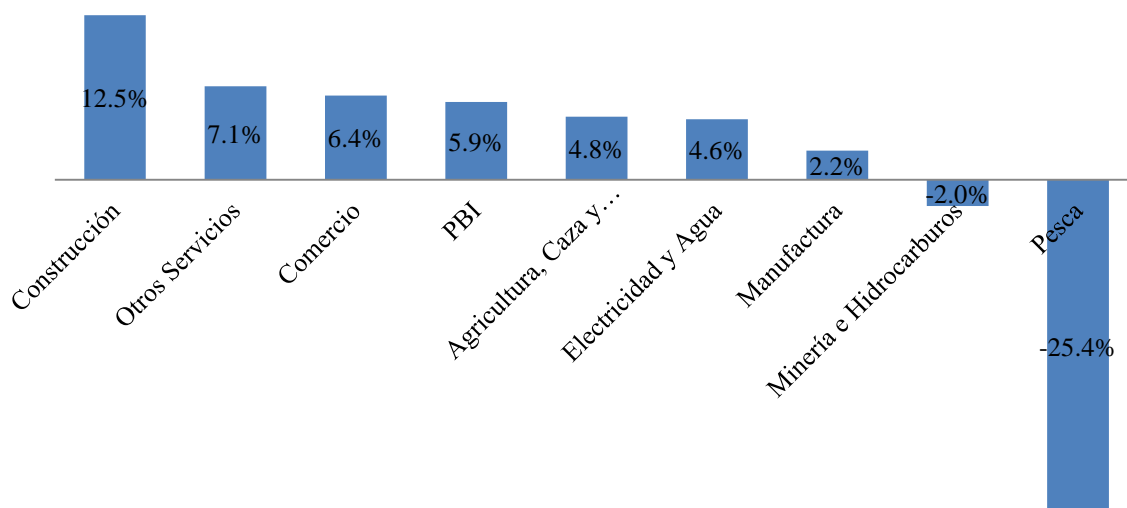


Figura 38. Variación del PBI por actividad económica en Perú (2012). Adaptado de “Sistema de Información Económica,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013a. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/aplicaciones/siemweb/index.asp?id=003>

Resumiendo el aspecto económico, en los últimos años el Perú ha presentado un crecimiento sostenido con bajos niveles de inflación, el cual empieza a mostrar signos de desaceleración en los últimos meses del 2013 sobre todo a nivel de exportaciones como una consecuencia de la crisis mundial. Respecto al Limón, la demanda sigue incrementando, con variaciones estacionales y picos de precio en los últimos meses del año. La brecha de los precios del agricultor y del mayorista se viene incrementando también.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El crecimiento en la actividad económica ha producido también un incremento sostenido en la generación de empleo durante los últimos años. Este crecimiento principalmente se viene dando en la actividad privada en el ámbito urbano. Como se aprecia en la Figura 39, si se comparan los años 2011 y 2012, se observa un crecimiento de 0.6%. Adicionalmente el empleo formal creció en 4.4%.

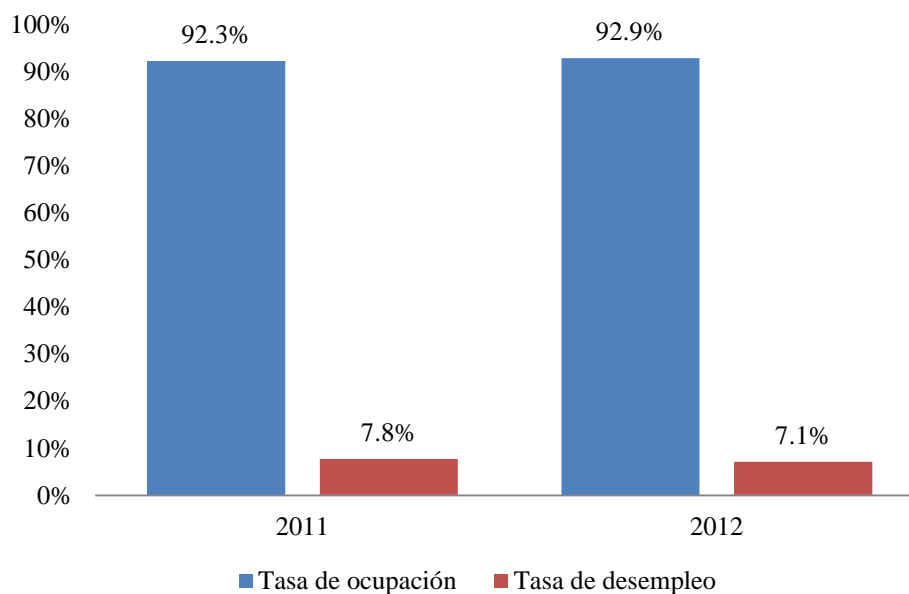


Figura 39. Tasa promedio de empleo (2012-2013).

Adaptado de “Perú en Cifras,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013g. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/web/PeruCifras4.asp>

En la Figura 40 se puede observar que de acuerdo al tamaño de las empresas, la población ocupada aumentó en 3.3% en los establecimientos de 1 a 10 trabajadores y en 3.8% en las empresas de 51 y más trabajadores, mientras que disminuyó en 2.3% (10,800 personas) en las empresas de 11 a 50 trabajadores.

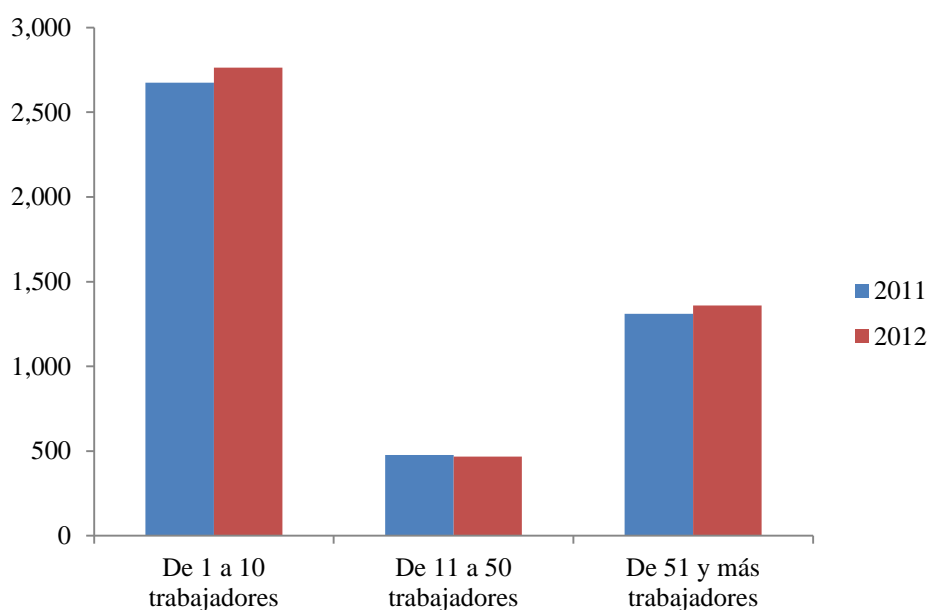


Figura 40. Número promedio de trabajadores según tamaño de empresas (2012-2013).

Expresado en miles de trabajadores. Adaptado de “Perú en Cifras,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013g. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/web/PeruCifras4.asp>

En el Perú los indicadores del nivel de empleo se basan en las clasificaciones de la población por la condición de la actividad que realizan. Lo primero que se realiza es determinar la población en edad de trabajar (PET) que está conformada por las personas que se encuentran habilitadas para ejercer funciones productivas de acuerdo a su edad. En el Perú esta edad se considera desde los 14 años en adelante. La PET se divide en población económicamente activa (PEA) y población económicamente inactiva (PEI). La PEA está conformada por aquellas personas que se encuentran trabajando (PEA ocupada) y por las que a pesar de no trabajar se encuentran buscando trabajo activamente (PEA desocupada). Dentro de la PEA ocupada existe otra subdivisión que separa a las personas adecuadamente empleadas de las subempleadas. Dentro de este último grupo se encuentran los subempleados por ingresos, que son los que reciben un ingreso mínimo de referencia a pesar de que laboran más de 35 horas semanales; o los subempleados por horas, quienes trabajan menos de 35 horas pero están dispuestos a trabajar más. La PEI comprende a las personas que no están trabajando ni buscan un empleo. Con todas estas categorías nombradas se obtiene la tasa de desempleo (PEA desocupada/PEA) y la tasa de actividad que indica el porcentaje de la PET que constituye la oferta laboral (PEA/PET), entre otros indicadores (INEI, 2013h).

Según las actividades económicas con mayor participación en la PEA, hay 144,197 personas en el sector agrícola, de las cuales 41,606 (28.9%) son mujeres y 102,591 (71.1%) son varones. En el sector textil existen 91,316 trabajadores, de los cuales 37,615 (41.2%) son mujeres (41.2%) y 53,701 (58.8%) son varones (INEI, 2013g).

Por otro lado, hasta el mes de mayo 2013, se han presentado 60 conflictos sociales en Perú, de los cuales el 55% de ellos corresponde al sector minero (i.e., 37% minería formal y 18% minería ilegal o informal). Por otra parte, en el sector de hidrocarburos existen ocho casos, siendo Cajamarca la región que posee la mayor cantidad de conflictos de este tipo (siete en total), todos relativos a la minería (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2013).

Dentro de los conflictos sociales más emblemáticos ocurridos en Perú, cabe destacar el del valle de Tambogrande (Piura), el cual fue en un inicio un desierto que se transformó en el valle productivo que hoy se conoce, gracias al esfuerzo y dedicación de sus habitantes a partir de los años 60. Hoy en día estas tierras son muy fértiles. En 1999, la compañía canadiense Manhattan Minerals recibió autorización para la explotación minera de oro, plata, cobre, y zinc. Los pobladores vieron con sorpresa cómo los equipos de exploración empezaron a operar frente a sus viviendas y cultivos. Les ofrecieron 300 puestos de trabajo, pero 40,000 personas ya se dedicaban a la agricultura. El proyecto ocuparía la tercera parte del valle, incluyendo viviendas, cultivos e irrigación. En una zona rodeada de desiertos, el agua es el recurso máspreciado. La explotación minera en la zona no solo traería contaminación sino también competencia por este recurso. Los limones se cosechan prácticamente todo el año y eso les permite a los agricultores tener ingresos constantes para poder subsistir.

Los pobladores reaccionaron con violencia, quemando las instalaciones de Manhattan en Tambogrande. Al poco tiempo el dirigente Godofredo García Baca fue asesinado. Luego de este hecho, los líderes canalizaron las protestas en manifestaciones culturales pacíficas y bien organizadas, como la campaña *Sin Limón no hay ceviche*. Organizaron una consulta popular la cual votó abrumadoramente en contra de la explotación minera en Tambogrande. Fue la primera consulta de este tipo en el mundo y tuvo gran cobertura mediática. Manhattan propició un estudio de impacto ambiental el cual fue presentado en consecutivas audiencias públicas en medio de las protestas de Tambogrande y la mirada atenta de la opinión pública mundial. Finalmente, Manhattan en el año 2001 se retiró definitivamente del país (Asociación Guarango, 2011).

Pocos años más tarde, sectores informales de la población al saber de la existencia del valioso metal, comenzaron a explotar ilegalmente el valle de Tambogrande en busca de oro, convirtiéndolo en un nuevo foco de contaminación minera, por los altos niveles de cianuro de

sodio y mercurio utilizados en la extracción. La minería informal es uno de los males más perjudiciales para el país, ya que evaden impuestos, contaminan el ambiente, destruyen campos de cultivo y atentan contra la salud de las personas dedicadas a esta actividad, principalmente niños (Guerra, 2007). Miles de habitantes de Tambogrande decidieron cambiarse de actividad al darse cuenta que la minería informal les resulta más rentable que la agricultura. Este problema es considerado más social que económico y el gobierno hasta el momento no ha demostrado mucha capacidad de acción para revertir esta situación (Nores, 2011).

En conclusión, el Perú registra un crecimiento en los niveles de empleo, con una parte importante de la población ocupada en labores agrícolas, sin embargo, la mayoría constituye unidades atomizadas y con poca tecnificación, lo cual limita las posibilidades del comercio exterior. Los conflictos sociales en el Perú siguen en aumento y la mayoría expone como argumento la pugna por la utilización del agua y la tierra como contraposición al avance de los proyectos mineros. El valle de Tambogrande, uno de los principales productores de Limón en el país ha sido escenario de conflictos contra la minería, tanto formal como informal.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En Perú actualmente el trabajo agrícola se realiza individual o colectivamente, en comunidades alejadas de las ciudades, lo cual genera un gran aislamiento y desinformación que dificulta las labores diarias y limita tanto la optimización de sus procesos como la capacidad de negociación con el resto del país, ya que este desconocimiento del precio del mercado hace que el agricultor tenga que aceptar el precio que el mayorista le ofrece. Es poco o nulo el trabajo de las tecnologías de información y comunicaciones en la agricultura del Perú.

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son esenciales para cumplir las metas de productividad, sostenibilidad y transparencia. Además, estas han

demostrado ser efectivas en la inclusión social de los habitantes de zonas rurales, por lo que su ausencia o precariedad puede provocar que regiones o generaciones enteras sean separadas de las oportunidades de un desarrollo más rápido e inclusivo.

La reciente incorporación de las TIC en el desarrollo de las economías de América Latina ha representado el surgimiento de grandes oportunidades de mejora en el desarrollo agrícola y rural en esta parte del continente. Este impacto ha afectado a toda la cadena de producción, incluyendo relaciones entre productores, mayoristas, minoristas y proveedores. Las innovaciones en la comunicación que pueden introducir las TIC generan bienestar en los agricultores, dado que representan herramientas de inclusión social, donde la tecnología puede diluir el aislamiento geográfico de las zonas rurales del país y en general de toda América Latina.

Por otro lado dentro de los cambios directos que aportan las TIC en el desarrollo de la agricultura según la FAO (2012), destacan los siguientes:

1. Mejoras en el seguimiento y el pronóstico de siembras, cosechas y producción.
2. Reducción de riesgos sistémicos vinculados a eventos climáticos, a la volatilidad de los precios y a la propagación de enfermedades transfronterizas vegetales y animales.
3. Creación y fortalecimiento de pequeñas empresas familiares.
4. Facilitación de las transacciones y del desarrollo de innovaciones a lo largo de las cadenas de producción (p. 119)

Las TIC pueden servir como herramientas para abordar diversos problemas que actualmente sufre la agricultura en América Latina y en el Perú. Pueden ayudar a mejorar la productividad garantizando la sostenibilidad ambiental, además de mejorar la información entre todas las partes de la cadena de producción asegurando transparencia en los mercados, lo cual generaría un comercio justo y libre. También puede sostener la inversión que permitiría aumentar la oferta de alimentos y finalmente integrar la dimensión del desarrollo rural a las políticas agrícolas, pero para llegar a estos puntos el Estado deberá estar

comprometido en establecer políticas que consideren la diversidad de cada realidad de los diferentes sectores y poblaciones.

El sector agrícola está relacionado a sectores de la población que sufren de exclusión y tienen por lo tanto escaso o nulo acceso a la tecnología y la información, lo cual tiene como principales efectos, la escasa tecnificación de su producción y serias deficiencias en la negociación de sus productos frente a los mayoristas, lo cual les impide desarrollarse. El uso de las TIC constituye una importante oportunidad para cambiar esta situación.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En los últimos años se ha vuelto imprescindible plantear la protección ambiental como un objetivo en casi todos los planes de desarrollo. Por otro lado, el desarrollo productivo se presenta como un objetivo aislado centrado en análisis económicos convencionales. En Latinoamérica aún no se ha generalizado la medición de las consecuencias del agotamiento de los recursos, por lo que las políticas ambientales de la región presentan un desfase en cuanto a esta nueva realidad de producción e integración al mundo, manteniendo un elevado uso de los recursos naturales (PNUMA, 2011).

Las leyes ambientales del primer mundo constituyen un reto para las políticas públicas de Latinoamérica. Respecto al uso del agua, la región presenta problemas relativos a la cantidad (extracción) y la calidad (contaminación). Por otro lado, la utilización del suelo y el impacto ambiental que genera la producción agropecuaria también son temas clave (PNUMA, 2011).

En Perú, la protección del medio ambiente está circunscrita en el Sistema Nacional de Gestión Ambiental, que tiene como marco legal la Política Nacional del Ambiente (Ley 28611) y como ente regulador al Ministerio del Ambiente. Esta institución promueve la descentralización de la gestión ambiental en aras de la utilización sostenible de los recursos naturales del país. Asimismo, desarrolla actividades para promover la cultura ambiental, la participación ciudadana y la toma de decisiones responsables por parte de los actores involucrados en la conservación de dichos recursos (MINAM, 2010).

El país es reconocido por ser uno de los más ricos en recursos naturales, así como por poseer una gran diversidad de ecosistemas. Se considera que el Perú cuenta con un suelo muy favorable para el cultivo del Limón, compuesto de zonas ya habilitadas así como tierras aptas para incorporarse próximamente a la producción. En Lambayeque hay 8,000 hectáreas de cultivo que no están operativas, pero podrían reactivarse con pozos perforados en desuso (AgroNegociosPerú, 2013). El Perú tiene como gran reto tomar decisiones acertadas para la explotación responsable y sostenible de los recursos y su aprovechamiento como medios para el crecimiento económico y el desarrollo de la calidad de vida de la población. No obstante debe enfrentar problemas ambientales como la tala, caza y minería ilegal, así como el cultivo de coca con fines ilegítimos (Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional [USAID, por sus siglas en inglés], 2012).

Uno de los principales problemas ambientales a nivel mundial es el fenómeno del cambio climático, que presenta distintos impactos a nivel local. El Perú cuenta con 27 de los 32 tipos de clima que existen en el mundo, colaborando con el equilibrio ecológico global. El cambio climático podría deteriorar los avances que ha tenido el país en materia económica y social. Desde ya se están registrando variaciones que ponen en riesgo sobre todo a las actividades que dependen del clima, dentro de ellas la agricultura. Algunos de estos efectos son: aumento de lluvias e inundaciones en la selva, disminución de lluvias y presencia de sequías en el sur, elevación del nivel del mar con efectos en la disponibilidad de agua potable y daños a nivel de infraestructura, pérdida de los glaciares que producen dificultades a la generación hidroeléctrica, olas de calor que diseminan enfermedades y plagas, así como las altas probabilidades de incrementar la frecuencia del fenómeno de El Niño y reducción de la biodiversidad (MINAM, 2010).

Asimismo, Perú está sujeto a altas probabilidades de ocurrencia de fenómenos naturales destructivos, dada su diversidad climática, geografía, e intensa actividad geodinámica. Su vasto y accidentado territorio puede presenciar en simultáneas alteraciones tan diversas como lluvias, heladas y sequías, así como inundaciones y huaycos.

Históricamente el Perú ha sufrido los efectos de desastres que han ocasionado miles de muertes y damnificados, así como daños materiales a nivel de infraestructura y áreas de cultivo. La zona norte del país (i.e., Tumbes, Piura, y Lambayeque), que es donde se cultiva el Limón, ha sido escenario de lluvias continuas por periodos hasta de cuatro meses, como las registradas en el último Fenómeno del Niño, entre los años 1997 y 1998; y consiguientes inundaciones que han destruido viviendas, áreas de cultivo y obras de infraestructura (Chuquisengo & Ferradas, 2007).

Los productos agrícolas forman parte de los recursos naturales renovables, es decir, se pueden regenerar siempre y cuando sean bien aprovechados, sin llegar a extremos que puedan ponerlos en riesgo. Son considerados además, recursos variables, como opuesto de los recursos fijos y autorrenovables como el clima o el agua. Estos recursos son la base de la economía de una amplia porción de la población peruana (Perú Ecológico, 2013b).

Dentro de los recursos naturales más importantes para la agricultura se encuentra el agua. Esta actividad consume aproximadamente el 80% del recurso hídrico peruano. La zona de producción del Limón, se encuentra en la vertiente hidrográfica del Pacífico, compartida por toda la costa peruana y más específicamente dentro de la demarcación hidrográfica conocida como Jequetepeque-Zarumilla, que alberga los departamentos de Tumbes, Piura, Lambayeque, y parte de La Libertad. El 53% del agua generada por la vertiente del Pacífico retorna como excedente al mar, un 36% se utiliza en riego por gravedad (que solo tiene una eficiencia de 35%) y solo un 2% en riego tecnificado (con una eficiencia del 70%), esto implica grandes pérdidas de agua por conducción, distribución, y aplicación (Rosazza, 2008).

Respecto a la conservación de energía, desde 1985 existe en el Perú una asociación sin fines de lucro llamada Centro de Conservación de Energía y del Ambiente (CENERGIA) que integra esfuerzos públicos y privados con el afán de promover la eficiencia energética en las distintas actividades económicas desarrolladas dentro del país. Esta institución promueve el uso racional y sustitución de fuentes de energía buscando la eficiencia y preservación del

ambiente, lleva a cabo investigaciones, auditorías, asistencia técnica y eventos para la difusión del desarrollo sostenible (CENERGIA, 2013).

La contaminación ambiental se manifiesta mediante alteraciones en el ecosistema, que pueden provocar enfermedades e incluso la desaparición de especies animales y vegetales. El desarrollo industrial y urbano incrementan rápidamente estos niveles de contaminación, los cuales pueden provenir de fuentes químicas, físicas, o biológicas. En el Perú el aire se contamina principalmente por las emisiones de las industrias y vehículos. El agua es contaminada al ser mezclada con aguas servidas, relaves mineros, pesticidas, detergentes, entre otros. El suelo se contamina a través del uso de pesticidas, abonos, residuos sólidos, y derivados de petróleo. Asimismo, los plaguicidas, fertilizantes, y desechos de animales de campo son causantes de la contaminación agrícola. Los alimentos también se pueden contaminar por estos mismos agentes, pero no solo durante el proceso de la producción, sino también durante la manipulación, transporte, industrialización y expendio de los mismos. (Perú Ecológico, 2013c).

En el Perú la cultura de reciclaje es casi inexistente. Si bien a nivel de instituciones educativas y laborales se están llevando a cabo campañas de concientización, se conoce que son muy pocos los peruanos que reciclan su basura. En una encuesta promovida por la asociación *Reciclame, Cumple con tu Planeta*, llevada a cabo en 3,800 hogares ubicados en 14 provincias, en el mes de noviembre del 2012, se identificó que 89% de los encuestados han oído hablar sobre el reciclaje, el 57% lo consideran importante, el 29% estarían dispuestos a separar sus residuos, pero únicamente el 11% lo hace. Los residuos que este pequeño grupo de personas se ha habituado a separar son generalmente vidrio, papel, y cartón (Rodríguez, 2012).

En suma, el Perú tiene suelos y climas propicios para el cultivo del Limón, pero está expuesto al riesgo permanente del Fenómeno del Niño. El agua es uno de los recursos más valiosos para la agricultura, pero aún se trabaja con sistemas de riego poco eficientes. La

ejecución de nuevos proyectos hídricos pueden incrementar rápidamente las áreas disponibles para el cultivo del Limón.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) del Limón presenta 18 factores determinantes de éxito, 11 de los cuales son considerados oportunidades y siete amenazas. Estos factores al ser calificados y ponderados dan como resultado la información contenida en la Tabla 9.

Tabla 9

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor*	Ponderación
Oportunidades				
1	Asociación de uso del limón en la gastronomía peruana	0.04	3	0.12
2	Percepción de buena calidad de productos peruanos	0.06	4	0.24
3	Apertura de mercados internacionales mediante TLC con EEUU, UE y tendencia a incrementar socios comerciales	0.07	4	0.28
4	Crecimiento de demanda interna y externa como fruto fresco así como industrializado	0.08	4	0.32
5	Desarrollo de variedad de limón Tahití por tener mayor aceptación en el mercado internacional	0.06	4	0.24
6	Formación de cluster de producción y exportación agrícola	0.04	2	0.08
7	Proyectos hídricos en aumento para lograr mayor disponibilidad de tierras de cultivo	0.05	3	0.15
8	Contraestacionalidad de la producción de los principales exportadores mundiales	0.08	4	0.32
9	Políticas de incentivo a la exportación por parte del Estado	0.05	2	0.10
10	Nuevas tecnologías de cultivo disponibles	0.05	3	0.15
11	Investigación y tecnología para mejorar los procesos	0.05	2	0.10
Subtotal		0.63		2.10
Amenazas				
1	Riesgo climático permanente por presencia de Fenómeno del Niño	0.06	2	0.12
2	Propagación de plagas que afecten la producción del Limón	0.05	3	0.15
3	Barreras arancelarias para ingresar a determinados mercados	0.03	2	0.06
4	Poca amplitud de la participación rural y campesina en los proyectos de exportación	0.04	2	0.08
5	Crisis económica internacional que reduzca los niveles de exportación	0.06	2	0.12
6	Presencia y acción de competidores en Latinoamérica: México, Argentina y Brasil	0.08	3	0.24
7	Conflictos sociales en la utilización del agua y la tierra	0.05	2	0.1
Subtotal		0.37		0.87
Total		1.00		2.97

Nota. *Valor: 4=Responde muy bien, 3=Responde bien, 2=Responde promedio, 1=Responde mal. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

El resultante de la matriz EFE es de 2.97. Este puntaje, mayor que 2.5, indica que el sector analizado presenta una respuesta mayor al promedio en el aprovechamiento de las oportunidades y en mitigar las amenazas de la industria.

3.5 El Limón y sus Competidores

Las proyecciones de exportación de Limón indican que el 2013 podrían alcanzar un crecimiento de 27% debido sobre todo al continuo envío de embarques a Chile, que recibió el año pasado el 96% del total exportado, y al posicionamiento que están logrando las variedades de Limón Tahití y Sutil en el mercado de Estados Unidos dado que México, uno de los principales exportadores a nivel mundial, ha visto reducida su producción debido a la plaga Huanglongbing (HLB) (“Ante Caída de Volúmenes de México”, 2013).

Tabla 10

Exportaciones de Limón

Mes	2013			2012			2011		
	FOB	Kilos	Prec. Prom.	Fob	Kilos	Prec. Prom.	Fob	Kilos	Prec. Prom.
Enero	226,508	296,138	0.76	135,984	208,067	0.65	212,793	294,786	0.72
Febrero	304,601	412,442	0.74	203,906	279,525	0.73	198,071	316,285	0.63
Marzo	308,341	370,560	0.83	285,724	374,079	0.76	427,686	407,895	1.05
Abril	388,315	429,192	0.90	234,974	342,984	0.69	242,361	304,342	0.80
Mayo	184,592	220,390	0.84	194,474	228,618	0.85	226,308	272,988	0.83
Junio	173,014	190,388	0.91	164,792	194,009	0.85	153,424	183,752	0.83
Julio	186,433	207,714	0.90	89,184	144,020	0.62	63,062	88,861	0.71
Agosto				209,917	186,517	1.13	118,805	138,981	0.85
Septiembre				128,939	99,188	1.30	104,084	146,656	0.71
Octubre				220,868	264,760	0.83	177,189	222,562	0.80
Noviembre				272,463	299,124	0.91	201,000	233,398	0.86
Diciembre				248,125	283,147	0.88	290,404	319,932	0.91
Totales	1'771,804	2'126,824	0.83	2'389,350	2'904,038	0.82	2'415,190	2'930,437	0.82
Promedio mes	253,115	303,832		199,112	242,003		201,266	244,203	
% Crecimiento	27.1	25.5	1.3	-1.1	-0.9	-0.2			

Nota. Adaptado de “Detalle de Exportación por: Partida / Países por Periodo Elegido,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2013a. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmPaíses_x_Partida.aspx

La exportación de Limón se ha ido incrementando progresivamente en los últimos años, alcanzando un crecimiento de 18.9% en el 2010 y de 30.1% en el 2011. El año 2012 el monto total FOB de las exportaciones decreció 1.1% respecto al año anterior, mientras que el precio promedio se mantuvo en 0.82 dólares americanos por kg. El precio promedio en los primeros siete meses del 2013 es de US\$0.83, el volumen tiene un crecimiento 25.5% mientras que el monto total FOB se ha incrementado en 35% respecto a los primeros siete meses del año anterior (MINCETUR, 2013a).

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Para el sector exportador los proveedores son los agricultores que comercializan sus productos en forma individual y también por asociación. Los exportadores establecen los términos basándose sobre todo en la calidad, ya que pagará al agricultor solo por la mercadería que califique para la exportación. Entre las condiciones requeridas están el tamaño, el índice de madurez, el color y el daño físico. El precio es determinado de acuerdo a la temporada (MINCETUR, 2008a).

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Tal como lo muestra la Tabla 11, los principales importadores de Limón son Estados Unidos, Rusia y los países europeos, provistos principalmente por México, España, y Turquía por cercanía geográfica.

El poder de negociación de los importadores es intermedio, ya que los precios están regidos por la ley de la oferta y la demanda a nivel regional, es así, por ejemplo, que en el año 2010 ocurrió un fuerte incremento en los precios en Europa y Rusia debido a la baja producción de uno de los principales exportadores, Argentina, reduciendo el nivel de oferta. Un factor importante influyente en los precios internacionales es el incremento de tratados comerciales bilaterales que aumenta el número de países con potencial exportador y por lo tanto la competencia (“Fuerte Alza de Precio”, 2010).

Tabla 11

Principales Importadores de Limón en el Mundo

Importadores	2008	2009	2010	2011	2012
Estados Unidos de América	212,563	190,808	235,420	261,348	243,889
Federación de Rusia	128,760	139,930	168,872	220,481	205,979
Alemania	234,432	174,426	187,922	185,157	177,922
Países Bajos (Holanda)	203,377	118,962	176,462	151,138	199,685
Francia	198,173	127,092	160,721	137,503	154,882
Reino Unido	143,468	95,510	118,361	108,909	115,375
Arabia Saudita	18,380	25,449	46,241	101,024	
Italia	132,206	101,039	114,654	100,176	115,932
Japón	115,883	76,630	86,402	80,090	84,163
Polonia	143,015	87,305	99,907	78,978	87,498
Canadá	72,592	55,010	69,265	70,398	77,497
Iraq	2,964	37,089	54,832	46,764	
España	108,267	37,283	72,858	44,262	68,838
Ucrania	34,060	45,070	48,726	43,294	
Otros	661,502	510,368	566,689	559,936	500,732
Mundo	2'409,642	1'821,971	2'207,332	2'189,458	2'032,392

Nota. Expresado en miles de US\$. Tomado de "Trade Map (Trade Statistics for International Business Development)," por International Trade Centre, 2013. Recuperado de <http://www.trademap.org/>

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

A nivel de los agricultores, dependiendo de la zona, el Limón puede ser sustituido por otros cultivos más rentables. Así, por ejemplo, en Tumbes el cultivo de Limón se puede sustituir por banano, frejol, maíz amarillo duro, y arroz. En Piura por uva red globe, mango, y banano. En Lambayeque por azúcar, arroz y algodón (MINCETUR, 2009).

A nivel de exportación, si se compara únicamente los cítricos, el Perú tiene mayores niveles de comercialización internacional en otros productos como la naranja y la mandarina. En cuanto a productos derivados del Limón que pueden exportarse como sustitutos de la fruta fresca se encuentran el aceite esencial, la cáscara deshidratada y el jugo de Limón. Finalmente y en mucha menor proporción, solo para usos industriales se puede utilizar como Limón deshidratado y ácido cítrico (MINCETUR, 2009).

En el mercado de consumo local, las variedades Sutil y Tahití no compiten entre sí, ya que el primero de ellos está asociado a la gastronomía y tragos típicos peruanos. En épocas de

escasez o alza de precios, los consumidores antes que cambiar de ingrediente prefieren optar por otras variedades culinarias.

Finalmente, en el mercado de consumo internacional, el Limón Tahití no compete directamente con otro cítrico. En el mercado europeo no puede sustituirse por el Limón mexicano o sutil por ser muy ácido, pero en otros países latinoamericanos sí suele ser sustituido, ya sea por el Limón amarillo o el Limón mexicano o sutil, dependiendo la disponibilidad (MINCETUR, 2009).

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Las barreras de entrada para la competencia están sobre todo relacionadas a los niveles de exportación que deben alcanzar las empresas para obtener rentabilidad (e.g., economías de escala, tecnificación, etc.), a la calidad estandarizada con cumplimiento de requisitos fitosanitarios, a la variabilidad del costo que pueden obtener de los agricultores y al precio en los mercados internacionales (MINCETUR, 2013c).

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La exportación de Limón es muy competitiva. Las cinco primeras empresas exportadoras de Limón Sutil concentraron en el último año el 93% del volumen total comercializado, como lo muestra la Figura 41.

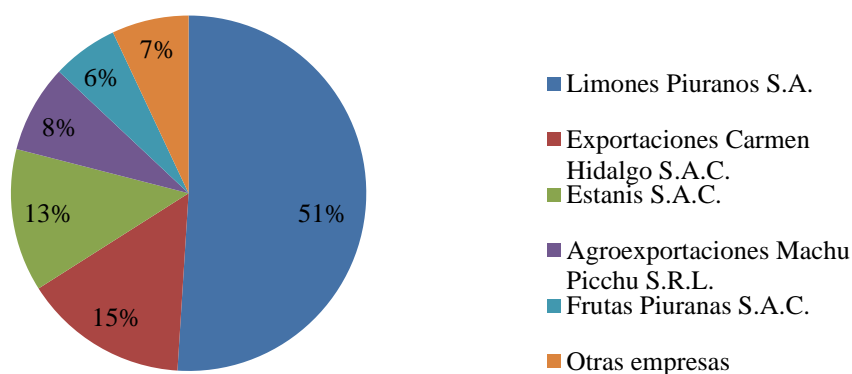


Figura 41. Participación de empresas exportadoras de Limón Sutil (2012). Adaptado de “Estadísticas de Limón Sutil,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2013d. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproduc toinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=113&pnomproducto=Lim%F3n

Por su parte, la exportación de Limón Tahití para el año 2012 estuvo concentrada solo en tres empresas, tal como puede apreciarse en la Figura 42.

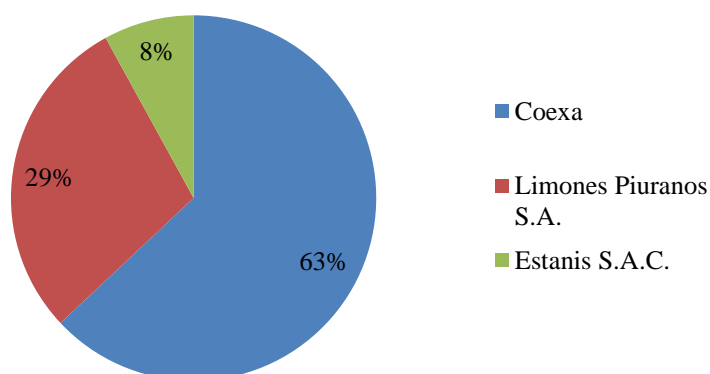


Figura 42. Participación de empresas exportadoras de Limón Tahití (2012). Adaptado de “Estadísticas de Limón Tahití,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2013e. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproduco toinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=114&pnomproducto=Limón Tahití

Es importante apreciar la baja estabilidad de las empresas de exportación de Limón, ya que según se observa en la información correspondiente al año 2007, las únicas empresas exportadoras que se mantienen en las primeras ubicaciones del ranking son Limones Piuranos S.A y Coexa, es decir que en un periodo de tan solo cinco años las principales empresas competidoras son distintas.

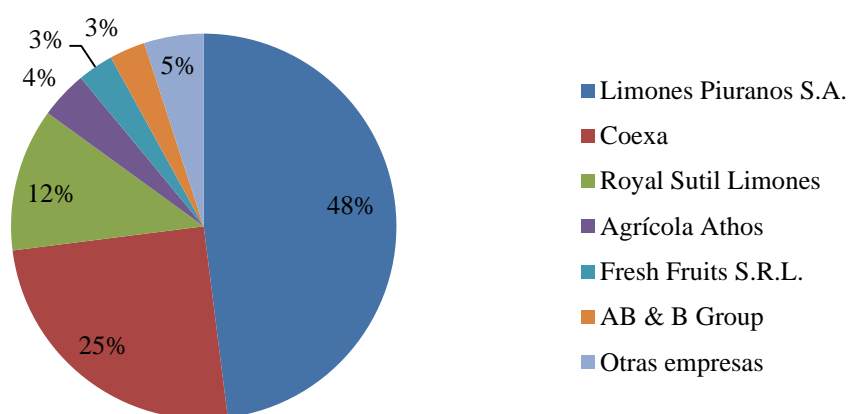


Figura 43. Participación de empresas exportadoras de Limón (2007). Tomado de “Perfil del Mercado del Limón (Citrus),” por la Asociación Macroregional de Productores para la Exportación [AMPEX], 2008. Recuperado de http://www.ampex.com.pe/down_file.php?f=perfil-limon.pdf&ruta=perfi

3.6 El Limón y sus Referentes

Los principales productores de Limón en el mundo son: México, India, China, Argentina, y Brasil. Sin embargo India y China producen principalmente para el consumo interno. Por esta razón, para establecer los países referentes, se ha optado por dar prioridad al volumen de exportación de cada país.

En la Matriz de Perfil Competitivo se han considerado los principales países exportadores latinoamericanos, donde destacan Brasil y Chile. Brasil cuenta con una de las variedades que también se cultiva en Perú, que es el Limón Tahití, con grandes posibilidades de comercializarse en el mercado exterior. Para la Matriz de Perfil Referencial se han considerado a los líderes mundiales de exportación de Limón, que incluye también a países latinoamericanos como México y Argentina. México produce principalmente para el mercado interno, pero abastece también a Estados Unidos y Canadá. Argentina es otro gran productor, pero su Limón se utiliza sobre todo como insumo industrial. España es el principal exportador mundial, abasteciendo ampliamente a la Unión Europea pero con un fuerte competidor que lo viene amenazando en los últimos años: Turquía, que pese a enfocarse principalmente en los países de Medio Oriente y Rusia, ha encontrado una oportunidad en el mercado europeo, a quien atiende con precios bajos (Federación Argentina del Citrus [FEDERCITRUS], 2013).

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

Para la Matriz de Perfil Competitivo (ver Tabla 12) se han seleccionado los siguientes países: Brasil (“Cifras Récord en Exportaciones”, 2011); Colombia (La Cuarta, 2013); Chile (Chile Potencia Alimentaria, 2008), (El Mercurio, 2013) y Uruguay (El Observador, 2013), (Producción Sur, 2008); competidores con condiciones más cercanas a las de Perú. Se han excluido de esta matriz a los países de México y Argentina (Embajada Argentina en

Washington, 2012), (“Exportadores de Limón de Argentina”, 2011); por estar muy lejos de Perú a nivel de volúmenes de exportación. Sin embargo, México sí está considerado en el análisis de *benchmark* contenido en la Matriz de Perfil Referencial (ver Tabla 13). Cabe destacar que dentro de los datos presentados se ha considerado a Colombia a pesar de estar ligeramente por debajo de Guatemala en volúmenes de exportación, buscando de esta manera priorizar la comparación con países vecinos.

El resultado de esta matriz ubica al Perú en una posición inferior (2.36) si se le compara con los otros países. Brasil tiene un puntaje de 2.85, Chile 2.98 y Colombia 2.64. Esto implica que el Perú todavía no cuenta con fortalezas suficientes que le permitan posicionarse con éxito en el sector agrícola del Limón a nivel internacional. Los factores que afectan de manera negativa a este puntaje son: Eficiencia de la cadena productiva, competitividad a nivel de precios, políticas de incentivo por parte del Estado, acceso y uso de tecnologías, desarrollo de infraestructura agroexportadora, control de riesgo climático, y cumplimiento de estándares fitosanitarios.

La matriz de perfil referencial se construyó comparando al Perú (MINCETUR, 2013d) con los países más importantes en cuanto a volúmenes de exportación de Limón: España (Ibérica Hortofrutícola, 2010), (“El Limón Fino Español”, 2013) y México (Xinhua, 2012); líderes mundiales que no se consideran competidores del Perú, pero que servirán como *benchmark* para poder apreciar los puntos sobre los cuales el país debe incidir para mejorar sus fortalezas y niveles de competitividad en el sector.

Al igual que en la matriz anterior, Perú obtiene un puntaje de 2.36, muy por debajo de los países líderes. Los factores críticos que generan esta brecha son los mismos que se presentaron en la MPC.

Tabla 12

Matriz de Perfil Competitivo (MPC) del Limón

Factores determinantes de éxito	Peso	Perú		Brasil		Colombia		Chile		Uruguay	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Participación y acceso a los mercados internacionales	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20
2 Eficiencia de la cadena productiva	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16
3 Ubicación geográfica	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20
4 Competitividad a nivel de precios	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21
5 Generación de demanda en diversos mercados	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16
6 Políticas de incentivo por parte del Estado	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10
7 Acceso y uso de tecnologías	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12
8 Desarrollo de infraestructura agroexportadora	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20
9 Control de riesgo climático	0.09	1	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18
10 Cumplimiento de estándares fitosanitarios	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
11 Apertura al comercio exterior de productos agrícolas	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14
12 Reconocimiento de la calidad de los productos	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30
Total	1.00		2.36		2.85		2.64		2.98		2.17

Nota. *Valor: 4=Responde muy bien, 3=Responde bien, 2=Responde promedio, 1=Responde mal. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Educación.

Tabla 13

Matriz de Perfil Referencial (MPR) del Limón

Factores determinantes de éxito	Peso	Perú		España		México	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Participación y acceso a los mercados internacionales	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
2 Eficiencia de la cadena productiva	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24
3 Ubicación geográfica	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
4 Competitividad a nivel de precios	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28
5 Generación de demanda en diversos mercados	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
6 Políticas de incentivo por parte del Estado	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20
7 Acceso y uso de tecnologías	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18
8 Desarrollo de infraestructura agroexportadora	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
9 Control de riesgo climático	0.09	1	0.09	4	0.36	3	0.27
10 Cumplimiento de estándares fitosanitarios	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
11 Apertura al comercio exterior de productos agrícolas	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21
12 Reconocimiento de la calidad de los productos	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
Total	1.00		2.36		3.93		3.52

Nota. *Valor: 4=Responde muy bien, 3=Responde bien, 2=Responde promedio, 1=Responde mal. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Educación.

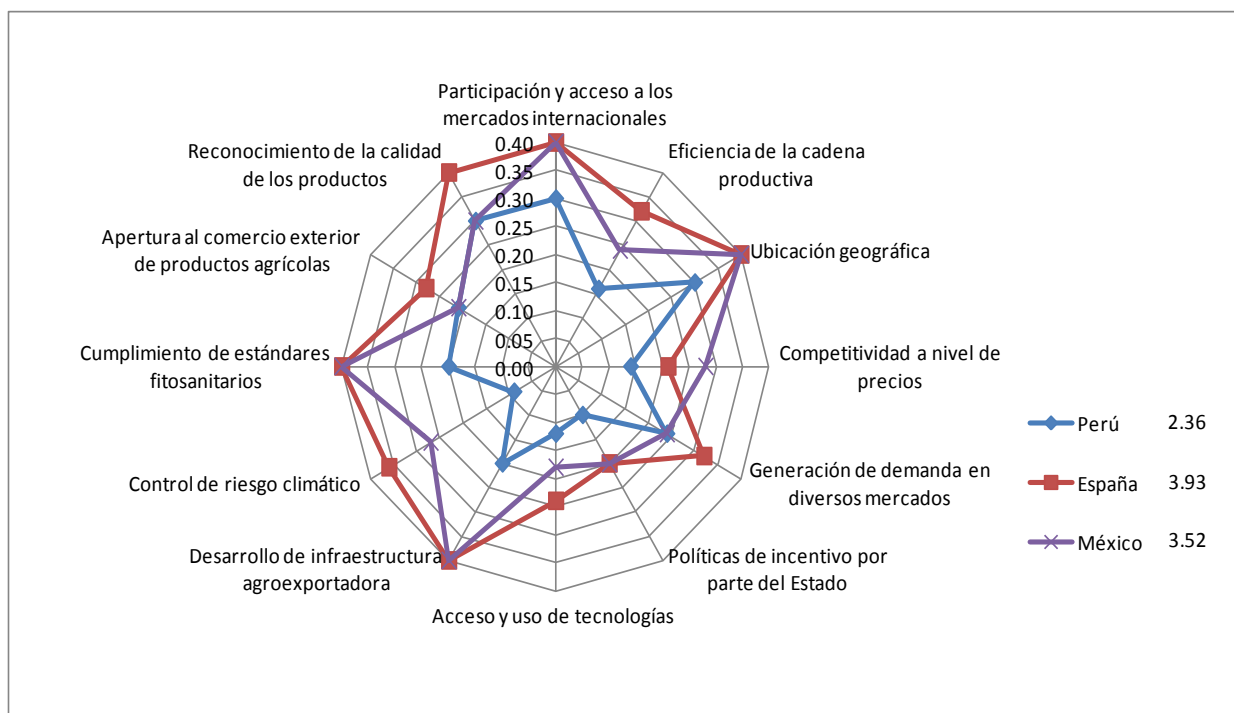


Figura 44. Gráfico radial de la MPR del Limón.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Educación.

3.8 Conclusiones

Perú, como país en vías de desarrollo, tiene como intereses nacionales críticos establecer una economía competitiva con niveles altos de empleo y productividad; y construir un Estado descentralizado al servicio de los ciudadanos, con mayor inclusión social. La mayor parte de la población peruana es joven y se encuentra dentro de la Población Económicamente Activa (PEA), lo cual representa el sustento demográfico al objeto de crecimiento económico. Asimismo, Perú tiene una ubicación geoestratégica dentro de la región sudamericana que representa un centro de integración de las comunicaciones y favorece su visión exportadora hacia la Cuenca del Pacífico.

En cuanto al comportamiento macroeconómico que Perú ha tenido, el país se ha destacado y sostenido en los últimos años, exhibiendo tasas de crecimiento de PBI líderes en la región, tasas de cambio muy estables y baja inflación, proyectando una economía creciente, fomentada no solo por las exportaciones de commodities sino también por el consumo interno. Estas tasas de crecimiento, sin embargo, se mantendrán a niveles más

modestos debido a la incertidumbre financiera mundial. Respecto a la inversión privada y pública en ciencia, tecnología e innovación, esta es casi nula, y muestra la necesidad de revertir esta situación, convirtiendo al país del sector minero y primario exportador en una nación industrializada y exportadora de productos con valor agregado. A pesar de que hay una continuidad democrática de varios años, la inestabilidad política y social continúa siendo un enemigo del progreso y la inversión, por lo que es vital que los diversos actores de la política nacional adquieran más compromiso y responsabilidad con los objetivos nacionales, y más sectores sociales sean incluidos dentro del proceso de crecimiento económico y desarrollo.

La descentralización administrativa y financiera debe ser efectiva en los próximos años para garantizar que el sector agroindustrial continúe con el dinamismo requerido. En lo que respecta a los proyectos de infraestructura, estos aún no son suficientes para resolver los problemas de telecomunicaciones, agua, saneamiento, energía, y transporte que impactan directamente en el proceso productivo y comercial de los productos. Por otra parte, los Tratados de Libre Comercio firmados por el Perú con distintas naciones han permitido incrementar el mercado potencial para la exportación de sus productos.

La región del norte del país es la productora por excelencia del Limón y está sujeta a un riesgo climático permanente por la presencia del Fenómeno del Niño. Existe un crecimiento de demanda del Limón como fruto fresco y sus derivados industrializados en Estados Unidos, Europa, y Asia, que incrementa la competencia de los países exportadores. Al comparar al Perú con otros competidores y referentes se observa que el país aún tiene algunas limitaciones para posicionarse con éxito en la Industria internacional del Limón: eficiencia de la cadena productiva, competitividad a nivel de precios, políticas de incentivo por parte del Estado, acceso y uso de tecnologías, desarrollo de infraestructura agroexportadora, control de riesgo climático y cumplimiento de estándares fitosanitarios.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Siguiendo con el modelo secuencial del proceso estratégico que se viene desarrollando, en el presente capítulo se lleva a cabo la evaluación interna de la Industria, la cual está enfocada en encontrar estrategias para aprovechar las fortalezas y neutralizar las debilidades.

Se identificarán las principales características de cada una de estas áreas dentro de esta Industria, a fin de poder determinar las fortalezas y debilidades, desarrollando finalmente la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Los principales productores de Limón en el Perú son pequeños agricultores que cuentan con cuatro o cinco hectáreas de cultivo, principalmente de Limón Sutil y que además están concentrados en la Asociación Peruana Productora de Limón (ProLimón) (Scarneo, 2012). Esta asociación fue creada en Piura en el año 2004, con la finalidad de organizar la cadena productiva con miras a la mejora de la producción y comercialización de la variedad de Limón Sutil, para atender el mercado local y el internacional (Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú [AGAP], 2013).

Las empresas agroexportadoras más importantes, en función a su posición en la industria peruana, “poseen experiencia en el negocio y cuentan con una red de contactos que les hace posible abrir el mercado para nuevos productos, como el Limón Tahití proveniente del Perú” (MINCETUR, 2009, p. 8), sin embargo, el planeamiento estratégico ha estado y en muchos casos se mantiene sujeto a las iniciativas de entidades estatales como el MINCETUR, el MINAG, y la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), es por ello que aún no se ha conseguido lograr las sinergias necesarias con

los agricultores de las regiones de Tumbes, Piura, y Lambayeque que generen un aumento en la competitividad y abastezcan de forma eficiente los requerimientos de los clientes (MINCETUR, 2008b). Es muy valioso para las regiones y municipalidades, el apoyo de organismos como Sierra Exportadora y MINCETUR para la elaboración de planes de negocio con participación de los empresarios y agricultores de sus localidades, ya que ello busca transmitir conocimiento de gestión básica para el desarrollo productivo (“Presidente de Sierra Exportadora”, 2013).

En el lado externo, los productores y exportadores han realizado un trabajo persistente para la apertura de los mercados internacionales para los cítricos peruanos, así por ejemplo luego de casi 15 años de gestiones con apoyo de entidades estatales como SENASA, se consiguió en el año 2006, la autorización formal para el ingreso a los Estados Unidos de frutos frescos de cítricos de Perú (AMPEX, 2008). De igual manera, se participó activamente junto a PROMPERÚ y MINCETUR en conseguir la disminución de las barreras arancelarias y fitosanitarias para ingresar al gigante mercado chino (“Agroexportadores Saludan Apertura”, 2008).

La citricultura en el Perú está alineada al modelo de producción y comercialización del Consorcio de Productores de Frutas S.A. (CPF), el cual es el mayor exportador peruano de cítricos, con más de 21 mil toneladas vendidas en el planeta durante el 2011. La fortaleza de este modelo radica en que el productor le vende única y exclusivamente al exportador. Perteneciendo a este consorcio, el productor se beneficia tributariamente porque obtiene la devolución del 18% correspondiente al IGV y del 5% de los derechos arancelarios (*drawback*), además obtiene mayores ganancias por el producto (Redagrícola, 2012).

Para las asociaciones de productores y agroexportadores es determinante la forma jurídica que deben adoptar, fundamentalmente por los costos que suponen, las actividades que pueden realizar y los tributos que las pueden afectar. La mayoría de empresas

agroexportadoras optan por constituirse como sociedades anónimas (i.e., S.A. o S.A.C.), mientras que las asociaciones de productores agrícolas suelen optar por la Asociación Civil, ya que tiene una gestión legal más sencilla y menos costosa, al tratarse de personas jurídicas sin fines de lucro no pagan el impuesto a la renta, solo la declaran, y permiten incorporar nuevos asociados de manera sencilla y económica. Un caso particular es cuando empresas que participan de un consorcio deciden establecer una persona jurídica que actúa como operador del mismo, como el antes citado CPF, encargado de la exportación a través de contratos de colaboración empresarial sin contabilidad independiente. Los productores le proporcionan la fruta a CPF, quien la consolida y exporta; y todos los ingresos de la exportación son trasladados a los productores, otorgándoles además la posibilidad de recuperar el IGV. Bajo este esquema, los integrantes del consorcio participan de manera conjunta y activa en el negocio, manteniendo su autonomía jurídica (Trading Consult, 2009).

Generalmente, la asociación de productores debe asumir una serie de costos a partir de su formalización y durante su operación, como por ejemplo la contratación de un gerente para gestionar el negocio. Esta asociación se sostiene mediante el aporte de los socios para cubrir sus gastos. Por el contrario, las agroexportadoras, se sostienen mediante la comercialización de sus productos, dado que constituyen una persona jurídica con fines comerciales (Trading Consult, 2009).

Dentro de los actores en la industria se encuentra AMPEX, que es un gremio exportador conformado por sus asociados, los cuales son empresas, asociaciones y cooperativas involucradas en la cadena exportadora. Su organización está compuesta por un Consejo Directivo, órgano representante que ejerce la dirección de la misma, mientras que el Equipo Técnico ejecuta todas las operaciones diarias y está constituido por un gerente, la administración y tres áreas: Capacitación & Asistencia Técnica, Investigación & Desarrollo y el Centro de Estudios (AMPEX, 2013) tal como lo muestra la Figura 45.



Figura 45. Estructura organizacional del Consejo Directivo de AMPEX. Tomado de “Organización: Estructura Organizacional,” por la Asociación Macroregional de Productores para la Exportación (AMPEX), 2013. Recuperado de http://www.ampex.com.pe/organizacion.php?sw=estructura_organ

Otra organización importante es PROCITRUS, la que corresponde a una asociación civil sin fines de lucro que está constituida por productores de cítricos del Perú y cuenta actualmente con 137 asociados (i.e., entre personas naturales y jurídicas). El objetivo de esta organización es generar bienestar entre sus asociados, mediante la implementación de programas para el desarrollo y la comercialización de cítricos. PROCITRUS representa el 90% de las exportaciones del país (PROCITRUS, 2013a).

El Consorcio de Productores de Fruta (CPF) en la actualidad es el mayor exportador de cítricos y paltas del Perú, su crecimiento se debe principalmente a que respeta las buenas prácticas éticas y agrícolas, que le permiten obtener beneficios sociales y económicos en las zonas rurales del país. Si bien por el momento no incluye exportadores de Limón, es un referente en cuanto a modelo de producción y comercialización, además que tiene entre sus objetivos incorporar más productos en un futuro cercano. Posee las certificaciones: (a) GLOBALG.A.P. (son los estándares para las buenas prácticas agrícolas promovidos por el Euro Retailer Group); (b) Tesco Nature Choice (certificación que exige un minorista del

Reino Unido para poder exportar a Reino Unido, la República Checa, Irlanda, Hungría, Polonia, Eslovaquia, y Turquía); (c) BASC (certificación que la poseen las empresas que desean formar parte de la cadena de suministro del comercio internacional); y (d) BRC (norma mundial de seguridad alimentaria) (Consortio de Productores de Fruta, 2013).

El nivel de administración y gerencia de las principales empresas agroexportadoras de Limón es variable, por ejemplo Limones Piuranos S.A.C. que es una empresa peruana dedicada a la producción y exportación de Limón fresco (i.e., Limón Sutil, Limón Tahití) y derivados como: aceite destilado, cáscara deshidratada, jugo concentrado, entre otros; tiene definidas claramente su misión y visión, y sus resultados como líder en la exportación de limones frescos y derivados, son respaldadas con certificaciones importantes como GLOBALG.A.P., HACCP, BRC Food Certificated, y Kosher (Limones Piuranos, 2013).

La Compañía de Exportación y Negocios Generales S.A. (COEXA), que pertenece a la asociación PROCITRUS, está dedicada a la exportación de mandarinas, naranjas, tangelos, toronjas y limones Tahití (DatosPeru.org, 2013a). Cuenta con amplia experiencia en el mercado y una importante participación en la exportación de estos productos (PROCITRUS, 2013a).

Otras empresas peruanas exportadoras de Limón son: Estanis S.A.C., dedicada a la importación y exportación de productos agrícolas, formada apenas en el año 2011, con sede social en Sullana-Piura (DatosPeru.org, 2013b) y que el año pasado logró exportar más de 470 toneladas de limones Sutil y Tahití (PROCITRUS, 2013b); y Exportaciones Carmen Hidalgo S.A.C., dedicada a la exportación de Limón Sutil, formada en el año 2010 y con sede social en Tambo Grande-Piura (DatosPeru.org, 2013c).

Desde hace ya algunos años, el Estado Peruano tiene una política exportadora que ha impulsado fuertemente la creación y el desarrollo de oportunidades de exportación para grandes y pequeñas empresas, y lo hace a través de organismos e instituciones que fomentan

y facilitan la agroexportación, tales como SENASA y PROMPERÚ, es por ello que se considera clave la comunicación con estas entidades (MINCETUR, 2008b).

En conclusión, los productores del Limón son principalmente pequeños agricultores agrupados en asociaciones para mejorar su productividad, aunque pocas de estas cuentan con visión de largo plazo. Se promueve un modelo de asociación donde el productor le vende exclusivamente al exportador, obteniendo beneficios tributarios y de rentabilidad. Por otro lado las empresas agroexportadoras tienen amplia experiencia en comercio exterior aunque no todas cuentan con las certificaciones requeridas para la exportación.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Dentro de los principales mercados que demandan el Limón Tahití se encuentran: Alemania, Estados Unidos, Rusia, Francia, Países Bajos, y Reino Unido. El objetivo es lograr la comunicación directa con los distribuidores, quienes se ubican en los principales centros de distribución mayorista de los países nombrados anteriormente (MINCETUR, 2009). Hace algunos años la exportación de Limón persa o Tahití hacia Estados Unidos, dada su coyuntura económica y la fuerte presencia mexicana, era solo para un nicho de mercado y no masiva (MINCETUR, 2009), sin embargo, este año, la inminente reducción de las exportaciones de México producto de una plaga puede ser la ventana de oportunidad que buscan los exportadores peruanos (“Ante Caída de Volúmenes”, 2013). Internet y los medios de comunicación globalizados permiten rápidamente conocer noticias de los sectores industriales, facilitando una toma de decisiones más rápida.

Para el Limón Sutil, claramente los mayores mercados destino son Chile y Panamá, siendo el país sureño el que recibe los mayores envíos (Scarneo, 2012). La población latina en los Estados Unidos podría ser un inmenso mercado a explotar en esta variedad del producto que prácticamente es desconocida en el mundo anglosajón, europeo y asiático (MINCETUR, 2009).

La calidad de los productos, es uno de los factores críticos de éxito en la exportación, y por ello asociaciones como ProLimón recurren mediante el Estado Peruano al apoyo internacional como la Unión Europea para programar capacitaciones a los agricultores con el fin de mejorar la calidad del Limón (La República, 2008).

Una actividad importante como medio de generación e introducción a nuevos mercados, así como el logro de reconocimiento es la participación en ferias internacionales, sobre todo en estos tiempos donde la internacionalización del ceviche y el pisco sour constituyen importantes oportunidades para incentivar el consumo de Limón Sutil en otros países. Para viabilizar estas iniciativas se recurre a entidades estatales como la Unidad de Agronegocios y Acceso al Mercado del Ministerio de Agricultura, así por ejemplo, este ministerio y la Cámara de Comercio Alemana invitaron a ProLimón a exponer las bondades del Limón Sutil en la feria Fruit Logística 2008, que se realizó en Berlín (Alemania) (La República, 2008).

A medida que la Industria agroexportadora se ha ido empoderando, el MINCETUR y otras entidades públicas en alianza estratégica con el sector privado han trabajado coordinadamente en la elaboración de proyectos de producción y comercialización de Limón. En ese sentido se propone una estrategia de intervención en los mercados internacionales que consiste básicamente en cuatro pasos:

1. Recolección de datos de contacto de distribuidores mayoristas a través de los consejeros comerciales del Perú en los referidos países, cámaras de comercio, ferias internacionales, e internet.
2. Conocimiento del cliente, viajando para lograr el contacto directo y acordando condiciones comerciales.
3. Información de trámites para ingreso de productos a cada país de destino.

4. Identificación de costos y gastos de exportación por cada país para medir la competitividad a nivel de precios (MINCETUR, 2009).

Las empresas agroexportadoras y asociaciones de agricultores del Perú, tienen nulo o muy bajo conocimiento en cuanto a marketing internacional y digital, tal como lo demuestra la información disponible sobre este tema en comparación con industrias más avanzadas como la mexicana (PROMÉXICO, 2010).

Por el contrario, sí existe, producto del apoyo de entidades públicas, un mayor conocimiento de estrategias de negocio, y por ello apuntan a explotar la contra estacionalidad con respecto a México y Brasil, siendo para ello imprescindible, por ejemplo, el trabajo conjunto entre los agricultores y exportadores de Lambayeque, Piura y Tumbes para que las cosechas del Limón Tahití sean contra estacionarias a los meses de sobreoferta de estos dos países; y de esta manera sacar ventaja del significativo incremento de precio que ocurre en los meses en que ellos abandonan el mercado. Concretamente, en EE.UU. y Canadá, el periodo entre el 15 de febrero y 15 de abril es la mejor época por la reducción de la oferta mexicana y para Europa, entre el 15 de noviembre y 15 de diciembre (MINCETUR, 2008b).

En conclusión, el mercado externo podría valorar en gran manera la calidad del Limón, pero lamentablemente la mayoría de empresas agroexportadoras y asociaciones de agricultores cuentan con muy poca experiencia en marketing internacional.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Los departamentos de Tumbes, Piura, y Lambayeque (i.e., Olmos y Motupe), presentan condiciones climáticas y de suelos excepcionales para el cultivo del Limón, lo cual permite tener cosechas continuas durante todo el año representando una ventaja competitiva (MINCETUR, 2008b).

En los últimos años ha existido un desarrollo innegable de las agroexportaciones en el Perú. Las empresas que proveen fertilizantes, insumos, semillas, pesticidas, y riego

tecnificado, entre otros, han mejorado considerablemente su servicio tanto en el abastecimiento de los insumos como en la asistencia técnica.

El sistema de producción de una empresa agroexportadora se divide en tres etapas: (a) agrícola (i.e., siembra, cultivo, y cosecha), (b) agroindustrial (i.e., operación agroindustrial o de procesamiento que consiste en acondicionar la fruta para su comercialización), y (c) operación logística (gestión de transporte y embarques y/o envíos aéreos y terrestres a los lugares de destino) (MINCETUR, 2008a). A continuación se muestra gráficamente este sistema (ver Figura 46).

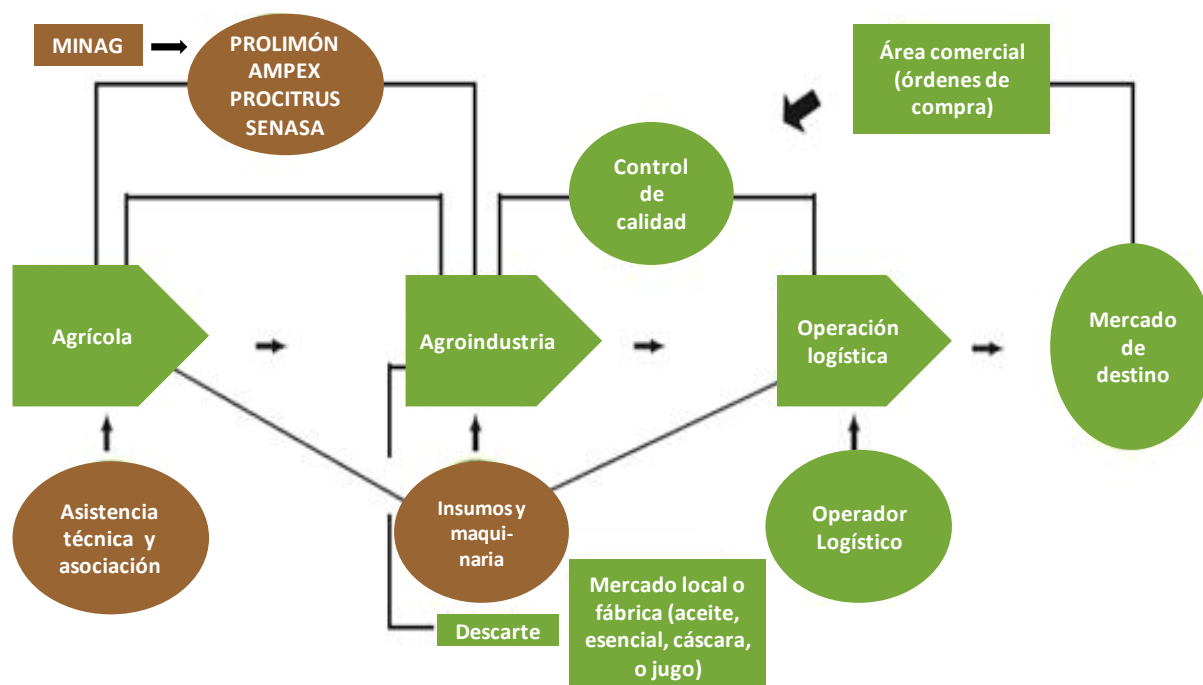


Figura 46. Sistema de producción de empresa exportadora.

Adaptado de “Estudio para la Elaboración de un Proyecto Productivo de Producción y Comercialización Limón Tahití en los Departamentos de Tumbes, Piura y Lambayeque (Plan de Negocio para Acceder al Nicho de Mercado),” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2008a. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/30.pdf>

En cuanto a los procesos de certificación, la labor del Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) es primordial debido a que cumple un rol de certificador, obligatorio para que los cítricos peruanos puedan ser exportados y puedan ingresar a mercados con estrictos controles sanitarios. Así por ejemplo, se encuentra la aplicación del Programa Nacional de

Mosca de la Fruta que ha permitido que los cítricos peruanos tengan las puertas abiertas al mercado de Estados Unidos. En ese sentido, SENASA concede el Certificado Internacional para poder exportar y para el caso del mercado estadounidense, otorga el certificado de campo y el certificado de planta (MINCETUR, 2009).

En la actualidad, existe una percepción positiva con respecto a las empresas certificadoras de diversos sistemas de calidad y certificaciones, tales como G.A.P. (Buenas Prácticas Agrícolas) y Certificación Orgánica, debido a que cuentan con profesionales altamente capacitados (MINCETUR, 2009). Sin embargo, son pocas las empresas agroexportadoras con certificaciones de sanidad de reconocimiento mundial tal como fue indicado en el análisis de administración y gerencia. A continuación una descripción de las principales certificaciones de sanidad, exigidas y reconocidas por la comunidad agroexportadora:

1. GLOBALG.A.P. es una organización privada que implementa normas voluntarias a través de las cuales se pueden certificar productos agrícolas internacionalmente. Esta norma GLOBALG.A.P. fue creada para brindar confianza a los consumidores sobre la producción agropecuaria (GLOBALGAP, 2013).
2. Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (HACCP), es un sistema de gestión de seguridad alimentaria destinado a garantizar la inocuidad de los alimentos. Esta herramienta es desarrollada en las industrias de alimentos, restaurantes, hoteles y en general cualquier organización que esté involucrada con la elaboración de alimentos (Qualitas Consultores, 2013).
3. British Retail Consortium (BCR), Food Certificated es una norma que prioriza en las mejores prácticas de la industria de producción alimenticia. Por otro lado, también se tiene la norma BRC Global Standard - Food la cual está diseñada para los alimentos

distribuidos por el comercio minorista (Centro Internacional para la Certificación de Calidad [ICQC, por sus siglas en inglés], 2010).

4. Kosher es una certificación de tipo religioso que pretende certificar la pureza y calidad de los productos comestibles. La inspección que solicita esta certificación debe ser realizada por un equipo de rabinos que pertenecen a la Orthodox Union de Nueva York (Kosher Perú, 2013).

En cuanto a las certificaciones de seguridad, menos del 5% de los exportadores del Perú cuentan con acreditaciones que garanticen el comercio en toda la cadena logística de exportación, lo cual afecta la imagen de los productos peruanos en el exterior y representa un alto riesgo para las empresas que quieran comprar o vender al Perú, tal como indicó la presidenta de la Alianza Empresarial para un Comercio Seguro (BASC), María del Carmen Masías (“BASC: Menos del 5%”, 2012).

En lo que respecta a infraestructura, un factor indispensable es el recurso del agua, éste está disponible en las regiones de Piura y Tumbes, sin embargo en los distritos de Olmos y Motupe (Lambayeque) es muy onerosa. Estas últimas zonas no cuentan con irrigaciones, obligándose a explotar agua del subsuelo, lo cual resulta una inversión significativa para el agricultor y además bastante costosa (MINCETUR, 2008a).

El proyecto Olmos es una obra importantísima que busca aprovechar los recursos hídricos de los ríos de la zona ubicados en la cuenca del Atlántico, conduciéndolos por un túnel trasandino a la cuenca del Pacífico, para así poder irrigar tierras consideradas eriazas hoy, por falta de agua, y generar energía hidroeléctrica (Gobierno Regional de Lambayeque-Perú, 2013). Con este proyecto, el Limón se va a ver beneficiado, debido a que se cuenta con la expectativa que para noviembre 2014, fecha esperada de culminación de la obra, se podrían irrigar 38 mil hectáreas de tierras de esa zona (“Proyecto Olmos Dio Inicio”, 2013).

El reservorio de Tinajones es actualmente la única alternativa de almacenamiento de agua para el valle Chancay, Lambayeque, lo que genera que millones de metros cúbicos de agua no sean aprovechados para la agricultura, perdiéndose en el Océano Pacífico (Sandoval, 2013).

En conclusión, las empresas peruanas certificadoras de calidad por lo general han tenido buen desempeño y gozan de buena reputación. Sin embargo la certificación en seguridad alcanza menos del 5% de los exportadores, lo cual daña la imagen de los mismos en el exterior. El recurso del agua es crítico para el sector, elevando desmesuradamente los costos de producción en algunas zonas, como las ubicadas en la región Lambayeque.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El Perú ha recibido buenas proyecciones de parte de las agencias calificadoras de riesgo más reconocidas, las cuales no solamente han ratificado el grado de inversión otorgado al país, sino que han subido la calificación del crédito soberano peruano. Los factores que respaldan esta calificación son los sólidos prospectos económicos que reflejan en un crecimiento mínimo estimado de 6.2% del PBI para el año 2013 y de 6.3% para el 2014 (Ernst & Young, 2013). Todo ello constituye señales positivas para el mercado objetivo, brindando la sensación de confianza tan importante para los negocios.

Los planes económico-financieros de las empresas del sector deben incluir un optimizado esquema de evaluación de costos que considere: costos de producción (i.e., insumos, mano de obra, transporte, terrenos, maquinaria, empaçado, logística, y asistencia técnica), costos administrativos (i.e., planilla administrativa, locales, muebles, útiles, gastos corrientes, e institucionales), y costos comerciales (i.e., planilla comercial, gastos de marketing, viajes, representación). Normalmente los gastos iniciales son los más fuertes para la inversión, y año a año se gradúan de acuerdo a la incorporación de nuevas tierras e

instalaciones, por supuesto acompañado del crecimiento sostenido en las ventas (MINCETUR, 2008a).

La Ley General de Sociedades establece que los estados financieros de las empresas constituidas en el Perú deben seguir los principios generales de contabilidad aceptados en el Perú, que están basados en las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS) y las disposiciones efectivas para los negocios particulares (Ernst & Young, 2013). Por lo tanto las empresas del sector siguen estos lineamientos.

En el aspecto de financiamiento, tanto la banca privada como la estatal están aptas para otorgar préstamos. Las modalidades, garantías y exigencias difieren de entidad a entidad y entre ellas destaca la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), una empresa mixta que opera como banco de desarrollo de segundo piso, que canaliza los recursos que administra a través de otras instituciones financieras (MINCETUR, 2009).

Y un rol protagónico en el financiamiento también lo tiene Agrobanco, que: “está orientado a apoyar a los micro y pequeños productores del sector agrícola, ganadero y acuícola atendiendo sus necesidades de financiamiento para las actividades de transformación, producción y comercialización” (Agrobanco, 2013).

Agrobanco, provee dos modalidades de crédito:

1. De *Primer Piso* (Directos): Otorgados a los productores agropecuarios calificados, con buenos antecedentes crediticios y con conocimiento de la actividad que desarrollan. Ellos reciben créditos personales individuales. La gestión y seguimiento se hace a través de Operadores de Crédito (Agrobanco, 2013).
2. De *Segundo Piso* (Indirectos): Agrobanco destina una parte importante de sus recursos para atender el financiamiento de los medianos productores agropecuarios, a través de las instituciones financieras intermediarias reguladas por la Superintendencia de Banca y

Seguros, con líneas de crédito, programas y productos financieros especiales. Los beneficiarios están agrupados en cadenas productivas (Agrobanco, 2013).

Según lo indicado por SIICEX:

En algunos casos, se puede conseguir financiamiento directo del comprador, el cual se hace efectivo a través de las cartas de crédito que este pueda abrir a favor del exportador, y pueden ser bajo los términos denominados Cláusula Roja y Cláusula Verde. La primera, posibilita un adelanto de efectivo, amparado por las condiciones estipuladas en la carta de crédito y se entrega al exportador a la presentación de un simple recibo. La Cláusula Verde, por su parte, adelanta efectivo contra la presentación del recibo y el endoso de un warrant, más el certificado de depósito en donde se evidencia que, la totalidad o parte de la mercadería a ser exportada, se encuentra almacenada como garantía. (MINCETUR, 2006, p. 8)

En otros casos, es el vendedor local (exportador) quien puede financiar a sus clientes del exterior, mediante una de las modalidades de pago internacionalmente reconocidas como es el caso de las Cobranzas o Cartas de Crédito. Para Cobranzas de Exportación, el exportador, envía los documentos que sustentan el embarque de la mercancía, de banco a banco. Estos se entregarán según los términos acordados entre ambas partes. Las instituciones financieras no garantizan los pagos (MINCETUR, 2006).

El instrumento más utilizado y recomendado es la Carta de Crédito, pues el importador no puede modificar o anular las condiciones del documento sin consentimiento del exportador. El pago está basado en la documentación y no en los bienes de la transacción comercial y facilitan el acceso al crédito. Adicionalmente, con una Carta de Crédito, se pueden ceder los derechos de cobro a terceros, por lo tanto, y bajo esa modalidad, se podrá garantizar el pago de fletes, gastos de agencia de aduana, servicios de supervisión, servicios de mensajería internacional, etc. (MINCETUR, 2006). Los principales bancos nacionales ofrecen este tipo de productos y servicios a disposición de las empresas exportadoras.

En el aspecto tributario, se debe hacer mención del Drawback, que es básicamente un sistema de restitución (devolución) de derechos arancelarios que beneficia al productor – exportador. Dicha restitución equivale al 5% del valor FOB (Puerto de Embarque) del bien exportado, con el tope del 50% de su costo de producción (costo incurrido en la producción, el cual comprende: los materiales directos utilizados, la mano de obra directa, y los costos indirectos de fabricación, conforme a las normas que rigen el impuesto a la renta; en caso encargue a terceros la producción o elaboración del bien a exportar, el costo de producción comprenderá el importe por el servicio prestado sin IGV) (MINCETUR, 2008a).

En conclusión, las entidades bancarias públicas y privadas están aptas para otorgar préstamos al sector agrícola, para ello existen diversas modalidades e instrumentos. Por otro lado, el Perú ha mejorado considerablemente su percepción internacional en manejo económico.

4.1.5 Recursos humanos (H)

En el 2011, la población económica activa (PEA) del país representó el 73.9% de la población total (i.e., incluyendo PEA ocupada y desocupada). Dentro de este grupo, la PEA ocupada alcanzó un nivel de 96%. El 73.5% de este porcentaje se localizó en el área urbana mientras que el 26.5% restante estuvo ubicado en el área rural (Ernst & Young, 2013).

En la Industria agrícola peruana se está produciendo lentamente un proceso de déficit de personal, como ha ocurrido en Chile, debido a que, si bien es cierto, crece la demanda de más trabajadores, el proceso de reclutamiento se hace más complicado no solo por el nivel de especialización requerido sino porque muchos prefieren el trabajo en las ciudades, ocasionando también que los costos de mano de obra se incrementen (Ortiz, 2013).

Para sustentar el crecimiento es importante que las empresas agroexportadoras inviertan en la contratación y formación de su personal tanto administrativo como operativo. Es justamente en las áreas estratégicas de la cadena productiva que se hace necesario la

participación de ingenieros agrónomos, ingenieros de las industrias alimentarias, ingenieros industriales, especialistas en logística y exportaciones, ingenieros químicos y profesionales en el control de la calidad (MINCETUR, 2008a). Desde hace algunos años se previó la ausencia de cuadros técnicos que soporten el desarrollo agroindustrial, y es justamente en este tiempo donde se hace más evidente la carencia de trabajadores en mandos medios y a nivel de gerencias (Ortiz, 2013).

Los cultivos de Limón están mejorando gracias a programas de transferencia de conocimientos y tecnologías, dentro de los cuales se incluyen capacitaciones a los productores en temas relacionados a manejo agronómico, calidad del Limón, organización, gestión del cultivo, asistencia técnica y aplicación de normas técnicas y fitosanitarias (La República, 2008). La política de salud y trabajo de los fundos con los que trabajan las empresas agroexportadoras muchas veces es inexistente y sin ningún control, por lo que ocurren incidencias como la intoxicación de trabajadores en zonas fumigadas (Comisión de Derechos Humanos de Ica [CODEHICA], 2013).

En conclusión, existe un déficit de mano de obra calificada y cuadros técnicos para el trabajo agrícola, lo que sumado al poco control en políticas de salud y trabajo generan condiciones de riesgo para el sector.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

En 1993, el Ministerio de Agricultura mediante el Proyecto de Fomento de la Transferencia de Tecnología a las Comunidades Campesinas de la Sierra-Proyecto FEAS; impulsó la creación de radios campesinas. Estas fueron instaladas entre 1995 y 1997: Radio Campesina Ayabaca y Radio Campesina Huancabamba (Piura), Radio Campesina Juli y Radio Campesina Ayaviri (Puno), Radio Campesina Cajamarca (Cajamarca), Radio Campesina Tarata (Tacna), Radio Campesina Omate (Moquegua), y Radio Campesina Huari (Ancash) (Agrorural, 2010). A fines de 2012 la Presidencia de la República lleva a cabo una

transferencia de activos, acervo documentario y derechos sobre las ocho estaciones de radiodifusión sonora denominadas Radios Campesinas, del Ministerio de Agricultura al Instituto Nacional de Radio y Televisión (IRTP), a través del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural-Agrorural (El Peruano, 2012).

El objetivo del *Plan Estratégico Nacional Exportador de 2003* fue la diversificación y consolidación de empresas, productos y servicios del Perú en los mercados a exportar, para lo cual fue necesario disponer de información especializada, sistematizada, actualizada y difundida (MICENTUR, 2003). Hasta el momento se han establecido sistemas de información en internet entre los que destacan SISAP y SIICEX.

El denominado Sistema de Información de Abastecimiento y Precios (SISAP) publicado por el Ministerio de Agricultura informa respecto a precios y procedencias de los principales productos agropecuarios y agroindustriales (MINAG, 2013c). Por su parte, el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX) brinda información actualizada de: inteligencia de mercado, promoción comercial, oferta exportable, negociaciones y acceso al mercado, programas de capacitación, comunicación permanente y herramientas de interacción (MINCETUR, 2013f).

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) lanzó una nueva plataforma informática que incluye el sistema de despacho aduanero (SDA) brindando servicios para mejorar las operaciones de comercio exterior (Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras [PYMEX], 2013). Peru Trade Now es un portal dirigido a las empresas extranjeras interesadas en comprar productos peruanos y constituye un importante medio para establecer contactos con empresas peruanas (Peru Trade Now, 2013).

En conclusión, se han llevado a cabo diversas iniciativas sobre todo a nivel de sistematización, actualización y publicación de información por internet, creando herramientas que permiten analizar y hacer seguimiento a distintos mercados, beneficiando

sobre todo a los agroexportadores. No obstante, el acceso para las comunidades rurales que albergan a los productores es aún precario, limitando sus posibilidades de desarrollo.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

“El nivel de tecnología del agricultor es de medio a bajo, lo que se refleja en bajos rendimientos, calidad irregular de los productos y altos costos finales, salvo excepciones, sobre todo en las empresas agrícolas” (MINCETUR, 2009, p. 21).

Así como en las empresas peruanas el nivel de utilización de sistemas de información es mínimo, sucede lo mismo con las iniciativas de investigación y desarrollo. Muchos expertos señalan que la innovación tecnológica es un factor importante en el crecimiento de la Industria agroexportadora en el país. Con la globalización y la creación de bloques económicos y comerciales, los agroexportadores necesitan innovar para atender a las cambiantes demandas de los mercados y continuar siendo competitivos (MINAG, 2012).

Una de las causas del reducido avance en investigación y tecnología agraria es la atomización de la propiedad del suelo agrícola, que impide aprovechar los beneficios de las economías de escala, restringiendo el capital y por consiguiente disminuyendo la adopción de tecnologías para los productores. Esto trae como consecuencia bajo nivel de competitividad, que se refleja en la productividad de las unidades agropecuarias, bajo rendimiento de los cultivos y bajos ingresos económicos para los productores, principalmente de la Sierra y Selva del Perú. El rendimiento de las tierras de producción requiere de innovación, a través del desarrollo de la biotecnología, a la que se unen la tecnología y el correcto uso de recursos naturales, para así maximizar su aprovechamiento (MINAG, 2012).

En conclusión, unidades agrícolas cuentan con reducidos recursos tecnológicos e invierten muy poco en investigación y desarrollo, lo cual se traduce en poca competitividad.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

A continuación se identifican los factores clave de la evaluación interna del Limón, donde se obtienen nueve fortalezas y 11 debilidades de la Industria. Se asignan pesos en función a la importancia relativa de cada factor.

Tabla 14

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Determinantes de éxito		Peso	Valor*	Ponderación
Fortalezas				
1	Experiencia en el negocio de la exportación de productos alimenticios	0.05	4	0.2
2	Apoyo de organismos públicos tales como SENASA y PROMPERÚ para el fomento de la agroexportación	0.07	4	0.28
3	Clima favorable y suelos libres de plagas para el cultivo del Limón	0.06	4	0.24
4	Mayor rentabilidad por bajos costos de producción	0.04	3	0.12
5	Buena capacidad de respuesta a demanda	0.06	3	0.18
6	Capacidad de cultivo y producción en todo el año, sobre todo en el periodo de contraestación de los principales países productores tales como China, México e India.	0.08	4	0.32
7	Atractivas alternativas de financiamiento público y privado	0.04	3	0.12
8	Buena calidad de los productos	0.08	4	0.32
9	Bases económicas sólidas y buena imagen en comunidad internacional	0.05	3	0.15
Subtotal		0.53		1.93
Debilidades				
1	Agricultores menores asociados sin visión de largo plazo	0.05	2	0.10
2	Parcelas agrícolas atomizadas, menores a 10 hectáreas	0.04	1	0.04
3	Escaso o nulo conocimientos en marketing internacional de las empresas	0.03	2	0.06
4	Falta de profesionales y técnicos para impulsar el desarrollo	0.04	1	0.04
5	Falta de infraestructura exportadora que sustente crecimiento	0.05	1	0.05
6	Deficiencia en vías de acceso internas	0.05	1	0.05
7	Lento crecimiento de frontera agrícola e infraestructura de producción	0.04	2	0.08
8	Bajo nivel de certificación en sanidad y logística de empresas exportadoras	0.05	1	0.05
9	Escasa adopción de TICs en la industria del Limón	0.03	2	0.06
10	Posición geográfica distante de los grandes mercados	0.04	1	0.04
11	Avance insuficiente en investigación y desarrollo	0.05	1	0.05
Subtotal		0.47		0.62
Total		1.00		2.55

Nota. *Valor: 4=Responde muy bien, 3=Responde bien, 2=Responde promedio, 1=Responde mal. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Educación.

De acuerdo con el análisis de la MEFI del Limón, se alcanza un resultado de 2.55, es decir ligeramente por encima del promedio, con lo que se puede aseverar que la Industria tiene fortalezas importantes para obtener un desarrollo más eficiente y continuar con su conquista de participación en los principales mercados internacionales, aun así es necesario

establecer estrategias actualizadas que minimicen las debilidades, e incrementar el esfuerzo para corregir las deficiencias en asociación, infraestructura y tecnología.

4.3 Conclusiones

El clima y las condiciones de suelo del norte peruano son ideales para la producción de Limón con la ventaja que se puede conseguir cosechas durante todo el año. Se obtienen mejores rendimientos en épocas que pueden ser aprovechadas para atender a mercados como Estados Unidos y Europa. Gradualmente se ha generado cierto nivel de sinergia entre agricultores y exportadores como es el caso de ProLimón, sin embargo aún falta llevar a cabo más esfuerzos para fortalecer las cadenas productivas.

Muchas empresas agroexportadoras no tienen asimilada la importancia de la certificación, pues no comprenden la importancia que tienen para acceder a mercados más competitivos. Una de las principales dificultades de la Industria es la carencia de recursos dedicados a investigación e implementación de tecnología agraria que permita mejorar la producción. Los proyectos de manejo de agua son muy importantes para la región Norte del Perú y tienen un impacto directo en el crecimiento de la frontera agrícola y en los resultados de exportación.

El sector agroexportador es un impulsor de crecimiento económico en distintas zonas del país y genera trabajo para miles de personas, pero la falta de personal técnico, profesional y gerencial es una de las principales limitaciones que actualmente tienen las empresas. Los organismos públicos como MINCETUR, MINAG, PROMPERÚ, Agrobanco y SENASA son muy importantes para el desarrollo del sector exportador otorgando facilidades, información, capacitación y financiamiento. Uno de los grandes retos del Perú es cerrar la brecha de infraestructura respecto a otras naciones para proveer carreteras, puertos, aeropuertos y lo necesario para mejorar la eficiencia y reducir los costos de producción.

Capítulo V: Intereses del Limón y Objetivos a Largo Plazo

Luego de haber establecido la visión, misión, valores y el código de ética, se deben establecer los objetivos de largo plazo (OLP) basados en la evaluación del entorno externo e interno. Es necesario para ello tomar en cuenta los intereses y los principios cardinales del Limón.

5.1 Intereses del Limón

Uno de los intereses de la industria que puede considerarse vital es el fortalecimiento de la cadena productiva entre los agricultores y los exportadores, lo cual involucra desincentivar el fraccionamiento de tierras que impiden desarrollar economías de escalas y abastecer de forma más eficiente la demanda (Vela & Gonzales, 2011).

Otro interés vital es el impulso de la estrategia sanitaria y agro-comercial del Perú de cara a los mercados internacionales para que reconozcan la condición sanitaria de los productos peruanos (a cargo de SENASA) y por el lado interno para que las empresas logren más certificaciones internacionales alimentarias (Barja, 2013).

Se debe considerar importante el interés que tiene el sector por los proyectos públicos y privados orientados a reducir el déficit de infraestructura pública que facilite la producción agraria en la zona norte del país, que incluye reservorios, obras de irrigación, hidroeléctricas, obras de agua, desagüe y tendido eléctrico, así como aquellas que son fundamentales para el sector exportador como carreteras, puentes, telecomunicaciones, aeropuertos y puertos (Vela & Gonzales, 2011).

Un interés importante también está constituido por el accionar de los organismos públicos dentro de la política agroexportadora del país, es indiscutible el papel protagónico y promotor que tienen entidades como MINCETUR, PROMPERÚ, MINAG, Agrobanco, SENASA, entre otros (MINCETUR, 2008a).

Desde el punto de vista comercial, el Limón se encuentra atento a la apertura de nuevos nichos de mercado en: Estados Unidos, Chile, Europa, y Asia, así como también a la acción de países competidores en esos mercados como: Brasil, Colombia, México, y Centroamérica (Guatemala) (MINCETUR, 2009).

5.2 Potencial del Limón

El análisis del potencial del Limón cubre los siguientes dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico-psicológico-sociológico, y (f) organizacional-administrativo (D'Alessio, 2013).

Dominio demográfico. El cultivo del Limón ha sido promovido en toda la zona norte y en la selva del país. La producción se concentra en las regiones de Piura y Lambayeque. La población de la zona depende en gran medida de la agricultura. El aumento de la producción aún presenta dificultades, como la falta de agua en los distritos de Olmos y Motupe (Lambayeque), que hacen necesaria la inversión en explotaciones del subsuelo, lo cual representaría elevados desembolsos para el agricultor.

Dominio geográfico. El Limón se puede cultivar solamente en siete regiones del país, pero dos de ellas (i.e., Piura y Lambayeque) representan el 75% de la producción nacional. Se puede cosechar durante todo el año, por lo que se puede aprovechar la contra estacionalidad de otros países (i.e., México y Brasil) para desarrollar mercados atendidos por ellos, como EE.UU. y Canadá. El periodo entre el 15 de febrero y 15 de abril es la mejor época por la reducción de la oferta mexicana y para atender a Europa, el mejor periodo es entre el 15 de noviembre y 15 de diciembre.

Dominio económico. La exportación del Limón en el 2012 sobrepasó los US\$2.3 millones y está concentrada en pocas empresas. No obstante, la producción se encuentra atomizada en pequeños agricultores, situación que ocasiona que el mayor margen quede en poder de los intermediarios (i.e., distribuidores y mayoristas). Actualmente el Estado busca

conectar directamente a los agroexportadores del Limón con los principales centros de distribución mayoristas de los mayores mercados (i.e., Alemania, Estados Unidos, Rusia, Francia, Países Bajos, y Reino Unido), consumidores de este cultivo.

Dominio tecnológico. Las empresas agroexportadoras del Limón no cuentan con recursos tecnológicos, asimismo invierten muy poco en investigación y desarrollo, lo cual se puede apreciar en la baja productividad que presentan respecto a otros países del continente como Argentina, Chile, y Brasil.

Dominio histórico-psicológico-sociológico. El consumo interno del Limón así como la exportación ha crecido durante los últimos años, debido principalmente a la corriente gastronómica que vive el país, donde los abanderados son el ceviche y el pisco sour. En ambos casos el Limón forma parte primordial de los insumos. Es consumido por todos los niveles sociales y en todo el país, pero principalmente en toda la costa nacional.

Dominio organizacional-administrativo. Las empresas productoras y exportadoras han realizado un arduo trabajo para lograr el ingreso de los cítricos peruanos a mercados internacionales, donde después de 15 años se obtuvo la autorización formal para el ingreso a Estados Unidos. Debido a que la calidad del producto es un factor crítico de éxito para lograr la exportación, organizaciones como ProLimón programan continuamente capacitaciones a los agricultores con el fin de mejorarla.

5.3 Principios Cardinales del Limón

Según lo indicado por Hartmann respecto a la política exterior, estos principios permiten detectar oportunidades y amenazas en el entorno. Los principios cardinales son cuatro: (a) Influencia de terceras partes, (b) Lazos pasados y presentes, (c) Contrabalance de intereses, y (d) Conservación de los enemigos (competidores) (D'Alessio 2013).

Influencia de terceras partes. El Limón debe buscar aumentar su presencia en los principales mercados del mundo, como es el caso de Estados Unidos y China. Los principales

competidores para introducir productos similares a los que produce el Perú, Limón Sutil y Limón Tahití, en dichos países son México y Brasil. Ante un potencial acuerdo o asociación que permita un incremento de la exportación de Limón a Estados Unidos o China, tanto México como Brasil podrían verse amenazados y tratar de obstaculizarlo. Argentina y Chile son productores y exportadores importantes de otras variedades de Limón distintas a las que produce Perú. Chile también produce Limón Sutil para consumo interno, pero potencialmente podría convertirse en un competidor de Perú en la producción y exportación de esta variedad. Por otro lado, está claro que más allá de la política comercial del Perú para favorecer la exportación y en particular el Limón, se cuenta con convenios como los Tratados de Libre Comercio o Acuerdos Comerciales para que los principales mercados del mundo estén abiertos y millones de consumidores puedan conocer y disfrutar la calidad de nuestros productos (MINCETUR, 2013b).

Lazos pasados y presentes. Entre los principales competidores potenciales del Limón está Chile, con quién se tiene una larga trayectoria de conflictos territoriales y de competencia por recursos naturales, que ha llegado incluso a conflictos militares. Actualmente Chile y Perú compiten por atraer capitales de inversión para la explotación de recursos naturales, principalmente mineros. Sus productos de exportación compiten en los mercados internacionales, como el caso de la palta o el pisco. El logro de apertura de los cítricos peruanos al mercado de Estados Unidos luego de 15 años de esfuerzo por parte de los agroexportadores de este sector tiene una especial significación por la obtención de un objetivo en base al trabajo persistente y mancomunado de varios actores empresariales y con el apoyo de organismos públicos. Esto ha servido como experiencia fundamental para crear mejores condiciones de ingreso a mercados enormes como la Unión Europea y China. Actualmente a través de MINCETUR se forma parte de las negociaciones con el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP) que agrupa a países como: Nueva Zelanda, Singapur,

Australia, Malasia, Vietnam, Canadá, Brunei, Chile, México, y Estados Unidos (“Avanzan las Negociaciones”, 2012).

Contrabalance de intereses. Una de las formas de aumentar la demanda en los mercados objetivo del Limón es a través de la gastronomía y la coctelería, las cuales promueven al Limón como unos de sus principales ingredientes. Esta tendencia tiene intereses contrapuestos con Chile, que compite en la industria del pisco, entre otros productos. Por otro lado, el aumento de la demanda de Limón puede traer disminución de la demanda por otras variedades del Limón, las cuales son exportadas por Argentina y Chile, implicando también intereses opuestos. Además, el crecimiento del Limón presenta un contrabalance de intereses con otros sectores cítricos especialmente la naranja y la mandarina, para los cuales también se destinan hectáreas de plantación, así el Perú tiene aproximadamente 70,000 has de plantación de cítricos, encabezando la producción de naranja (25,000 has), Limón Sutil (20,000 has), mandarina (15,000 has), tangelo (5,000 has) y entre toronja, Limón dulce y otros híbridos de naranja y mandarina llega a las 70,000 has (“Procitrus: Perú Espera”, 2013).

Conservación de los enemigos (competidores). En el caso de Perú, Chile siempre es considerado como uno de los principales competidores y genera un aliciente para mejorar. Conservar este competidor resulta importante para mantener la motivación hacia la mejora. La conservación de los competidores se puede apreciar en varios acuerdos comerciales que ha realizado el Perú con bloques regionales en los que se encuentran países agroexportadores con ofertas similares a la suya, entre ellos los limones. Esta experiencia de negociación incrementa el nivel de conocimiento y provee de ideas relacionadas al sector que, bien encaminadas y adaptadas a la realidad nacional, podrían representar no solo un acortamiento de ventajas competitivas sino la creación de valor para los mercados objetivo. Los factores y condiciones de producción y exportación de otros países que también tienen vínculos

comerciales con las naciones o bloques económicos internacionales que tiene el Perú, marcan el clima competitivo; de esta manera: Colombia, México, Chile, y Brasil son los principales rivales del Perú, ya que independientemente de las relaciones bilaterales que se cuenten con estas naciones, éstas también tiene una agenda económica internacional independiente y dinámica en la que las condiciones de importación y exportación de sus productos y servicios son tratadas.

5.4 Matriz de Intereses del Limón (MIO)

La Tabla 15 muestra los intereses del Limón en relación con el nivel de intensidad que cada uno de ellos representa para los principales actores de la Industria.

Tabla 15

Matriz de Intereses del Limón

Intereses del Limón	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
Fortalecimiento de la cadena entre agricultores y exportadores	Agricultores*	Exportadores* Comercializadores**	Proveedores*
Impulsar la estrategia sanitaria y agro comercial	Exportadores* Agricultores*	Proveedores*	Comercializadores**
Reducir el déficit de infraestructura	Comercializadores*	Exportadores* Agricultores* Proveedores*	
Acciones de los organismos públicos		Exportadores* Agricultores* Comercializadores**	Proveedores**
Apertura de nuevos mercados	Exportadores*	Agricultores*	Proveedores*

Nota. *Intereses comunes, ** Intereses opuestos

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Educación.

5.5 Objetivos a Largo Plazo

En función de los análisis interno y externo desarrollados, se proyectan los siguientes objetivos de largo plazo para el Limón:

OLP 1. Aumentar en 25% la cantidad de hectáreas de producción de Limón, pasando de 20,000 Ha a 25,000 Ha para el año 2023. Esto se logrará mediante el incremento de la frontera agrícola en el norte del país producto de las obras de infraestructura público-privadas. La superficie cultivada del Limón no ha aumentado en los últimos 10 años (MINAG, 2013b).

OLP 2. Aumentar el volumen actual de exportación de limones frescos al mercado de Estados Unidos, de 60 TM a 10,000 TM por año para el 2023. Para esto deberá cubrirse parte de la demanda que no pueden atender países como Brasil y México (MINCETUR, 2013a).

OLP 3. Incrementar el nivel de certificación para empresas que exporten más de 100 TM al año, de 17% al 100% para el 2023. Actualmente son seis empresas las que superan este volumen y solo una de ellas cuenta con certificación internacional en seguridad alimenticia y logística (Limonos Piuranos, 2013).

OLP 4. Alcanzar para el 2023 que el 80% de las áreas potenciales de cultivo incrementen su rendimiento de 11.47 a 16 TM / Ha. Esto se logrará en base a políticas de incremento de sinergias entre agricultores y exportadores, inversión en investigación y desarrollo, y capacitación permanente (MINAG, 2013a).

OLP 5. Incrementar de 3% a 25% el número de agricultores asociados para la agro exportación hacia el 2023. Para ello se utilizarán estrategias que involucren mayor apoyo en actividades que soporten la operatividad y producción como: organización de eventos, participación en congresos, capacitación mediante charlas y cursos, presencia en ferias internacionales, servicios de investigación y desarrollo (AGAP, 2013), (PROCITRUS, 2013a).

OLP 6. Aumentar la exportación al mercado asiático de 20 a 4,300 TM para el 2023. Para este objetivo se deben aprovechar las ventajas de acceso al Pacífico y los acuerdos comerciales vigentes (MINCETUR, 2013a).

OLP 7. Incrementar la demanda interna de 221,000 a 331,500 TM anuales para el 2023. Para lograr este objetivo se debe incentivar el consumo como fruta fresca, así como usos alternativos en la industria (MINAG, 2013a) (MINCETUR, 2013a).

Los objetivos de largo plazo establecidos permitirá incrementar la producción total del limón de 224,698 a 377,350 TM, aumentando el nivel de exportaciones del limón de 3,698 a 45,850 TM y el consumo interno de 221,000 a 331,500 TM. La Tabla 16 muestra cada objetivo de largo plazo con la situación actual del Perú correspondiente.

Tabla 16

Objetivos de largo plazo vs. situación actual

	OLP	Unidad	2012	2023
Resultado Final	Incrementar la producción total tomando en cuenta dos factores: aumento de la cantidad de hectáreas de producción y el aumento de la productividad	TM	224,698	377,350
	Incrementar el nivel de exportación	TM	3,698	45,850
OLP1	Aumentar en 25% la cantidad de hectáreas de producción de limón pasando de 20,000 Ha a 25,000 Ha para el año 2023.	Ha	20,000	25,000
OLP2	Aumentar el volumen actual de exportación de limones frescos al mercado de Estados Unidos, de 60 TM a 10,000 TM por año para el 2023.	TM	60	10,000
OLP3	Incrementar el nivel de certificación para empresas que exporten mas de 100 TM al año, de 17% al 100% para el 2023.	%	17%	100%
OLP4	Alcanzar para el 2023 que el 80% de las áreas potenciales de cultivo incrementen su rendimiento de 11.47 TM/Ha a 16 TM/Ha.	TM/ Ha	11.47	16.00
OLP5	Incrementar de 3% a 25% el número de agricultores asociados para la agrexportación hacia el 2023.	%	3%	25%
OLP6	Aumentar la exportación al mercado asiático de 20 a 4,300 TM para el 2023.	TM	20	4,300
OLP7	Incrementar la demanda interna de 221,000 TM anuales a 331,500 TM para el 2023.	TM	221,000	331,500

5.6 Conclusiones

El Limón comparte algunos intereses con el sector agroindustrial en general dentro del país, como son: el incremento de la infraestructura pública, el apoyo de los organismos

públicos, la estrategia fitosanitaria y agro-comercial del Estado Peruano y las implicancias de los costos laborales.

El Perú tiene excelentes condiciones para convertirse en un país potencia en la producción de frutas, entre ellas el Limón, para ello debe vencer barreras internas como: la falta de investigación y desarrollo, escasa capacitación, incipiente capacidad de asociación, condiciones sanitarias y de logística.

Los competidores que tiene el Perú en algunos mercados también son socios en otros, así por ejemplo, México exporta Limón a Estados Unidos, pero por contra estacionalidad el Perú puede cubrir la demanda que México no puede atender en algunos meses. Por otra parte, México es socio del Perú en el TPP y otros bloques económicos.

Los productores del Limón pueden verse tentados ante el incremento de los precios internacionales de frutas como la naranja y la mandarina, de querer utilizar las tierras para estos cultivos y no para el Limón, a pesar de que ya tienen muchos años trabajando y que abastecen en su mayoría al consumo interno. Es importante la participación de los organismos públicos para mostrar los beneficios del cultivo de esta fruta en comparación con otras.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Para construir la matriz FODA, se han tomado las oportunidades y amenazas identificadas en la MEFE, así como las fortalezas y debilidades identificadas en la MEFI. Con estos elementos se han establecido las entradas correspondientes a los cuatro cuadrantes (FO, FA, DO, y DA) para posteriormente formular estrategias que utilicen las fortalezas que puedan sacar ventaja de las oportunidades (FO), buscar mejorar las debilidades para aprovechar las oportunidades (DO), neutralizar amenazas confrontándolas con las fortalezas (FA) y mejorar las debilidades para evitar las amenazas (DA) (D'Alessio, 2013).

Las estrategias específicas identificadas en la matriz FODA del Limón son las siguientes:

Estrategias FO. Utilizan las fortalezas del Limón para sacar ventaja de las oportunidades de la Industria.

1. Constituir una alianza estratégica con la Asociación Peruana de Gastronomía (APEGA) aprovechando sus iniciativas de difusión en el mercado local e internacional.
2. Penetrar los mercados de Estados Unidos, Unión Europea, y Asia.
3. Incrementar las áreas de cultivo de limón en el norte peruano aprovechando los recursos con mayor eficiencia.
4. Incrementar el cultivo y comercialización del limón Tahití, que cuenta con mayor aceptación a nivel internacional.
5. Constituir alianzas con instituciones financieras, tecnológicas y de investigación para mejorar la productividad del Limón.
6. Constituir alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros para financiar proyectos innovadores de empresas agroexportadoras.
7. Incrementar la comercialización en nichos de mercado internacionales generados por los TLCs.

Estrategias DO. Buscan mejorar las debilidades del Limón para sacar ventaja de las oportunidades.

1. Constituir alianzas entre productores y exportadores para incrementar el nivel de rentabilidad y la capacidad de exportación.
2. Estandarizar los niveles de certificación sanitaria y logística fomentando la cultura de la calidad en las empresas agroexportadoras.
3. Implementar las inversiones en proyectos público-privados de infraestructura que faciliten la producción y exportación del limón.
4. Establecer alianzas entre fabricantes y desarrolladores de tecnologías de información y la industria del Limón para incrementar su uso y aprovechar sus beneficios para una mejor explotación de la información.

Estrategias FA. Utilizan las fortalezas del Limón para evitar o reducir el impacto de las amenazas de la Industria.

1. Establecer alianzas estratégicas con el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (SENAMHI) y con el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) con el fin de mejorar las acciones preventivas y reactivas frente al riesgo climático y la proliferación de plagas.
2. Aprovechar la contra estacionalidad y problemas asociados a la producción de los competidores para penetrar mercados como Estados Unidos y la Unión Europea.
3. Cubrir mercados latinoamericanos desatendidos por los exportadores más grandes de la región como Brasil y Chile.

Estrategias DA. Considera las acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades y evitar las amenazas.

1. Diferenciar y promocionar el limón frente al de los competidores participando en mayor cantidad de ferias y misiones empresariales.
2. Integrar la industria del Limón con los programas de inclusión social del Estado peruano, mejorando el trabajo y la asociación entre agricultores.

3. Mejorar la educación profesional y técnica en capacidades gerenciales, operación de procesos y utilización de recursos.



Tabla 17

Matriz FODA del Limón

		Fortalezas	Debilidades
		F1 Experiencia en el negocio de la exportación de productos alimenticios	D1 Agricultores menores asociados sin visión de largo plazo
		F2 Apoyo de organismos públicos tales como SENASA y PROMPERÚ para el fomento de la agroexportación	D2 Parcelas agrícolas atomizadas, menores a 10 hectáreas
		F3 Clima favorable y suelos libres de plagas para el cultivo del Limón	D3 Escaso o nulo conocimientos en marketing internacional de las empresas
		F4 Mayor rentabilidad por bajos costos de producción	D4 Falta de profesionales y técnicos para impulsar el desarrollo
		F5 Buena capacidad de respuesta a demanda	D5 Falta de infraestructura exportadora que sustente crecimiento
		F6 Capacidad de cultivo y producción en todo el año, sobre todo en el periodo de contraestación de los principales países productores tales como China, México e India.	D6 Deficiencia en vías de acceso internas
		F7 Atractivas alternativas de financiamiento	D7 Lento crecimiento de frontera agrícola e infraestructura de producción
		F8 Buena calidad de los productos	D8 Bajo nivel de certificación en sanidad y logística de empresas exportadoras
		F9 Bases económicas sólidas y buena imagen en comunidad internacional	D9 Escasa adopción de TICs en la industria del Limón
			D10 Posición geográfica distante de los grandes mercados
			D11 Avance insuficiente en investigación y desarrollo
Oportunidades	FO: Explote	DO Busque	
O1 Asociación de uso del limón en la gastronomía peruana	FO1 Constituir una alianza estratégica con APEGA (Asociación Peruana de Gastronomía) aprovechando sus iniciativas de difusión en el mercado local e internacional (F8, O1, O2, O9)	DO1 Constituir alianzas entre productores y exportadores para incrementar el nivel de rentabilidad y la capacidad de exportación (D1, D2, D7, D10, O6, O7, O9)	
O2 Percepción de buena calidad de productos peruanos	FO2 Penetrar los mercados de Estados Unidos, Unión Europea y Asia (F1, F2, F5, F9, O2, O3, O4, O6, O9)	DO2 Estandarizar los niveles de certificación sanitaria y logística fomentando la cultura de la calidad en las empresas agroexportadoras (D9, O10, O11)	
O3 Apertura de mercados internacionales mediante TLC con EEUU, UE y tendencia a incrementar socios comerciales	FO3 Incrementar las áreas de cultivo de limón en el norte peruano aprovechando los recursos con mayor eficiencia (F3, F4, F6, F7, O6, O7, O8)	DO3 Implementar las inversiones en proyectos público-privados de infraestructura que faciliten la producción y exportación del limón (D5, D6, O4, O6, O9)	
O4 Crecimiento de demanda interna y externa como fruto fresco así como industrializado	FO4 Incrementar el cultivo y comercialización del limón Tahití, que cuenta con mayor aceptación a nivel internacional (F1, F2, F5, F9, O3, O5, O8)	DO4 Establecer alianzas entre fabricantes y desarrolladores de tecnologías de información y la industria del Limón para incrementar su uso y aprovechar sus beneficios para una mejor explotación de la información (D4, D11, O10, O11)	
O5 Desarrollo de variedad de limón Tahití por tener mayor aceptación en el mercado internacional	FO5 Constituir alianzas con instituciones financieras, tecnológicas y de investigación para mejorar la productividad del Limón (F4, F7, F8, O2, O10, O11)		
O6 Formación de cluster de producción y exportación agrícola	FO6 Constituir alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros para financiar proyectos innovadores de empresas agroexportadoras (F1, F2, F7, F9, O3, O6, O8)		
O7 Proyectos hídricos en aumento para lograr mayor disponibilidad de tierras de cultivo	FO7 Incrementar la comercialización en nichos de mercado internacionales generados por los TLCs (F1, F2, F6, F9, O3, O4, O6, O8, O9)		
O8 Contraestacionalidad de la producción de los principales exportadores mundiales			
O9 Políticas de incentivo a la exportación por parte del Estado			
O10 Nuevas tecnologías de cultivo disponibles			
O11 Investigación y tecnología para mejorar los procesos			
Amenazas	FA: Confronte	DA: Evite	
A1 Riesgo climático permanente por presencia de Fenómeno del Niño	FA1 Establecer alianzas estratégicas con el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (SENAMHI) y con el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) con el fin de mejorar las acciones preventivas y reactivas frente al riesgo climático y la proliferación de plagas (F1, F2, A1, A2)	DA1 Diferenciar y promocionar el limón frente al de los competidores participando en mayor cantidad de ferias y misiones empresariales (D3, D9, D11, A3, A5, A6)	
A2 Propagación de plagas que afecten la producción del Limón	FA2 Aprovechar la contra estacionalidad y problemas asociados a la producción de los competidores para penetrar mercados como Estados Unidos y la Unión Europea (F1, F2, F6, F9, A5, A6)	DA2 Integrar la industria del Limón con los programas de inclusión social del Estado peruano, mejorando el trabajo y la asociación entre agricultores (D1, D2, D7, A4, A7)	
A3 Barreras arancelarias para ingresar a determinados mercados	FA3 Cubrir mercados latinoamericanos desatendidos por los exportadores más grandes de la región como Brasil y Chile (F1, F5, F8, F9, A3, A5, A6)	DA3 Mejorar la educación profesional y técnica en capacidades gerenciales, operación de procesos y utilización de recursos (D3, D4, D8, D9, A4, A7)	
A4 Poca amplitud de la participación rural y campesina en los proyectos de exportación			
A5 Crisis económica internacional que reduzca los niveles de exportación			
A6 Presencia y acción de competidores en Latinoamérica: México, Argentina y Brasil			
A7 Conflictos sociales en la utilización del agua y la tierra			

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

La matriz PEYEA ayuda a determinar la postura estratégica del Limón. En la Tabla 18 se aprecia la evaluación de los factores que se utilizan para elaborar esta matriz, la cual se encuentra plasmada en la Figura 47.

La matriz PEYEA cuenta con dos ejes que combinan los factores de la industria con los factores de la organización. Como factores relativos a la organización se consideran la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC), mientras que como factores relativos a la industria se consideran la fortaleza de la industria (FI) y la estabilidad del entorno (EE). Al ubicar las calificaciones de estos factores se forma una figura con una determinada orientación que luego se asociará a una de las cuatro posturas estratégicas básicas: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva (D'Alessio, 2013).

Las mencionadas variables forman dos dimensiones internas (FF y VC), para el caso en estudio el Limón; y dos dimensiones externas (FI y EE), el Limón en el mundo.

El vector resultante de la matriz PEYEA es: eje X = $FI + VC = 4 - 2.78 = 1.22$; y eje Y = $EE + FF = -1.88 + 3.44 = 1.56$, que muestra cómo el Limón requiere una postura estratégica agresiva, debido a que cuenta con una buena fortaleza financiera sustentada por un buen retorno de inversión, un entorno relativamente estable a pesar de la presión competitiva, una ventaja competitiva mediana debido a la baja lealtad de los mercados internacionales y al corto ciclo de vida del producto, y una buena fortaleza de la industria del Limón debido a su potencial de crecimiento. Esta postura sugiere la aplicación de estrategias intensivas como: penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG relaciona la participación del mercado relativa en la industria y la generación de efectivo conjuntamente con el crecimiento de las ventas en la industria y el uso del efectivo. Esta matriz permite formular estrategias relacionadas al portafolio del negocio (D'Alessio, 2013).

Tabla 18

Factores Determinantes para el Desarrollo de la Matriz PEYEA

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortalezas financieras (FF)	
1 Cambios tecnológicos	5	1 Retorno de la inversión	5
2 Tasa de inflación	5	2 Apalancamiento	4
3 Variabilidad de la demanda	4	3 Liquidez	3
4 Rango de precios de los productos competitivos	4	4 Capital requerido versus capital disponible	3
5 Barreras de entrada al mercado	5	5 Flujo de caja	3
6 Rivalidad / Presión Competitiva	3	6 Facilidad de salida del mercado	3
7 Elasticidad de precios de la demanda	2	7 Riesgo involucrado en el negocio	3
8 Presión de los productos sustitutos	5	8 Rotación de inventarios	5
		9 Uso de economías de escala y de experiencia	2
Promedio	-1.88	Promedio	3.44
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1 Potencial de crecimiento	5	1 Participación de mercado	2
2 Potencial de utilidades	4	2 Calidad del producto	5
3 Estabilidad financiera	3	3 Ciclo de vida del producto	5
4 Conocimiento tecnológico	5	4 Ciclo de reemplazo del producto	5
5 Utilización de recursos	4	5 Lealtad del consumidor	3
6 Intensidad de capital	4	6 Utilización de la capacidad de los competidores	2
7 Facilidad de entrada al mercado	4	7 Conocimiento tecnológico	2
8 Productividad / utilización de la capacidad	4	8 Integración vertical	2
9 Poder de negociación de los productores	3	9 Velocidad de introducción de nuevos productos	3
Promedio	4.00	Promedio	-2.78

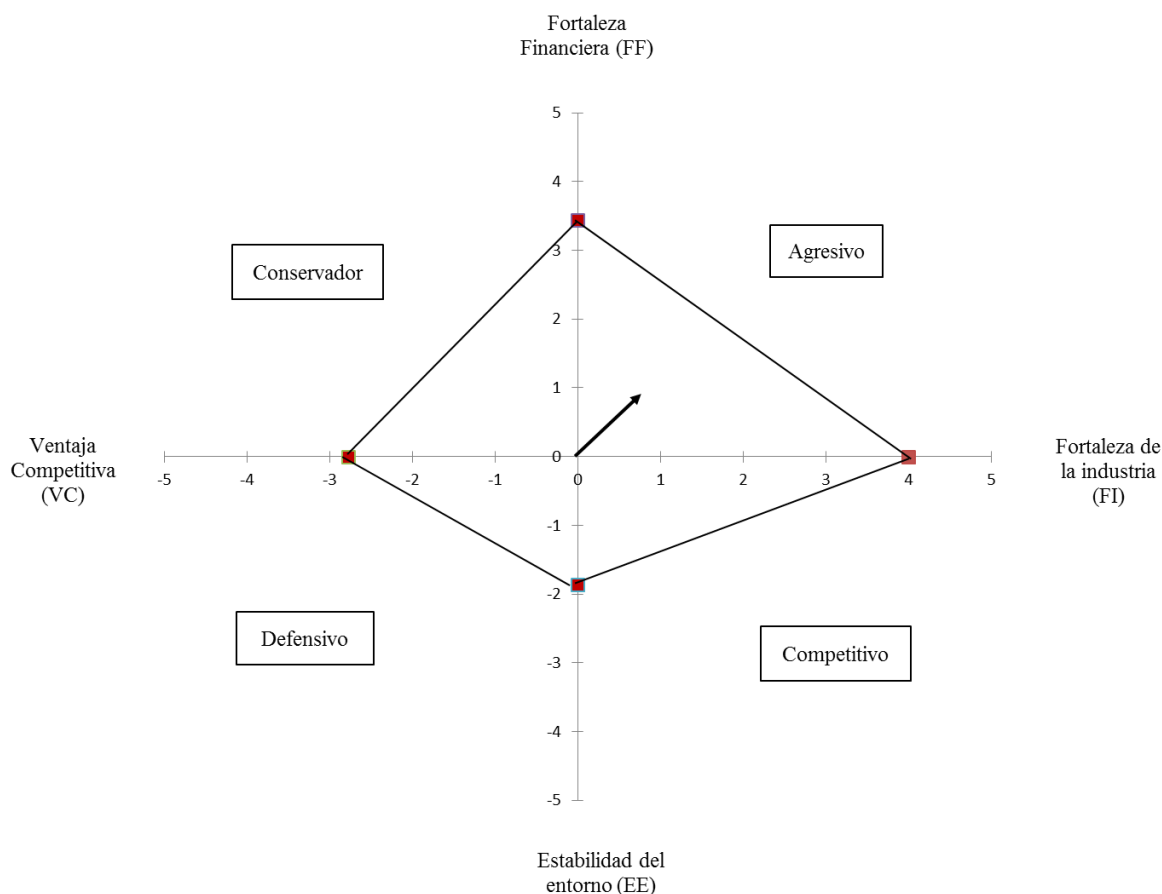


Figura 47. Matriz PEYEA del Limón.

Para determinar la posición competitiva del Limón se debe tener en cuenta su participación relativa a Latinoamérica. La producción de Limón en el Perú representa el 4.2% de la región (FAO, 2013), por lo tanto se considera que la participación relativa es baja, al igual que la generación de efectivo.

En cuanto a la tasa de crecimiento de ventas del Limón, si bien es cierto que existió una caída en el año 2012 debido principalmente a los menores precios internacionales del producto, la tendencia de crecimiento es positiva en los últimos años y se vislumbra como auspiciosa para los próximos, como se aprecia claramente en la Figura 12. Por lo tanto la Industria presenta una tasa de crecimiento de ventas alta, requiriéndose uso de caja, con necesidades de inversión mayores para alcanzar una mejor productividad y lograr incrementar las ventas sostenidamente. Es entonces, que el Limón se ubica en el cuadrante de signo de interrogación (ver Figura 48).

Si bien las dos principales variedades de Limón que se producen en Perú (i.e., Sutil y Tahití) se ubican en el mismo cuadrante de la matriz, es preciso diferenciar la mayor proporción que representa la producción -y por ende los ingresos- del Sutil frente al Tahití y, por otro lado, la mayor rentabilidad que presenta el Limón Tahití en comparación con el Sutil para el agroexportador (54% versus 43%), calculada en base a la diferencia de precios a través de la cadena (INEI, 2013a). El cuadrante de interrogantes sugiere la aplicación de estrategias intensivas, en coincidencia con el resultado de la matriz anterior.

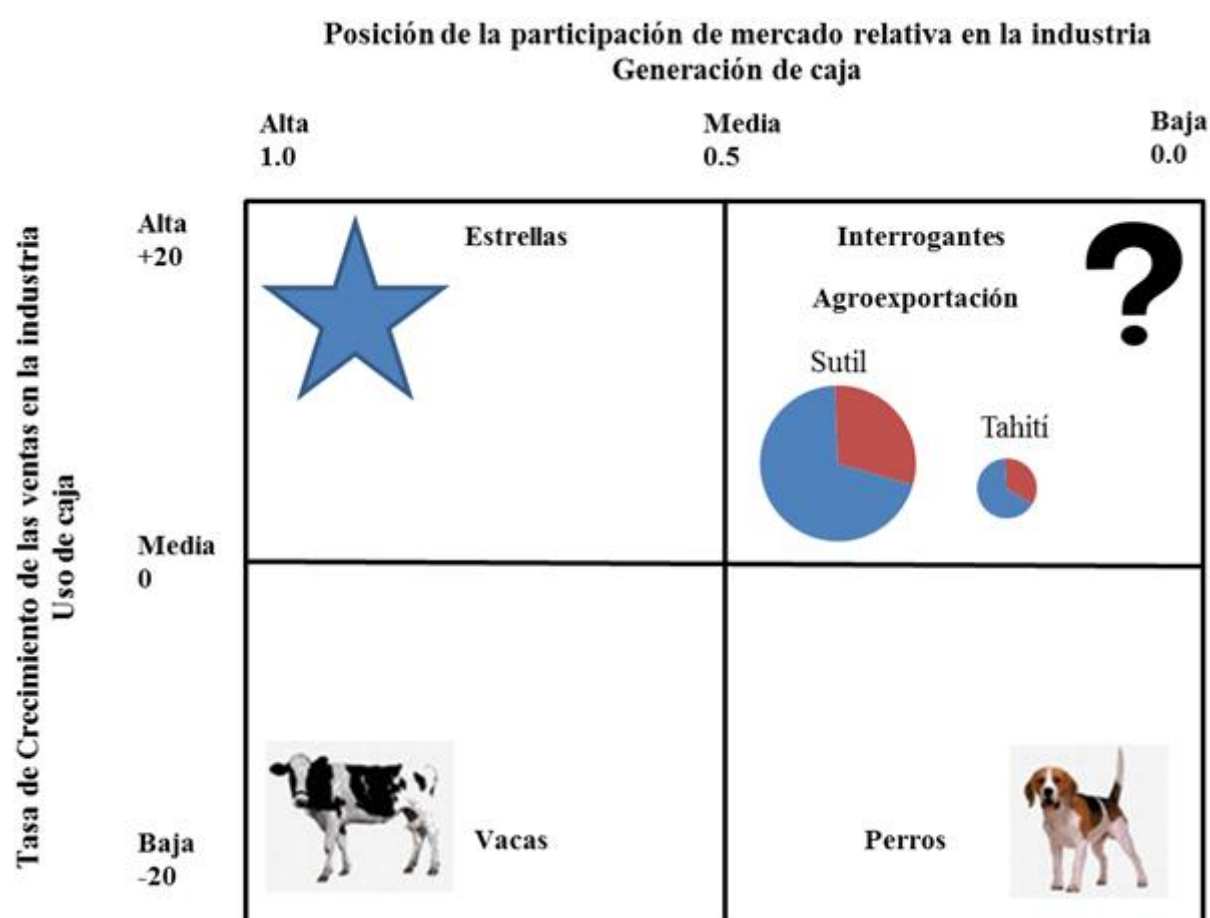


Figura 48. Matriz BCG del Limón.
Ingresos = tamaño del círculo, % de utilidades = sombreado rojo dentro del círculo.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Con los puntajes ponderados obtenidos de la MEFI y MEFE, se obtuvo que en la matriz interna y externa (MIE) (ver Figura 49), el Limón se encuentra dentro del cuadrante V, que sugiere retener y mantener, es decir, aplicar estrategias encaminadas en invertir

selectivamente y gerenciar las utilidades (D'Alessio, 2013). Por lo tanto se requerirá la aplicación de acciones que permitan explotar las fortalezas y buscar soluciones a las debilidades aprovechando las oportunidades de expansión en los mercados internacionales. Involucra que también se debe tomar en cuenta el utilizar estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos.

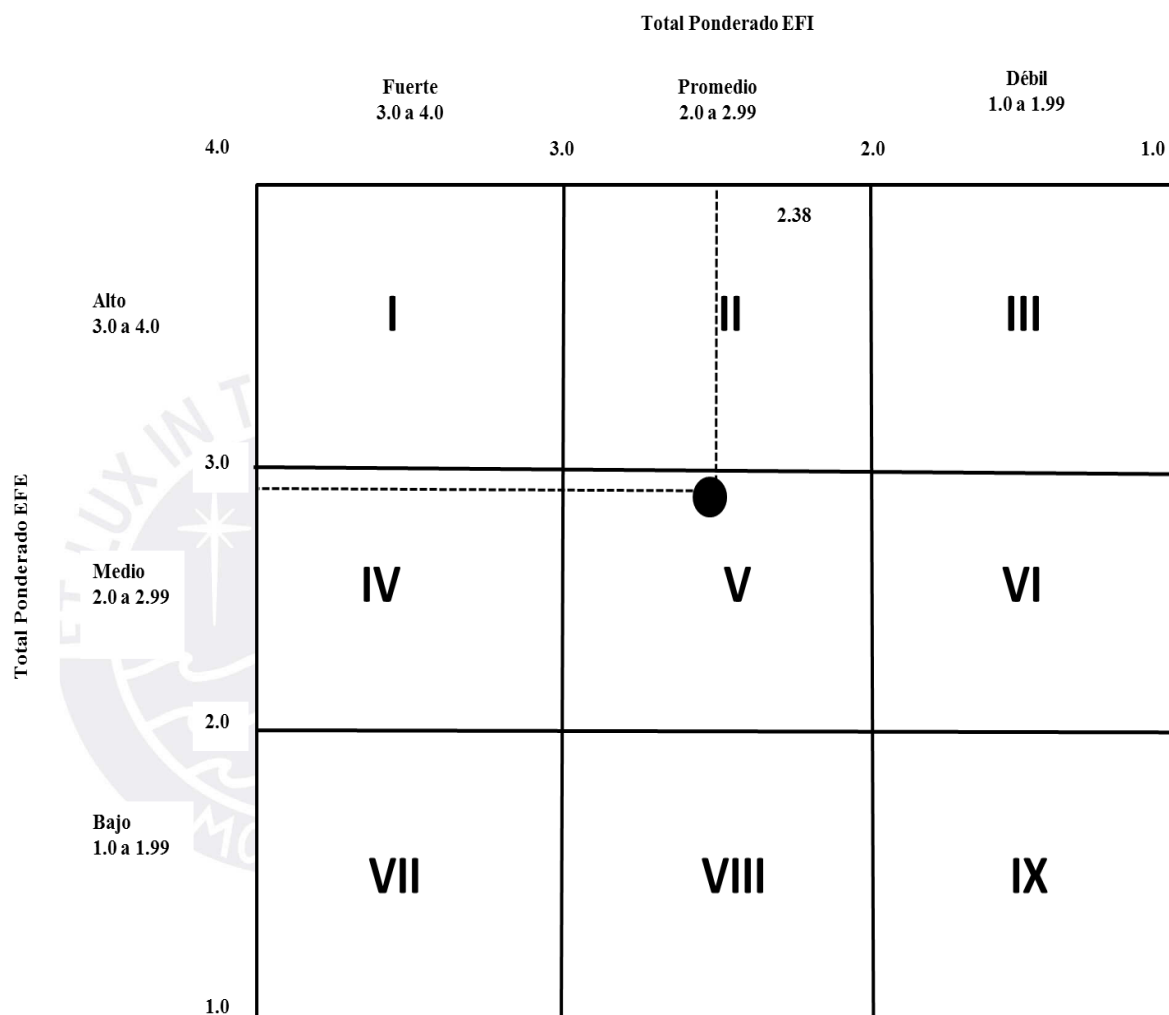


Figura 49. Matriz IE del Limón.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz GE permitirá evaluar y definir las estrategias apropiadas para el Limón y categorizarlo de acuerdo a cuatro cuadrantes en términos de crecimiento del mercado (i.e., rápido o lento) y su posición competitiva en la industria mundial (i.e., fuerte o débil) (D'Alessio, 2013). En la Figura 50 se presenta la matriz GE del Limón, ubicándolo en el

Cuadrante II, que implica la necesidad de formular estrategias de desarrollo de mercados, penetración en el mercado y desarrollo de productos.

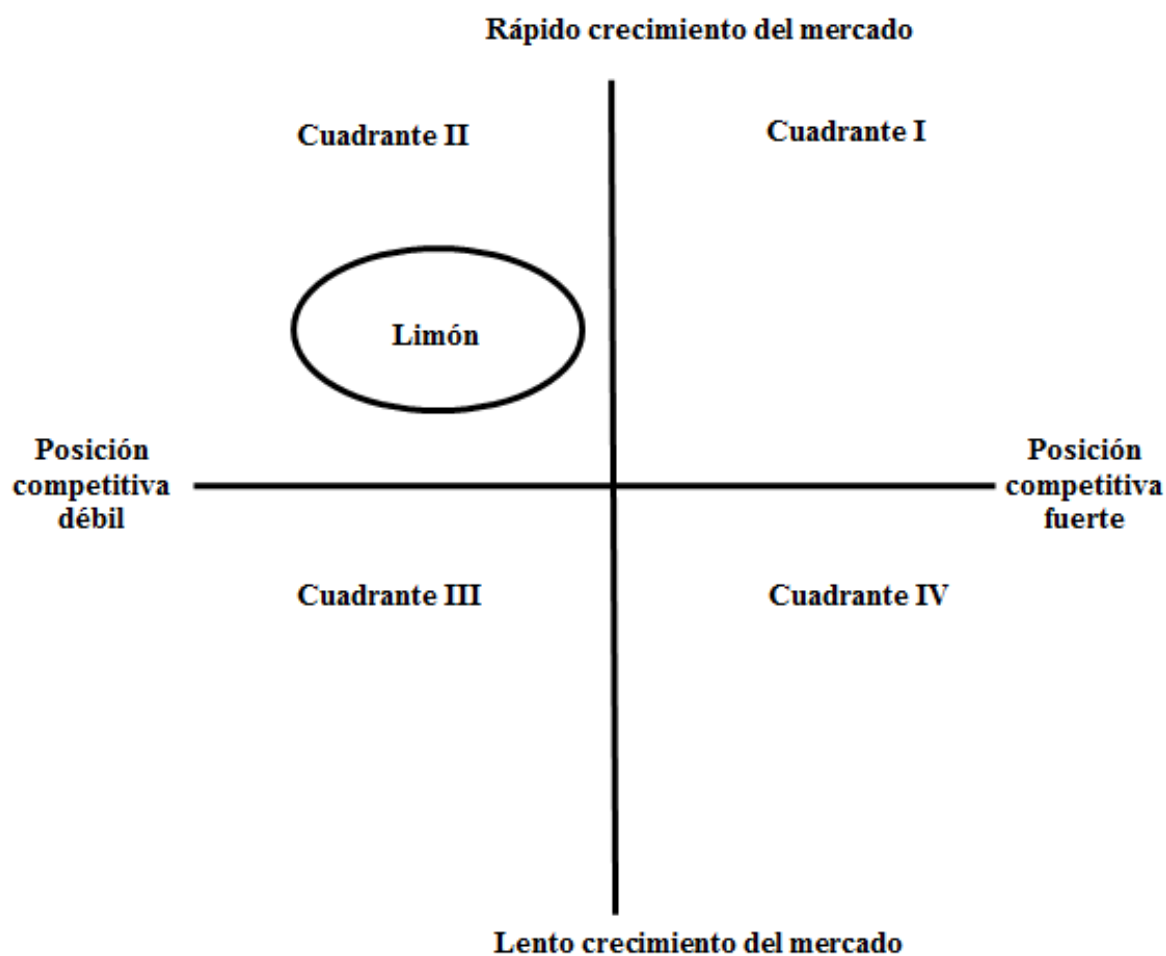


Figura 50. Matriz Gran Estrategia (MGE) del Limón.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión estratégica (MDE) se utiliza para reunir las estrategias que surgieron de la elaboración de las anteriores matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE; para luego retener las estrategias que más se repitan y dejar las estrategias de menor repetición como estrategias de contingencia (D'Alessio, 2013).

En la matriz MDE se puede observar que las estrategias de mayor relevancia y concentración en su aplicación en el Limón son las ocho estrategias con puntaje mayor a tres (3), que albergan estrategias de: desarrollo de productos, desarrollo de mercados, penetración en el mercado, y alianzas estratégicas.

Tabla 19

Matriz de Decisión Estratégica (MDE) del Limón

Origen	N°	Estrategias alternativas	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	Matriz BCG	IE	GE	Total	Retenidas
FO1	E1	Integración vertical hacia adelante	Constituir una alianza estratégica con APEGA (Asociación Peruana de Gastronomía) aprovechando sus iniciativas de difusión en el mercado local e internacional	X					1	
FO2	E2	Penetración en el mercado	Penetrar los mercados de Estados Unidos, Unión Europea y Asia	X	X	X	X	X	5	X
FO3	E3	Penetración en el mercado	Incrementar las áreas de cultivo de limón en el norte peruano aprovechando los recursos con mayor eficiencia	X	X	X	X	X	5	X
FO4	E4	Desarrollo de productos	Incrementar el cultivo y comercialización del limón Tahití, que cuenta con mayor aceptación a nivel internacional	X	X	X	X	X	5	X
FO5	E5	Alianza estratégica	Constituir alianzas con instituciones financieras, tecnológicas y de investigación para mejorar la productividad del Limón	X					1	
FO6	E6	Alianza estratégica	Constituir alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros para financiar proyectos innovadores de empresas agroexportadoras	X	X	X			3	X
FO7	E7	Desarrollo de mercados	Incrementar la comercialización en nichos de mercado internacionales generados por los TLCs	X	X	X		X	4	X
DO1	E8	Integración vertical hacia atrás	Constituir alianzas entre productores y exportadores para incrementar el nivel de rentabilidad y la capacidad de exportación	X					1	
DO2	E9	Estrategia interna	Estandarizar los niveles de certificación sanitaria y logística fomentando la cultura de la calidad en las empresas agroexportadoras	X					1	
DO3	E10	Alianza estratégica	Implementar las inversiones en proyectos público-privados de infraestructura que faciliten la producción y exportación del limón	X					1	
DO4	E11	Alianza estratégica	Establecer alianzas entre fabricantes y desarrolladores de tecnologías de información y la industria del Limón para incrementar su uso y aprovechar sus beneficios para una mejor explotación de la información	X					1	
FA1	E12	Alianza estratégica	Establecer alianzas estratégicas con el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (SENAMHI) y con el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) con el fin de mejorar las acciones preventivas y reactivas frente al riesgo climático y la proliferación de plagas	X					1	
FA2	E13	Desarrollo de mercados	Aprovechar la contra estacionalidad y problemas asociados a la producción de los competidores para penetrar mercados como Estados Unidos y la Unión Europea	X	X	X		X	4	X
FA3	E14	Desarrollo de mercados	Cubrir mercados latinoamericanos desatendidos por los exportadores más grandes de la región como Brasil y Chile	X	X	X		X	4	X
DA1	E15	Desarrollo de mercados	Diferenciar y promocionar el limón frente al de los competidores participando en mayor cantidad de ferias y misiones empresariales	X	X	X		X	4	X
DA2	E16	Aventura conjunta	Integrar la industria del Limón con los programas de inclusión social del Estado peruano, mejorando el trabajo y la asociación entre agricultores	X					1	
DA3	E17	Estrategia interna	Mejorar la educación profesional y técnica en capacidades gerenciales, operación de procesos y utilización de recursos	X					1	

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz cuantitativa del planeamiento estratégico ayuda a determinar el atractivo relativo de las estrategias específicas retenidas en función del grado que se puedan capitalizar o utilizar para alcanzar los objetivos estratégicos mediante los factores críticos de éxito, tanto externos como internos (D'Alessio, 2013).

Para elaborar la MCPE se utilizaron las ocho estrategias retenidas en la matriz de decisión (E2, E3, E4, E6, E7, E13, E14, y E15) y tal como se observa en los resultados de la Tabla 20, todas ellas confirmaron su idoneidad al obtener un puntaje mayor que cinco.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

En la Tabla 21, se muestra la matriz de Rumelt, utilizada para evaluar las estrategias del Limón, en términos de: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad (D'Alessio, 2013).

El resultado de esta matriz confirma que todas las estrategias retenidas cumplen con los criterios de evaluación y por lo tanto son ratificadas como propuestas para la implementación del presente plan estratégico.

6.9 Matriz de Ética (ME)

En la Tabla 22 se muestra la matriz de ética, elaborada para asegurar que ninguna de las estrategias retenidas vaya en contra de los derechos humanos, ni sea injusta o perjudicial a los resultados estratégicos (D'Alessio, 2013).

Conforme a la matriz de ética elaborada, ninguna de las estrategias retenidas traspasa los aspectos éticos establecidos.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas, aquellas que finalmente fueron aceptadas luego de la evaluación secuencial de matrices, son las siguientes:

1. Penetrar los mercados de Estados Unidos, Unión Europea, y Asia;
2. Incrementar las áreas de cultivo de limón en el norte peruano aprovechando los recursos con mayor eficiencia;

Tabla 20

Matriz CPE del Limón

		E2		E3		E4		E6		E7		E13		E14		E15			
		Penetrar los mercados de Estados Unidos, Unión Europea y Asia		Incrementar las áreas de cultivo de limón en el norte peruano aprovechando los recursos con mayor eficiencia		Incrementar el cultivo y comercialización del limón Tahití, que cuenta con mayor aceptación a nivel internacional		Constituir alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros para financiar proyectos innovadores de empresas agroexportadoras		Incrementar la comercialización en nichos de mercado internacionales generados por los TLCs		Aprovechar la contra estacionalidad y problemas asociados a la producción de los competidores para penetrar mercados como Estados Unidos y la Unión Europea		Cubrir mercados latinoamericanos desatendidos por los exportadores más grandes de la región como Brasil y Chile		Diferenciar y promocionar el limón frente al de los competidores participando en mayor cantidad de ferias y misiones empresariales			
Factores clave		Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades																			
O1	Asociación de uso del limón en la gastronomía peruana	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	4	0.16	
O2	Percepción de buena calidad de productos peruanos	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	
O3	Apertura de mercados internacionales mediante TLC con EEUU, UE y tendencia a incrementar socios comerciales	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	
O4	Crecimiento de demanda interna y externa como fruto fresco así como industrializado	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	
O5	Desarrollo de variedad de limón Tahití por tener mayor aceptación en el mercado internacional	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	
O6	Formación de cluster de producción y exportación agrícola	0.04	2	0.08	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	
O7	Proyectos hídricos en aumento para lograr mayor disponibilidad de tierras de cultivo	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	
O8	Contraestacionalidad de la producción de los principales exportadores mundiales	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	
O9	Políticas de incentivo a la exportación por parte del Estado	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	
O10	Nuevas tecnologías de cultivo disponibles	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	
O11	Investigación y tecnología para mejorar los procesos	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	
Amenazas																			
A1	Riesgo climático permanente por presencia de Fenómeno del Niño	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	1	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	
A2	Propagación de plagas que afecten la producción del Limón	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	
A3	Barreras arancelarias para ingresar a determinados mercados	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	4	0.12	3	0.09	3	0.09	3	0.09	
A4	Poca amplitud de la participación rural y campesina en los proyectos de exportación	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	
A5	Crisis económica internacional reduce los niveles de exportación	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	
A6	Presencia y acción de competidores en Latinoamérica: México, Argentina y Brasil	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	
A7	Conflictos sociales en la utilización del agua y la tierra	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	
Fortalezas																			
F1	Experiencia en el negocio de la exportación de productos alimenticios	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	
F2	Apoyo de organismos públicos tales como SENASA y PROMPERÚ para el fomento de la agroexportación	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	
F3	Clima favorable y suelos libres de plagas para el cultivo del Limón	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	
F4	Mayor rentabilidad por bajos costos de producción	0.04	2	0.08	4	0.16	2	0.08	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	
F5	Buena capacidad de respuesta a demanda	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	
F6	Capacidad de cultivo y producción en todo el año, sobre todo en el periodo de contraestación de los principales países productores tales como China, México e India	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	
F7	Atractivas alternativas de financiamiento	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	
F8	Buena calidad de los productos	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	
F9	Bases económicas sólidas y buena imagen en comunidad internacional	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20	
Debilidades																			
D1	Agricultores asociados sin visión de largo plazo	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	
D2	Parcelas agrícolas atomizadas, menores a 10 hectáreas	0.04	2	0.08	4	0.16	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	
D3	Escaso o nulo conocimientos en marketing internacional de las empresas	0.03	2	0.06	2	0.06	3	0.09	2	0.06	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09	
D4	Falta de profesionales y técnicos para impulsar el desarrollo	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	
D5	Falta de infraestructura exportadora que sustente crecimiento	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	
D6	Deficiencia en vías de acceso internas	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	
D7	Lento crecimiento de frontera agrícola e infraestructura de producción	0.04	2	0.08	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	
D8	Bajo nivel de certificación en sanidad y logística de empresas exportadoras	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	
D9	Escasa adopción de TICs en la industria del Limón	0.03	4	0.12	3	0.09	3	0.09	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	3	0.09	
D10	Posición geográfica distante de los grandes mercados	0.04	4	0.16	1	0.04	2	0.08	3	0.12	4	0.16	4	0.16	2	0.08	3	0.12	
D11	Avance insuficiente en investigación y desarrollo	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	
Total		2.00		5.47		5.83		5.07		5.93		5.68		6.10		5.93		5.60	

Tabla 21

Matriz de Rumelt del Limón

	Estrategias específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
E2	Penetrar los mercados de Estados Unidos, Unión Europea y Asia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Incrementar las áreas de cultivo de limón en el norte peruano aprovechando los recursos con mayor eficiencia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Incrementar el cultivo y comercialización del limón Tahití, que cuenta con mayor aceptación a nivel internacional	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Constituir alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros para financiar proyectos innovadores de empresas agroexportadoras	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Incrementar la comercialización en nichos de mercado internacionales generados por los TLCs	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	Aprovechar la contra estacionalidad y problemas asociados a la producción de los competidores para penetrar mercados como Estados Unidos y la Unión Europea	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14	Cubrir mercados latinoamericanos desatendidos por los exportadores más grandes de la región como Brasil y Chile	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E15	Diferenciar y promocionar el limón frente al de los competidores participando en mayor cantidad de ferias y misiones empresariales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

3. Incrementar el cultivo y comercialización del limón Tahití, que cuenta con mayor aceptación a nivel internacional;
4. Constituir alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros para financiar proyectos innovadores de empresas agroexportadoras;
5. Incrementar la comercialización en nichos de mercado internacionales generados por los TLCs;
6. Aprovechar la contra estacionalidad y problemas asociados a la producción de los competidores para penetrar mercados como Estados Unidos y la Unión Europea;

7. Cubrir mercados latinoamericanos desatendidos por los exportadores más grandes de la región como Brasil y Chile; y
8. Diferenciar y promocionar el limón frente al de los competidores participando en mayor cantidad de ferias y misiones empresariales.



Tabla 22

Matriz de Ética del Limón

	E2	E3	E4	E6	E7	E13	E14	E15
	Penetrar los mercados de Estados Unidos, Unión Europea y Asia	Incrementar las áreas de cultivo de limón en el norte peruano aprovechando los recursos con mayor eficiencia	Incrementar el cultivo y comercialización del limón Tahití, que cuenta con mayor aceptación a nivel internacional	Constituir alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros para financiar proyectos innovadores de empresas agroexportadoras	Incrementar la comercialización en nichos de mercado internacionales generados por los TLCs	Aprovechar la estacionalidad y problemas asociados a la producción de los competidores para penetrar mercados como Estados Unidos y la Unión Europea	Cubrir mercados latinoamericanos desatendidos por los exportadores más grandes de la región como Brasil y Chile	Diferenciar y promocionar el limón frente al de los competidores participando en mayor cantidad de ferias y misiones empresariales
Derechos								
Impacto en el derecho de la vida	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho de la propiedad	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho de hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia								
Impacto en la distribución	N	J	N	J	N	N	N	J
Impacto en la administración	J	J	J	J	J	N	J	N
Impacto de compensación	J	J	J	J	J	J	J	N
Utilitarismo								
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E

Nota. Derechos: V=Viola, N=Neutral, P=Promueve. Justicia: J=Justo, N=Neutro, I=Injusto. Utilitarismo: E= Excelentes, N=Neutro, P=Perjudicial.

Estas estrategias, también denominadas primarias, se definen como retenidas porque se presentan como punto común en las matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE; y además porque pasaron el filtro de la MCPE, la Matriz de Rumelt y la Matriz de Ética.

Respecto a las estrategias de contingencia o secundarias, son todas aquellas que no obtuvieron el puntaje requerido en el análisis de la MDE, y son los siguientes:

1. Constituir una alianza estratégica con la Asociación Peruana de Gastronomía (APEGA) aprovechando sus iniciativas de difusión en el mercado local e internacional;
2. Constituir alianzas con instituciones financieras, tecnológicas y de investigación para mejorar la productividad del Limón;
3. Constituir alianzas entre productores y exportadores para incrementar el nivel de rentabilidad y la capacidad de exportación;
4. Estandarizar los niveles de certificación sanitaria y logística fomentando la cultura de la calidad en las empresas agroexportadoras;
5. Implementar las inversiones en proyectos público-privados de infraestructura que faciliten la producción y exportación del limón;
6. Establecer alianzas entre fabricantes y desarrolladores de tecnologías de información y la industria del Limón para incrementar su uso y aprovechar sus beneficios para una mejor explotación de la información;
7. Establecer alianzas estratégicas con el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (SENAMHI) y con el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) con el fin de mejorar las acciones preventivas y reactivas frente al riesgo climático y la proliferación de plagas;
8. Integrar la industria del Limón con los programas de inclusión social del Estado peruano, mejorando el trabajo y la asociación entre agricultores; y
9. Mejorar la educación profesional y técnica en capacidades gerenciales, operación de procesos y utilización de recursos;

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)

La Matriz de Estrategias y Objetivos a Largo Plazo (MEOLP) verifica si los objetivos a largo plazo podrán alcanzarse con las estrategias que se han retenido, validando de esta manera las relaciones entre ellas (D'Alessio, 2013).

De acuerdo al emparejamiento entre los siete objetivos de largo plazo definidos en el Capítulo V y las ocho estrategias retenidas, se observa que las estrategias cubren todos los objetivos trazados y por lo tanto, permitirán alcanzar la visión planteada.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Esta matriz permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente, por lo tanto su importancia radica en que su análisis ayudará a una mejor implementación de las estrategias (D'Alessio, 2013).

Se han seleccionado como competidores a los países productores de Limón que se consideraron dentro del análisis de perfil competitivo, en otras palabras, son países con condiciones más cercanas a las de Perú: Brasil, Colombia, Chile, y Uruguay.

En el análisis de las posibilidades de los competidores se aprecia que si bien todas las estrategias tienen una contraparte en las posibles reacciones de los demás países, ninguna de ellas ve disminuida su viabilidad ni su potencial.

6.13 Conclusiones

Las ocho estrategias retenidas resultantes del análisis de las distintas matrices estudiadas permitirán alcanzar los objetivos de largo plazo del Limón, y de esta manera llevar a las variedades de Limón Sutil y Tahití a ser consideradas entre los productos de exportación agropecuaria más importantes del país, con mayor presencia en el mercado mundial. El camino trazado para lograr los objetivos de largo plazo se fundamenta, por un lado, en el incentivo del consumo interno del Limón y la exploración de usos alternativos como insumo industrial; y de otro lado, en el mejoramiento de cinco pilares fundamentales para la agroexportación: (a) áreas de cultivo e infraestructura, (b) acceso a mercados internacionales, (c) certificaciones sanitarias y logísticas, (d) investigación y desarrollo, y (e) asociación y cadenas productivo-exportadoras.

Tabla 23

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7
Intereses del limón peruano	Aumentar en 25% la cantidad de hectáreas de producción de Limón, pasando de 20,000 Ha a 25,000 Ha para el año 2023	Aumentar el volumen actual de exportación de limones frescos al mercado de Estados Unidos, de 60 TM a 10,000 TM por año para el 2023	Incrementar el nivel de certificación para empresas que exporten más de 100 TM al año, de 17% al 100% para el 2023	Alcanzar para el 2023 que el 80% de las áreas potenciales de cultivo incrementen su rendimiento de 11.47 a 16 TM / Ha	Incrementar de 3% a 25% el número de agricultores asociados para la agro exportación hacia el 2023	Aumentar la exportación al mercado asiático de 20 a 4,300 TM para el 2023	Incrementar la demanda interna de 221,000 a 331,500 TM anuales para el 2023
1 Fortalecimiento de cadena productiva entre agricultores y exportadores							
2 Impulso de estrategia fitosanitario y agrocomercial							
3 Proyectos de infraestructura públicos y privados							
4 Accionar de organismos públicos dentro de política agroexportadora							
5 Apertura comercial y acción competitiva de sectores similares en otros países							
Estrategias Específicas							
E2 Penetrar los mercados de Estados Unidos, Unión Europea y Asia						X	
E3 Incrementar las áreas de cultivo de limón en el norte peruano aprovechando los recursos con mayor eficiencia	X					X	X
E4 Incrementar el cultivo y comercialización del limón Tahití, que cuenta con mayor aceptación a nivel internacional						X	X
E6 Constituir alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros para financiar proyectos innovadores de empresas agroexportadoras	X					X	
E7 Incrementar la comercialización en nichos de mercado internacionales generados por los TLCs						X	
E13 Aprovechar la contra estacionalidad y problemas asociados a la producción de los competidores para penetrar mercados como Estados Unidos y la Unión Europea	X						
E14 Cubrir mercados latinoamericanos desatendidos por los exportadores más grandes de la región como Brasil y Chile	X						
E15 Diferenciar y promocionar el limón frente al de los competidores participando en mayor cantidad de ferias y misiones empresariales						X	

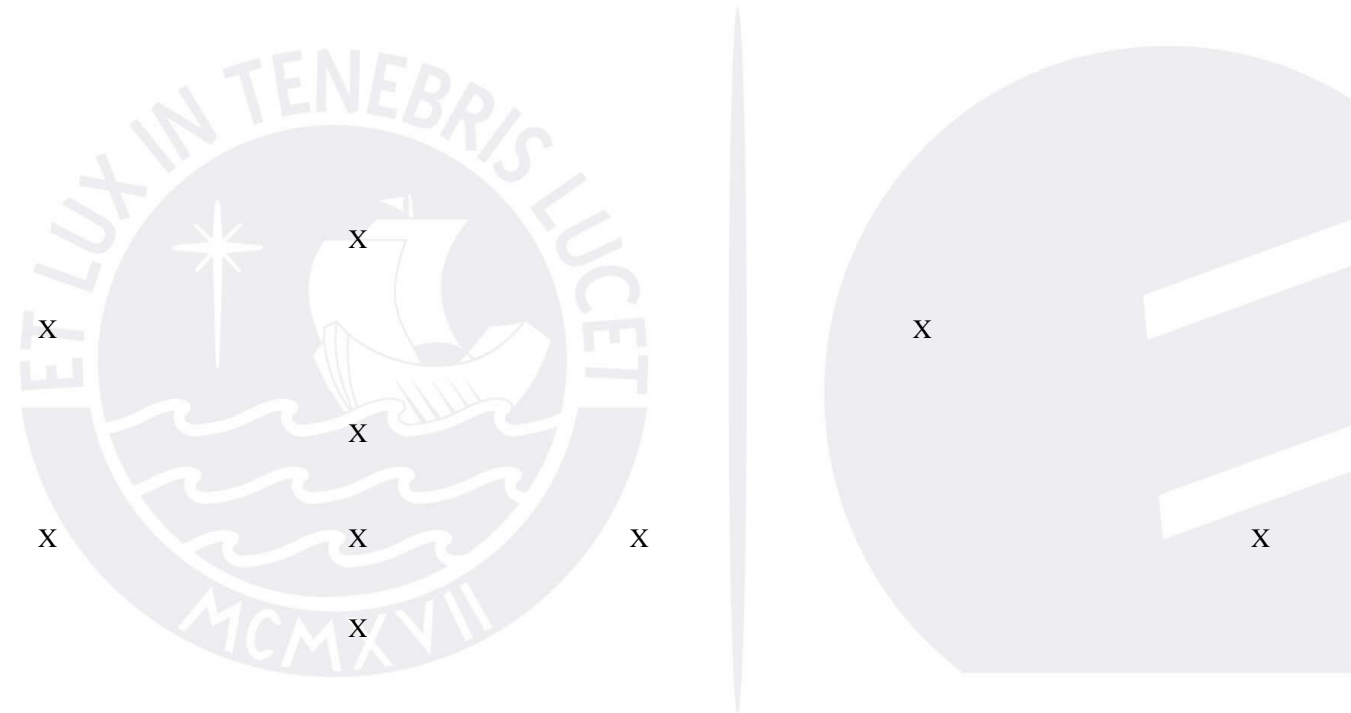


Tabla 24

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias retenidas / Posibilidades competitivas		Brasil	Colombia	Chile	Uruguay
E2	Penetrar los mercados de Estados Unidos, Unión Europea y Asia	Utilizar las investigaciones sobre enfermedades de los productos para mejorar la producción y la calidad			Empresarios y gobierno uruguayo impulsan las iniciativas de exportación de limón al mercado de Estados Unidos luego de eliminadas algunas barreras sanitarias Concretar la firma de acuerdos comerciales para ingresar a mercados como Estados Unidos
E3	Incrementar las áreas de cultivo de limón en el norte peruano aprovechando los recursos con mayor eficiencia	Brasil cuenta con la costa del Atlántico con mayor disponibilidad. La costa norte Peruana requiere grandes obras de infraestructura para trasvase de dicha agua.		Chile esta promoviendo medidas para priorizar el uso del agua para fines agrícolas y de consumo. El agua de uso industrial debe empezar a provenir de agua de mar desalinizada.	
E4	Incrementar el cultivo y comercialización del limón Tahití, que cuenta con mayor aceptación a nivel internacional	Brasil puede extender las áreas dedicadas al limón dentro del inmenso territorio agrícola que posee	Reactivar iniciativa de gobiernos locales para promocionar cultivos de limón dinamizando el sector		
E6	Constituir alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros para financiar proyectos innovadores de empresas agroexportadoras	Brasil puede obtener mejores tasas arancelarias y beneficios en su futuro acuerdo con la Unión Europea		Incrementar el financiamiento para la capacitación, promoción y certificación de los productores locales de limón para elevar el nivel de sus empresas	
E7	Incrementar la comercialización en nichos de mercado internacionales generados por los TLCs		Aprovechar el pequeño mercado ganado en ciudades de los Estados Unidos para extenderse a partir de los beneficios del TLC y el impulso interno a la exportación		
E13	Aprovechar la contra estacionalidad y problemas asociados a la producción de los competidores para penetrar mercados como Estados Unidos y la Unión Europea	Promover las certificaciones internacionales de áreas geográficas enormes a través de un trabajo conjunto con las empresas		Aprovechar la infraestructura existente y ampliar la ventaja de costos bajos de transporte	
E14	Cubrir mercados latinoamericanos desatendidos por los exportadores más grandes de la región como Brasil y Chile				Fortalecer los mecanismos de clusterización, capacidad exportadora e inserción internacional de las empresas uruguayas
E15	Diferenciar y promocionar el limón frente al de los competidores participando en mayor cantidad de ferias y misiones empresariales				

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación de la estrategia involucra convertir los planes estratégicos en acciones y después en resultados, es por ello que su éxito está en función del logro de los objetivos estratégicos. Es un proceso exigente y requiere los siguientes aspectos: (a) establecer objetivos de corto plazo, (b) desarrollar la estructura organizacional necesaria, (c) asignar recursos, (d) desarrollar políticas, (e) responsabilidad social y manejo del medio ambiente y ecología, (f) desarrollar la función de los recursos humanos, y (g) gestión del cambio (D'Alessio, 2013).

7.1 Objetivos a Corto Plazo

A continuación se muestran los objetivos de largo plazo (OLP) y se definen los objetivos de corto plazo (OCP), los cuales se orientan al logro de los primeros (D'Alessio, 2013).

OLP 1. Aumentar en 25% la cantidad de hectáreas de producción de Limón pasando de 20,000 Ha a 25,000 Ha para el año 2023.

OCP 11. Incrementar en 10% anual los recursos de inversión pública destinados a la irrigación de tierras dedicadas directa o indirectamente a la producción de limón.

OCP 12. Mejorar el tiempo de aprobación de los proyectos de inversión pública del Gobierno Central relacionados a riego, en 10% menos por año.

OCP 13. Incrementar en 5% anual la cantidad de proyectos de riego viabilizados y aprobados por los gobiernos regionales y locales..

OCP 14. Incrementar el apoyo a la ejecución del proyecto Olmos-Tinajones a través de asociaciones de agroexportadores.

OCP 15. Incrementar en 20% anual la cantidad de hectáreas con sistemas de riego tecnificado instalados..

OLP 2. Aumentar el volumen actual de exportación de limones frescos al mercado de Estados Unidos, de 60 TM a 10,000 TM por año para el 2023.

OCP 21. Incrementar en 20% anual la adopción del estándar alimentario GLOBAL G.A.P. por parte de las empresas agroexportadoras con más de 100 TM exportadas por año.

OCP 22. Incrementar en 20% anual la participación de las empresas agroexportadoras de Limón en ferias internacionales en Estados Unidos.

OCP 23. Incrementar en 20% anual la cobertura actual de ciudades y empresas dentro del territorio estadounidense que se conviertan en clientes y consumidores del Limón.

OLP 3. Incrementar el nivel de certificación para empresas que exporten más de 100 TM al año, de 17% al 100% para el 2023.

OCP 31. Aumentar en 10% anual el presupuesto asignado a SENASA para mejorar el manejo integrado de plagas agrícolas y la vigilancia fitosanitaria en la producción de cítricos.

OCP 32. Aumentar en 15% anual la inspección de las áreas de cultivo para exportación por parte de SENASA.

OCP 33. Incrementar en 10% anual la adopción de certificaciones HACCP y BRC Food Certificated por parte de las empresas exportadoras de Limón con más de 100 TM exportadas por año.

OCP 34. Incrementar en 10% anual la adopción de certificaciones BASC para la cadena logística de suministro por parte de las empresas agroexportadoras de Limón.

OLP 4. Alcanzar para el 2023 que el 80% de las áreas potenciales de cultivo incrementen su rendimiento de 11.47 a 16 TM / Ha.

OCP 41. Incrementar en 20% anual las horas de capacitación a agricultores, personal operativo, técnico y gerencial, por expertos internacionales en diferentes materias relacionadas a producción, exportación, marketing y administración.

OCP 42. Mejorar en 10% anual los incentivos económicos y laborales para la captación de ingenieros, especialistas y gerentes para elevar el nivel profesional de las empresas agroexportadoras.

OCP 43. Incrementar en 5% anual la producción durante los meses de enero a abril para atender la demanda insatisfecha de Estados Unidos, Japón y China.

OCP 44. Incrementar en 20% anual el apoyo a iniciativas de investigación y transferencia de conocimiento en tecnología agraria aplicada directamente a la producción.

OLP 5. Incrementar de 3% a 25% el número de agricultores asociados para la agro exportación hacia el 2023.

OCP 51. Incrementar en 20% anual los proyectos e iniciativas de servicios de información y uso de TICs para integrar agricultores, exportadores y el mercado internacional.

OCP 52. Incrementar en 20% anual la cobertura en la formalización de títulos de tierras, predios agrícolas y ejecución de catastro incrementando la seguridad jurídica de los agricultores.

OCP 53. Incrementar 20% anual la cantidad de agricultores asociados para la producción y exportación del Limón.

OLP 6. Aumentar la exportación al mercado asiático de 20 a 4,300 TM para el 2023.

OCP 61. Aumentar en 20% anual las actividades destinadas a promover el consumo del Limón en los mercados asiáticos como participación en ferias y congresos, organización de eventos con empresarios internacionales, invitación de expertos internacionales.

OCP 62. Incrementar en 20% anual la cantidad de contactos y contratos con empresas importadoras de China y Japón que aseguren la colocación de 1,000 TM de limón.

OLP 7. Incrementar la demanda interna de 221,000 a 331,500 TM anuales para el 2023.

OCP 71. Reducir en 5% anual a los intermediarios en la cadena de distribución mediante la formación de asociaciones de agricultores para el comercio.

OCP 72. Disminuir en 2% anual el precio del limón mediante la comercialización directa de las asociaciones de agricultores.

En la matriz, mostrada en la Tabla 25, se expone el listado de los objetivos de largo plazo, cruzándolo con las estrategias y objetivos de corto plazo que apuntan al cumplimiento de cada uno de ellos.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

D'Alessio (2013) indicó que la ejecución de las estrategias dependerá en gran medida de la correcta asignación de los recursos disponibles. A fin de brindar mayor detalle sobre los recursos propuestos para cada uno de los objetivos de corto plazo, es necesario indicar que se ha recurrido a la clasificación de las 7 Ms: (a) materiales, (b) mano de obra, (c) maquinarias, (d) métodos, (e) medio ambiente, (f) mentalidad, y (g) moneda; recursos de operaciones que deben hacerse productivos en la búsqueda de los resultados planteados.

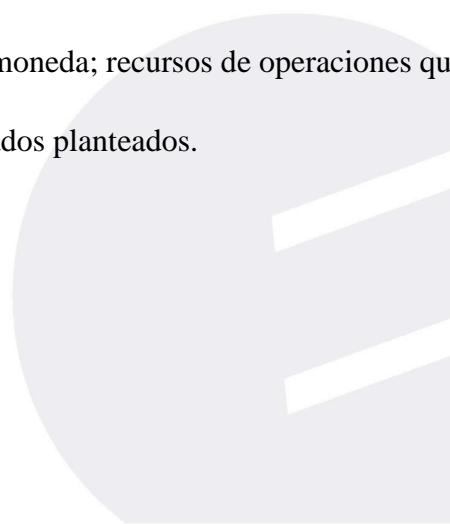
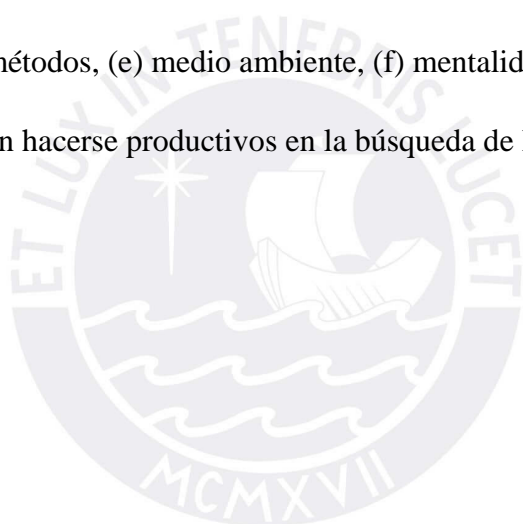
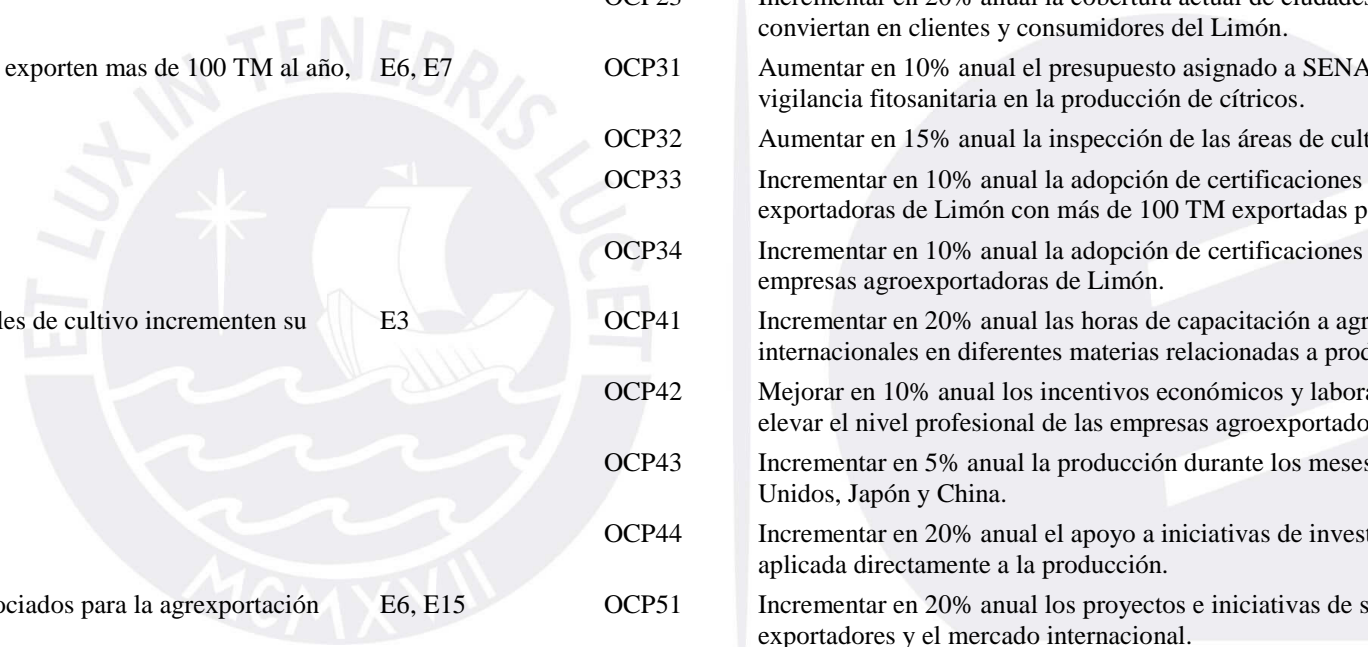


Tabla 25

Matriz de OLPs, Estrategias, y OCPs

Objetivos a largo plazo (OLP)		Estrategias específicas	Objetivos a corto plazo (OCP)	
OLP1	Aumentar en 25% la cantidad de hectáreas de producción de limón pasando de 20,000 Ha a 25,000 Ha para el año 2023.	E3, E4	OCP11	Incrementar en 10% anual los recursos de inversión pública destinados a la irrigación de tierras dedicadas directa o indirectamente a la producción de limón.
			OCP12	Mejorar el tiempo de aprobación de los proyectos de inversión pública del Gobierno Central relacionados a riego, en 10% menos por año.
			OCP13	Incrementar en 5% anual la cantidad de proyectos de riego viabilizados y aprobados por los gobiernos regionales y locales.
			OCP14	Incrementar el apoyo a la ejecución del proyecto Olmos-Tinajones a través de asociaciones de agroexportadores.
			OCP15	Incrementar en 20% anual la cantidad de hectáreas con sistemas de riego tecnificado instalados.
OLP2	Aumentar el volumen actual de exportación de limones frescos al mercado de Estados Unidos, de 60 TM a 10,000 TM por año para el 2023.	E2, E4, E7, E13, E14	OCP21	Incrementar en 20% anual la adopción del estándar alimentario GLOBAL G.A.P. por parte de las empresas agroexportadoras con más de 100 TM exportadas por año.
			OCP22	Incrementar en 20% anual la participación de las empresas agroexportadoras de Limón en ferias internacionales en Estados Unidos.
			OCP23	Incrementar en 20% anual la cobertura actual de ciudades y empresas dentro del territorio estadounidense que se conviertan en clientes y consumidores del Limón.
OLP3	Incrementar el nivel de certificación para empresas que exporten mas de 100 TM al año, de 17% al 100% para el 2023.	E6, E7	OCP31	Aumentar en 10% anual el presupuesto asignado a SENASA para mejorar el manejo integrado de plagas agrícolas y la vigilancia fitosanitaria en la producción de cítricos.
			OCP32	Aumentar en 15% anual la inspección de las áreas de cultivo para exportación por parte de SENASA.
			OCP33	Incrementar en 10% anual la adopción de certificaciones HACCP y BRC Food Certificated por parte de las empresas exportadoras de Limón con más de 100 TM exportadas por año.
			OCP34	Incrementar en 10% anual la adopción de certificaciones BASC para la cadena logística de suministro por parte de las empresas agroexportadoras de Limón.
OLP4	Alcanzar para el 2023 que el 80% de las áreas potenciales de cultivo incrementen su rendimiento de 11.47 TM/Ha a 16 TM/Ha.	E3	OCP41	Incrementar en 20% anual las horas de capacitación a agricultores, personal operativo, técnico y gerencial, por expertos internacionales en diferentes materias relacionadas a producción, exportación, marketing y administración.
			OCP42	Mejorar en 10% anual los incentivos económicos y laborales para la captación de ingenieros, especialistas y gerentes para elevar el nivel profesional de las empresas agroexportadoras.
			OCP43	Incrementar en 5% anual la producción durante los meses de enero a abril para atender la demanda insatisfecha de Estados Unidos, Japón y China.
			OCP44	Incrementar en 20% anual el apoyo a iniciativas de investigación y transferencia de conocimiento en tecnología agraria aplicada directamente a la producción.
			OCP51	Incrementar en 20% anual los proyectos e iniciativas de servicios de información y uso de TICs para integrar agricultores, exportadores y el mercado internacional.
OLP5	Incrementar de 3% a 25% el número de agricultores asociados para la agrexportación hacia el 2023.	E6, E15	OCP52	Incrementar en 20% anual la cobertura en la formalización de títulos de tierras, predios agrícolas y ejecución de catastro incrementando la seguridad jurídica de los agricultores.
			OCP53	Incrementar 20% anual la cantidad de agricultores asociados para la producción y exportación del Limón.
OLP6	Aumentar la exportación al mercado asiático de 20 a 4,300 TM para el 2023.	E2, E3, E4, E6, E7, E15	OCP61	Aumentar en 20% anual las actividades destinadas a promover el consumo del Limón en los mercados asiáticos como participación en ferias y congresos, organización de eventos con empresarios internacionales, invitación de expertos internacionales.
			OCP62	Incrementar en 20% anual la cantidad de contactos y contratos con empresas importadoras de China y Japón que aseguren la colocación de 1,000 TM de limón.
OLP7	Incrementar la demanda interna de 221,000 TM anuales a 331,500 TM para el 2023.	E3, E4	OCP71	Reducir en 5% anual a los intermediarios en la cadena de distribución mediante la formación de asociaciones de agricultores para el comercio.
			OCP72	Disminuir en 2% anual el precio del limón mediante la comercialización directa de las asociaciones de agricultores.



Materiales. Entre los materiales requeridos para cumplir con los objetivos de corto plazo referidos a los procesos de producción y exportación se tienen: semillas; fertilizantes; bioestimulantes; tierras: fértiles arenosas, franco arenosas y franco arcillosas; materiales de fumigación y control biológico; insumos para la producción agrícola: agua, materiales de arado, cultivo, fertilización, limpieza, poda, riego, sanidad, guardianía, cosecha y selección; e insumos para el transporte: cajas, pallets y contenedores (AMPEX, 2008). Además todo aquello empleado para incrementar la presencia del Limón en los mercados internacionales: sistemas de almacenamiento de información, software, bases de datos, sistemas de comunicación, teléfonos, pasajes aéreos, costos de embarque, y transporte (MINCETUR, 2009).

Entre las instalaciones y materiales que deben ser utilizados para las actividades de capacitación y formación están: impresoras, papel, proyectores, pizarras, etc. También materiales de merchandising y publicidad como: folletos; banners; informativos; y documentos para concursos, seminarios, eventos, y ferias. Claro está que el material de oficina es indispensable para empresas, organismos públicos y demás actores del sector (MINCETUR, 2008b).

Mano de obra. La mano de obra necesaria para soportar el cumplimiento de los objetivos de corto plazo está conformada por: agricultores, acopiadores, mayoristas, procesadores, y operadores logísticos (MINCETUR, 2009). Los proveedores de la Industria están representados por aquellos que proporcionan: semillas, fertilizantes, maquinarias, materiales, servicios, y financiamiento. Se debe hacer especial mención sobre aquellas personas que deberán otorgar el nivel técnico competitivo al sector agroindustrial del Limón, como son: los expertos en procesos de exportación, ingenieros agrónomos, ingenieros de industrias alimentarias, ingenieros industriales, especialistas en logística, ingenieros

químicos, y profesionales en control de calidad (MINCETUR, 2008a). Además es indispensable contar con mandos medios y gerentes con experiencia en administración, marketing, negocios internacionales, gestión de capital humano y temas agrícolas (PROMÉXICO, 2010). Además se debe recurrir a consultores y expertos internacionales para la capacitación y formación en temas de agroexportación.

La cadena comercial debe estar formada por distribuidores, transportistas y brokers. Los funcionarios de organismos públicos son los promotores de inversiones y los facilitadores de: la integración de la cadena productiva, la investigación, titulación de tierra, catastro y la apertura de nichos de mercado.

Maquinarias. Para alcanzar los niveles de crecimiento establecidos en los objetivos son necesarias maquinarias para procesos de: lavado, selección, encerado, clasificación y empaque del Limón (AMPEX, 2008). Asimismo se requiere maquinaria *rotavator* para sacar deshierbas y sistemas de riego ya sea por goteo, aspersión, y mangueras, indispensables para el uso adecuado del líquido vital. Aunque el Limón puede conservarse sin problemas a temperaturas promedio, para asegurar la calidad del producto es mejor utilizar sistemas de conservación en frío (MINCETUR, 2008).

Métodos. Los procedimientos simplificados se deben obtener para reducir los tiempos de estudio y aprobación de los proyectos de inversión pública-privada. También se consideran métodos los utilizados por los estándares internacionales de sanidad y calidad GLOBALG.A.P., HACCP, y BRC Food Certified, así como la certificación BASC para la cadena logística de suministro. La mejora de los procesos operativos de SENASA será también una consecuencia del cumplimiento de los objetivos, pero tomando como punto de partida los procesos actuales.

Medio ambiente. Mejorar el clima organizacional sobre todo en el área operativa y productiva, pasa sobre todo por mejorar las condiciones laborales y el reconocimiento al

esfuerzo de trabajo con salarios mejor remunerados, capacitaciones e incentivos que incrementan la satisfacción (Rosadio, 2011).

Mentalidad. La cultura agroexportadora debe ser alimentada y promovida por los distintos actores relacionados al Limón. Asimismo es muy importante para la promoción del consumo del Limón la difusión de sus beneficios. La cultura de calidad debe ser compartida como factor esencial en un proceso de mejora continua (PROMPERÚ, 2011).

Moneda. Como parte de este tipo de recurso se considera: inversión privada y pública en proyectos de irrigación, financiamiento de viajes y negocios en mercados destino, estímulos financieros para certificaciones internacionales, financiamiento para la mejora de capacidades y contratación de recursos humanos, financiamiento para proyectos de investigación y transferencia de conocimiento, financiamiento para servicios de información y uso de TICs, financiamiento para ferias, congresos, eventos, entre otros (PROMPERÚ, 2011).

En la Tabla 26 se muestra la Matriz de Recursos del Limón, en la cual se expone un listado de los principales recursos necesarios para el cumplimiento de cada objetivo de corto y largo plazo, separados por rubros: materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad, y moneda.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas se utilizan para diseñar el camino que orienta a las estrategias hacia la posición futura de la Industria, es decir hacia su visión, y establece la frontera y límites de su accionar (D'Alessio, 2013). En ese sentido las políticas corresponden a los distintos actores de la Industria del Limón: agricultores, asociaciones de productores, empresas agroexportadoras, centros de investigación y certificación, y organismos públicos con áreas de competencia directamente relacionadas a la Industria; y son las siguientes:

1. Fomentar la eficiencia en la gestión del agua y el uso sostenible de los recursos hídricos entre agricultores y empresarios.
2. Promover la inversión privada en proyectos de irrigación para ampliar la frontera agrícola.
3. Promocionar las buenas prácticas en el cultivo del Limón y difundir sus ventajas para aumentar la rentabilidad de la tierra.
4. Apoyar el acercamiento entre canales de comercialización de los mercados destino y los agroexportadores de Limón.
5. Promover la difusión de la calidad de los limones peruanos como parte de la oferta exportadora del Perú.
6. Desarrollar, acreditar, y participar en eventos y ferias de rango internacional.
7. Buscar continuamente el incremento de los beneficios que brindan las asociaciones a sus asociados.
8. Difundir los beneficios e importancia de la asociación entre los agricultores y fortalecer el vínculo entre productores y exportadores.
9. Brindar facilidades y determinar programas para que las empresas que adopten sistemas de calidad.
10. Fortalecer a SENASA como institución certificadora y difusora de la cultura de sanidad y calidad de los productos peruanos.
11. Promover el desarrollo de proyectos de infraestructura del Estado peruano en sus distintas instancias (i.e., central, regional, y municipal) y el sector privado que faciliten el transporte y las comunicaciones.
12. Buscar el mejoramiento continuo de los procedimientos administrativos y operativos que faciliten la agroexportación.

13. Alentar las condiciones de competencia para los servicios de distribución física de mercancía y servicios financieros.
14. Apoyar sostenidamente los planes de investigación, desarrollo y transferencia tecnológica de las empresas y centros de investigación.
15. Concientizar y promover entre los distintos actores de la industria del Limón el uso de tecnologías que mejoren la producción y aporten valor agregado.
16. Gestionar y obtener cooperación internacional para asistencia técnica y la formación de científicos y tecnólogos agrarios.
17. Fomentar la creación de programas en el exterior para alimentar de información a las empresas peruanas para el aprovechamiento de oportunidades de negocios, capacitación y cumplimiento de estándares.
18. Fortalecer el desarrollo de sistemas de información de inteligencia comercial integrada y especializada.
19. Promover la construcción y crecimiento de una red académica nacional vinculada a la agroexportación conformada por expertos y consultores reconocidos.
20. Difundir información de buenas prácticas empresariales en todos los procesos de la cadena de valor.
21. Alentar el fortalecimiento de los organismos públicos de apoyo a la producción y al comercio exterior como PRODUCE, MINAG, PROMPERÚ, entre otros.
22. Estimular el desarrollo de capacidades en las empresas agroexportadoras a través de fondos de cooperación nacional e internacional y el establecimiento de alianzas estratégicas.

Finalmente, en la Tabla 27 se puede observar la Matriz de Estrategias versus Políticas, la cual indica visualmente qué políticas soportan el cumplimiento de cada una de las estrategias.

Tabla 26

Matriz de Recursos del Limón



Tabla 27

Matriz de Estrategias vs. Políticas

Estrategias	E2	E3	E4	E6	E7	E13	E14	E15
	Penetrar los mercados de Estados Unidos, Unión Europea y Asia	Incrementar las áreas de cultivo de limón en el norte peruano aprovechando los recursos con mayor eficiencia	Incrementar el cultivo y comercialización del limón Tahití, que cuenta con mayor aceptación a nivel internacional	Constituir alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros para financiar proyectos innovadores de empresas agroexportadoras	Incrementar la comercialización en nichos de mercado internacionales generados por los TLCs	Aprovechar la contra estacionalidad y problemas asociados a la producción de los competidores para penetrar mercados como Estados Unidos y la Unión Europea	Cubrir mercados latinoamericanos desatendidos por los exportadores más grandes de la región como Brasil y Chile	Diferenciar y promocionar el limón frente al de los competidores participando en mayor cantidad de ferias y misiones empresariales
	Políticas							
P1		X				X		
P2		X		X		X	X	
P3		X	X	X				
P4	X				X	X	X	
P5	X		X	X	X	X	X	X
P6	X		X	X	X		X	X
P7		X	X					
P8		X	X					
P9		X		X	X		X	X
P10				X	X			X
P11	X	X		X		X	X	
P12	X			X	X	X	X	
P13	X			X	X		X	
P14		X		X				X
P15		X		X				X
P16				X				X
P17				X	X		X	X
P18				X				X
P19				X				X
P20		X				X		
P21	X			X	X			X
P22				X		X		X



7.4 Estructura para el Desarrollo del Limón

La estructura de la organización del Limón debe facilitar la implementación de las estrategias a través de las políticas establecidas, lo cual involucra: el fortalecimiento de la comunicación y la mejora de las relaciones entre las distintas entidades de la Industria; el incremento del nivel de asociación de productores en beneficios y responsabilidades; la modificación de la estructura organizacional de las empresas agroexportadoras; la mayor participación de empresas externas como proveedores, operadores de logística e institutos de certificación, investigación, y capacitación; y la organización estratégica de los organismos públicos.

La operación actual de la industria (ver Figura 51) está basada en tres procesos principales: (a) *el agrícola*, donde se logra que un porcentaje del producto cosechado se ajuste a las características y cualidades aceptadas en el mercado internacional; (b) *el agroindustrial o de procesamiento*, en el que se acondiciona el Limón para su comercialización en el exterior; y (c) *la logística*, donde se lleva a cabo la gestión de transporte y embarque (MINCETUR, 2009).

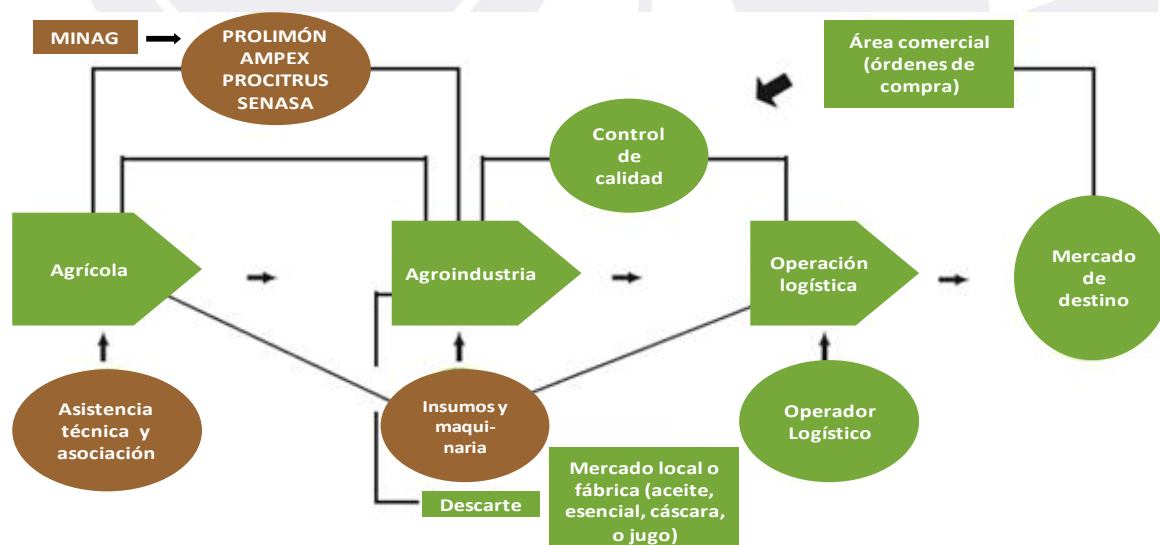


Figura 51. Estructura Organizacional de la Industria del Limón.

Adaptado de “Plan de Negocio para Acceder al Nicho de Mercado del Limón Tahití,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2009. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/37.pdf>

Respecto a la estructura organizacional del Limón, es óptimo plantear una configuración de tipo profesional, donde el mecanismo de la coordinación principal debe estar basado en la normalización de habilidades asociadas a la producción, exportación, comercialización y marketing internacional; mientras que la parte clave de la organización es el núcleo operativo conformado por los procesos agrícola, agroindustrial, y logístico. Finalmente el tipo de descentralización debe ser horizontal basado en los departamentos más especializados (D'Alessio, 2013). Este último punto refuerza la idea de un diseño organizacional con forma matricial, definido por procesos y donde la especialización sea un objetivo claro (MINCETUR, 2008).

Para asegurar el éxito de las nuevas estrategias se deben incorporar nuevos procesos y fortalecer los existentes: (a) *el agrícola*, a través del uso de mejores técnicas de producción y uso efectivo de los recursos; (b) *el agroindustrial*, mediante una reingeniería que optimice el control de calidad y el procesamiento utilizando máquinas y materiales más especializados y con empaques que aumenten la percepción de calidad en los consumidores; y (c) *la logística*, utilizando mejores sistemas de almacenamiento, exigiendo mejores condiciones a los operadores logísticos y mejorando los tiempos de respuesta para la atención de la demanda internacional (PROMPERÚ, 2011).

El proceso de comercialización debe ser liderado por las gerencias comerciales de las empresas agroindustriales, las que deben mejorar permanentemente el conocimiento de los mercados objetivos, generación y uso de contactos con los importadores como un eslabón importante para el posicionamiento del Limón en Estados Unidos y Latinoamérica, así como la expansión hacia los mercados de Europa y Asia, el establecimiento de alianzas estratégicas con distribuidores y brokers, el aprendizaje de experiencias de industrias competidoras más desarrolladas como México y Argentina, y la incorporación de recursos humanos con mejores habilidades y experiencia en ventas de exportación en productos alimenticios.

El proceso de investigación y desarrollo debe ser considerado como estratégico y asumido por las asociaciones de productores y exportadores como ProLimón, centros de investigación como el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC), y universidades como la Universidad Agraria La Molina (UNALM) para asumir los retos planteados en los objetivos de largo y corto plazo, y trasladar conocimiento a través del proceso de *Formación y Capacitación*. El proceso de Formación y Capacitación no puede ser tomado como secundario, debe tener el respaldo financiero de las gerencias generales de las empresas agroexportadoras y debe ser continuamente ejecutado mediante programas y planes anuales establecidos por las propias empresas, asociaciones y por supuesto promovido por los organismos públicos.

Las políticas que buscan incrementar el nivel de certificación fitosanitaria y logística deben llevarse a la práctica a través de la estructuración de departamentos de control y aseguramiento de la calidad cuyo objetivo principal es incrementar y certificar la calidad de los productos exportados y en segundo lugar el mejoramiento continuo de los procesos internos alineados con certificaciones internacionales, las que muchos veces representan la garantía necesaria para alcanzar acuerdos comerciales.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La responsabilidad social es un compromiso que deben asumir todos los que conforman la Industria del Limón, implicando el respeto y cuidado de los recursos, el desarrollo social así como el crecimiento económico sostenible.

Aspecto económico-financiero. Este aspecto de la responsabilidad social guarda relación con el cuidado de la inversión de los accionistas así como la sostenibilidad financiera de la Industria en el tiempo, es por ello que resulta clave el rol de ADEX, PROMPERÚ, PROINVERSIÓN y Agrobanco en la promoción y aseguramiento de las mejores condiciones para la Industria, ya que del trabajo de las empresas agroindustriales y agroexportadoras de

Limón depende el sustento económico de muchas familias. La banca peruana, si bien es cierto, ha creado productos financieros dirigidos a los sectores agrícola y exportador, ofrece condiciones que aún representan costos que repercuten en la rentabilidad, lo cual está relacionado también con el nivel de morosidad de los agricultores y de las empresas agroexportadoras y que además varía de acuerdo a la estrategia financiera y competitiva que se trazan (Esquivel, 2011).

El precio del Limón exportado tiene como base los precios internacionales del producto producido según la ley de la oferta y demanda, por lo que la estrategia de precio más conveniente para la industria peruana es contra estacional a la producción de los principales productores que abastecen a los mercados objetivos. Los consumidores internacionales que han tenido oportunidad de probarlo, aprecian el Limón por su calidad, pero al tratarse de un producto fresco no existe mayor valor que implique un precio diferenciado y el mercado internacional tampoco funciona de esa manera (MINCETUR, 2008).

Impacto social. Es muy conocido el efecto potenciador de generación de empleo que ha tenido el sector agroindustrial peruano en los últimos años, teniendo una incidencia directa en los niveles de crecimiento de la PEA rural sobre todo en el norte del país. Sin embargo, las condiciones laborales e institucionales sobre las cuales opera la mano de obra de la agroindustria peruana en general deben mejorar mucho en aspectos como temporalidad, acceso a servicios de salud y seguridad social, incentivos laborales y cuidado en condiciones de seguridad y salud (Rosadio, 2011).

Independientemente que existan iniciativas jurídicas y políticas que buscan endurecer el nivel de vigilancia del respeto a las leyes laborales y el cuidado de las condiciones de los trabajadores, las gerencias de las empresas de la Industria deben cambiar la visión tradicional de sostener mano de obra barata para reducir los costos de producción y procesamiento

(Rosadio, 2011), adoptando prácticas que permitan el crecimiento personal y profesional dentro de las mismas empresas, asumiendo nuevas responsabilidades y cargos con mejoras salariales y mayor formación, cubriendo la escasez de puestos intermedios y directivos, promoviendo una cultura de calidad exportadora y vinculándola a valores como pertenencia a una familia, profesionalismo, y ética.

Medio ambiente y tecnología. Así como la tendencia de las compañías del primer mundo es trabajar con empresas que brindan inocuidad y calidad en sus productos y respetan los derechos laborales internacionales (MINAG, 2013d), el tercer aspecto que buscan es que se sigan prácticas de cuidado del medio ambiente para proteger los recursos como el agua y la tierra (PYMEX, 2009).

En el caso específico de la exportación de limones cada vez es más importante la certificación GLOBALG.A.P. que, como se ha mencionado, es un estándar voluntario en la industria alimenticia pero que se está haciendo imprescindible para ingresar a muchos países, sobre todo europeos. Con la certificación GLOBALG.A.P. se demuestra que las empresas minimizan el impacto perjudicial en la explotación del medio ambiente, con una baja utilización de insumos químicos y asegurando un trato responsable en la salud y seguridad de los trabajadores (PYMEX, 2009). Por supuesto, el Ministerio del Ambiente en coordinación con el Ministerio de Agricultura y otras entidades deben ser los encargados de velar por el cumplimiento del respeto a las zonas consideradas vulnerables ecológicamente y que la instalación de plantas procesadoras o la ampliación de la frontera agrícola no afecten ciertos ecosistemas (Pengue, 2006).

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El éxito de la implementación de los cambios en la estructura organizacional del sector y sus empresas debe estar soportado por recursos humanos que ocupen cargos claves.

El gerente comercial o de exportación. Es responsable por el cumplimiento de los objetivos de ventas y márgenes, gestiona las órdenes de pedidos, realiza viajes al exterior para participar en ferias, contacta nuevos clientes, hace seguimiento de precios y

comportamiento del mercado y efectúa relaciones públicas para impulsar mejoras y políticas que beneficien al sector. Debe tener amplia experiencia en áreas de ventas en industrias alimentarias.

Gerente agrícola o de producción. Se responsabiliza por la gestión integral de los campos de la cadena productiva, comprende el aprovisionamiento de información técnica y la optimización de la aplicación de los recursos. Involucra supervisión de cientos de trabajadores. Tiene formación en ingeniería agrícola, agronomía o industrias alimentarias. Con conocimiento y experiencia en procesos de producción, fitosanidad, riego, y fertilización.

Jefe de control de calidad. Encargado de los procesos de control de calidad del Limón y del aseguramiento de calidad de los procesos internos. Debe tener formación en ingeniería agroindustrial o industrias alimenticias. Experiencia en control de calidad de alimentos de consumo masivo, participación en implementación de estándares y aplicación de certificaciones internacionales como el HACCP y GLOBALG.A.P.

Gerente de recursos humanos. Este cargo debe estar enfocado en la gestión del desempeño de los trabajadores y la gestión de las capacidades, las cuales deben ser el fundamento para el impulso de la capacitación y formación de los trabajadores de las distintas áreas.

Líder de investigación y desarrollo agrario. La posición pudiera estar en las empresas agroexportadoras aunque está más orientado a centros de investigación en los que exista una unidad de investigación agraria. Debe tener formación científica pero también de ingeniería, porque el objetivo es que la investigación tenga por fin mejorar la productividad de la industria.

7.7 Gestión del Cambio

El proceso de cambio y mejora del Limón pasa primero por ser reconocido como necesidad para sustentar el crecimiento con una visión a largo plazo. El liderazgo lo tienen

que asumir las directivas de las principales empresas que lo componen y las instituciones asociadas a la cadena productiva-exportadora, formando un equipo comprometido a transformar el sector (Andina, 2012). El sentido de urgencia está conducido por las oportunidades que ofrece el mercado internacional de creciente demanda y la apertura de destinos de exportación trazados por el Estado Peruano, por ello se plantea la creación de un Comité de Cadena Agroexportadora de Limón, tal como existe en México, que asuma el proceso de cambio desde la creación de la visión, el planeamiento estratégico y seguimiento de ejecución (Universidad de Colima & Fundación Produce Colima, 2003).

Un caso especial de resistencia al cambio es protagonizado por los agricultores propietarios de pequeñas tierras de Limón ya que no logran entender los beneficios de la asociación y miran con desconfianza el hacer negocio con empresas exportadoras, por lo que se sugiere incidir en las campañas de comunicación en los distintos medios (Huamán, Paredes, Soldevilla, Soriano, & Vidalón, 2007).

7.8 Conclusiones

La implementación estratégica implica convertir las estrategias retenidas y objetivos de largo plazo en objetivos de corto plazo y políticas, los cuales se pueden agrupar básicamente en: (a) expansión de frontera agrícola del Limón; (b) posicionamiento y crecimiento en los mercados de Estados Unidos, Europa, y Asia; (c) alcanzar niveles de productividad y eficiencia en los recursos; (d) capacitación y formación especializada; (e) lograr niveles de certificación internacional que aseguren la calidad; y (f) incrementar los niveles de inversión en tecnología y desarrollo.

En ese sentido, la estructura organizacional del sector debe ser modificada para aumentar los niveles de comunicación entre empresas, proveedores, asociaciones, y organismos públicos, así como realizar cambios internos en la organización de las empresas que debieran asumir un diseño profesional y matricial. La responsabilidad social ya no debe

ser asumida como un término de moda sino como un aspecto muy importante a considerar no solo para minimizar el impacto económico, social y medioambiental sino porque constituye una exigencia creciente de los mercados en los países desarrollados. Las gerencias comerciales, de producción, calidad y recursos humanos tienen un rol clave en las organizaciones para mejorarlas internamente y orientarlas hacia una cultura de calidad.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica corresponde a la tercera etapa del proceso estratégico y comprende la evaluación y control. A pesar de estar considerada en una tercera etapa, la evaluación estratégica se ha ido desarrollando durante todo el proceso, debido a la intensidad y frecuencia de los cambios del entorno, la competencia y la demanda, que provocan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico (D'Alessio, 2013).

8.1 Perspectivas de Control

El tablero de control balanceado (TCB) o Balanced Scorecard (BSC) es una poderosa herramienta para la evaluación estratégica, que busca alcanzar los cuatro resultados estratégicos que se pretende medir a través de las perspectivas de control: accionistas satisfechos, clientes contentos, procesos productivos, y empleados motivados (D'Alessio, 2013).

Para lograr las perspectivas de control mencionadas se necesitan plantear los objetivos, metas e iniciativas para cada una de las dimensiones que lo conforman: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera.

8.1.1 Aprendizaje interno

La perspectiva del aprendizaje y crecimiento de la organización implica responder la pregunta: ¿cómo debe la Industria del Limón aprender y mejorar para alcanzar la visión? Para responder esta pregunta, debe analizarse, en primer lugar, el grado de crecimiento del capital humano. Si bien es cierto, es innegable el aumento del número de trabajadores en todo el sector agroindustrial y el constante incremento salarial que contribuye a reducir los niveles de pobreza, tampoco se puede dejar de admitir que las condiciones laborales no son las mejores, sobre todo para aquellos trabajadores que provienen del ámbito rural, por una serie de aspectos como temporalidad, discriminación por género, y acceso a servicios de salud y seguridad social (León, 2009).

Otros aspectos importantes del aprendizaje interno del sector están relacionados a la formación y captación de mejores profesionales en las áreas productivas, logísticas, y comerciales, la generación de una cultura de calidad, el establecimiento de medidas críticas del desempeño y la capacidad de los sistemas de información y comunicación fomentados por PROMPERÚ y SIICEX (MINCETUR, 2013g).

8.1.2 Procesos

La perspectiva de los procesos internos se relaciona a la pregunta: ¿en qué procesos la Industria del Limón debe alcanzar la excelencia? En respuesta a esta incógnita se consideran fundamentales los procesos de gestión de las operaciones: producción y distribución; los procesos de gestión del cliente: selección de mercados e importadores; los procesos de gestión de innovación: investigación y desarrollo; y los procesos reglamentarios y sociales, de acuerdo al esquema planteado por el Mapa Estratégico Global, desarrollado por Kaplan y Norton (como se citó en D'Alessio, 2013).

8.1.3 Clientes

La perspectiva de los clientes tiene relación con la pregunta: ¿cómo debe la Industria del Limón enfocar a sus clientes para alcanzar la visión que se ha propuesto? La respuesta es: mejorar y difundir la calidad e imagen del Limón producido en el Perú y tener la capacidad de llevarlo en los tiempos y cantidades que el mercado local y los mercados internacionales demandan, para ello se vienen realizando importantes esfuerzos por incrementar la accesibilidad otros países y mejorar la infraestructura exportadora.

8.1.4 Financiera

La perspectiva financiera tiene que ver con la pregunta: ¿cómo evaluarán el éxito los inversionistas de la Industria del Limón? Desde el punto de vista financiero existen una serie de indicadores que muestran a los inversionistas la rentabilidad y el éxito de sus proyectos empresariales. Debe evaluarse el avance en las metas que tienen que ver con el incremento de

la producción de una forma escalable y el aseguramiento de las fuentes de ingreso. Es por ello que las inversiones orientadas al aumento de la producción, investigación y desarrollo, y apoyo en los proyectos de legalización de la propiedad agrícola son incluidas dentro de la perspectiva financiera.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El tablero de control balanceado (TCB) o Balanced Scorecard (BSC) es una excelente herramienta para la evaluación efectiva del planeamiento estratégico, en el caso particular del Limón se utilizará para controlar y cerrar el vacío entre lo que la Industria desea hacer y lo que hace.

A continuación se muestra en la Tabla 28 el Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard). Esta matriz tiene por finalidad plantear las medidas asociadas a cada objetivo de corto plazo, así como las iniciativas para el cumplimiento de cada uno de ellos, agrupándolos según sus características.

8.3 Conclusiones

El Tablero de Control Balanceado (TCB) o Balanced Scorecard (BSC) permite controlar la correcta ejecución de los OCP por lo que su uso debe ser constante a lo largo de todo el plan estratégico. Su importancia radica en que permite tomar acciones correctivas ante cualquier desviación.

El TCB revela que las metas a ser monitoreadas no son de exclusivo cumplimiento de las empresas agrícolas y exportadoras del Limón sino de la Industria en general, conformado por: entidades públicas, asociaciones, instituciones educativas, certificadores, operadores logísticos, entre otros. Los objetivos de corto plazo (OCP) y el TCB pueden modificarse a lo largo del tiempo, de acuerdo a los cambios que se presenten en el contexto nacional e internacional.

Tabla 28

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)



Capítulo IX: Competitividad del Limón

Si bien es cierto que el Perú se mantiene en el sexto lugar a nivel latinoamericano en el ranking para hacer negocios y en el lugar 61 a nivel mundial (ver Figura 52), aún queda pendiente mejorar la competitividad en la Industria del Limón, debido que solo cinco empresas son las que dominan el mercado (MINCETUR, 2013d) y con una baja estabilidad durante periodos largos (AMPEX, 2008). Esta situación no ha permitido captar la atención de la inversión extranjera y nacional como en el caso de otros sectores agroindustriales peruanos, por ejemplo la mandarina, que es el principal cítrico exportado (Westreicher, s.f.).

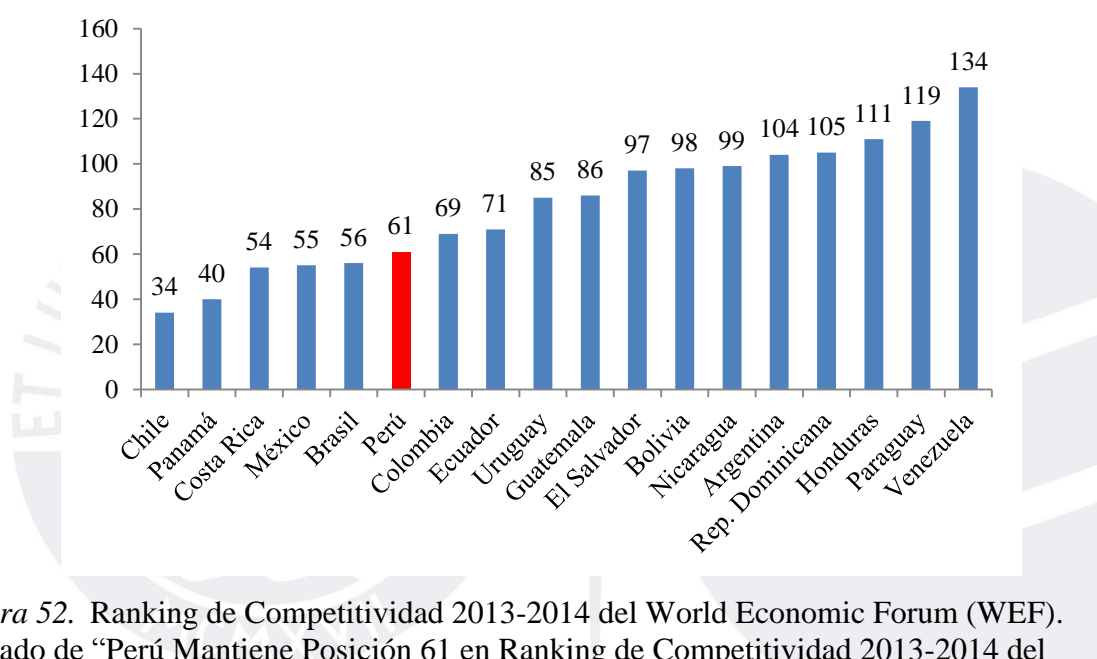


Figura 52. Ranking de Competitividad 2013-2014 del World Economic Forum (WEF). Tomado de “Perú Mantiene Posición 61 en Ranking de Competitividad 2013-2014 del WEF,” por el Centro de Desarrollo Industrial (CDI), 2013. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/IGC_2013_2014.htm

9.1 Análisis Competitivo del Limón

El análisis de la competitividad corresponde a la etapa final del planeamiento estratégico, donde se identifica si el sector es productivo, si es competitivo y si cuenta con la capacidad de pertenecer a algún clúster. Se ha realizado este análisis bajo el concepto de las cinco fuerzas de Porter: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores (D'Alessio, 2013).

Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores influyentes son los que pueden cobrar un precio elevado y limitar la calidad o los servicios al trasladar sus costos a los participantes del sector. Los proveedores poderosos pueden sacar la máxima rentabilidad de un sector que no pueda trasladar un incremento del costo al precio final (Porter, 2012).

En el Limón los proveedores ejercen alta influencia en los costos que son cobrados a los consumidores finales. El nivel de influencia de los proveedores es alto, reduciendo el poder de negociación de los agricultores.

Poder de negociación de los compradores. Los clientes influyentes pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o prestaciones y enfrentando en general a los distintos participantes de un sector. Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los demás participantes, especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean esa fuerza para ejercer presión y reducirlos (Porter, 2012).

En la Industria del Limón, los clientes están agrupados en cinco diferentes tipos: (a) acopiadores, (b) mayoristas, (c) exportadores, (d) importadores, y (e) fábricas, los cuales ejercen influencia en los precios del Limón, obteniendo una rentabilidad entre el 60% y 67% entre el precio del agricultor y el mayorista (MINCETUR, 2009).

Amenaza de los sustitutos. Según Porter (2012), se consideran sustitutos a los posibles productos que realizan una función idéntica o similar a la del producto principal de un sector, pero de distinta manera. El Limón como fruta tiene como principales sustitutos a los frutos de su misma especie que varían en cuanto a la calidad, grado de acidez, tamaño, color, sabor entre otros. A nivel internacional se pueden considerar sustitutos a las variedades de Limón que se comercializan en otras partes del mundo como: Verna, Eureka, Lisbon, y Fino, entre otros. A nivel de la demanda interna, el Limón Sutil no tiene sustitutos directos, por la particularidad de su sabor, aunque se ha detectado en algunos estratos que este es parcialmente sustituido por ácido acético como ingrediente económico para elaborar el

ceviche. Si bien esta costumbre estaría bastante difundida en niveles socioeconómicos bajos, se le considera una práctica desleal pues el consumidor final no está informado.

Amenaza de los entrantes. Los nuevos aspirantes a entrar a un sector aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, costos y el índice de inversión necesario para competir. En especial cuando los nuevos aspirantes proceden de otros sectores y deciden diversificarse, pueden influir en la capacidad existente y en los flujos de liquidez para estimular la competitividad (Porter, 2012). El Limón Tahití tiene una amenaza latente en la India, si bien es un país que se dedica exclusivamente a su demanda interna, en caso decida dirigir su producción a la exportación representaría una gran amenaza para el Limón (MINCETUR, 2008a).

Rivalidad de los competidores. La rivalidad entre los competidores existentes adopta diferentes formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio (Porter, 2012). A nivel local existe rivalidad entre las empresas agroexportadoras pero también se da la competencia entre las regiones de Piura y Lambayeque, quienes compiten por ingresar sus productos a los principales centros de distribución en la capital. A nivel de exportación el principal destino es Chile, donde se compite directamente con Brasil en la exportación del Limón Tahití.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Limón

Perú es un país con grandes ventajas comparativas en el sector agrícola por las bondades naturales que posee, como la ubicación geográfica, clima favorable todo el año y diversidad de ecosistemas. En ese sentido, los recursos naturales existentes han permitido desarrollar ciertas ventajas competitivas en la Industria del Limón, que para lograr el crecimiento esperado y el incremento de la participación en mercados internacionales es necesario fomentar la interacción de las cinco fuerzas competitivas analizadas anteriormente.

En base al análisis realizado durante la evaluación interna, evaluación externa y el proceso estratégico se han determinado las ventajas competitivas del Limón. Estas ventajas se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Producción durante todo el año por el excelente clima y condición del suelo en el norte del país, permite aprovechar la contra estacionalidad con el hemisferio norte.
- Núcleo productivo y comercial por la ubicación geográfica estratégica que le permite tener acceso directo al Pacífico por la costa, al Atlántico a través de Brasil y a todos los países de Sudamérica a través de sus fronteras.
- Sólidas políticas macroeconómicas del país como soporte para el crecimiento de la Industria.
- Modelo exportador promovido por el Estado y sus instituciones.
- Política comercial abierta al mundo con TLCs y acuerdos comerciales con las principales regiones económicas mundiales.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Limón

El perfil empresarial en el Perú y en otros países en desarrollo demuestra que el empleo se encuentra mayoritariamente concentrado en las pequeñas y microempresas (PYMES) a diferencia de los países desarrollados donde la concentración de empleo se da en la gran y mediana empresa. El gran problema para el sector productivo nacional es el aislamiento de cada una de estas pequeñas unidades productivas, generando desarticulación y exclusión (Villarán, 2012).

Porter (2010b) en su presentación en CADE resaltó que el desarrollo de clústeres es necesario para sostener el crecimiento económico del Perú, entendiendo como clúster al conglomerado de empresas especializadas en una determinada industria o servicio. Porter sostuvo que el estado de desarrollo de clústeres es un indicador determinante de la competitividad, debido a que al agruparse empresas, recursos especializados e instituciones

en un particular sector productivo, se incrementa la productividad, se logra la eficiencia en la operatividad y se facilita la comercialización (Porter, 2010b).

El principal factor que justifica el desarrollo de un clúster en una particular zona geográfica es que exista una demanda activa por un producto o un conjunto de ellos (D'Alessio, 2013). En la Industria del Limón existe un incipiente clúster ubicado en las regiones de Piura y Lambayeque, zonas donde se concentra la producción. La consolidación de este clúster debe ser promovida por el gobierno central, los gobiernos regionales y asociaciones de empresarios como la Asociación Peruana Productora de Limón (ProLimón).

Una medida gubernamental que respalda este posicionamiento de clúster agrícola es la acreditación, por parte del Ministerio de la Producción del Perú, de la Asociación Civil de Promoción de la Agroindustria de Piura como un Centro de Innovación Tecnológica (CITE) en el año 2004, con el objetivo de promover la calidad, productividad, tecnología e innovación. Las CITEs están siendo repotenciadas para distintos sectores industriales a lo largo del país como un instrumento de soporte tecnológico de apoyo a la formación de las cadenas productivas (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2011).

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los principales temas estratégicos que deberá afrontar el potencial clúster agrícola del Limón son:

- Incrementar la inversión pública y privada en grandes obras de irrigación.
- Ampliar la infraestructura portuaria (Paita) para transporte de productos.
- Incentivar el nivel de empleo en los sectores rurales.
- Mejorar la infraestructura en el transporte.
- Desarrollar programas de investigación, tecnología e innovación.
- Incrementar el nivel de hectáreas de producción.
- Incentivar la generación de una cultura regional de agroexportación.

- Acceso a información para todos los actores de la cadena productiva y comercializadora de la Industria.
- Incrementar la productividad de la Industria.
- Mejorar la educación técnica y profesional para poder contar con mano de obra calificada propia de la Industria
- Promocionar la formación de empresas certificadoras sanitarias e incentivar el crecimiento de las existentes.

El desarrollo del clúster tiene un efecto dinamizador en la economía regional del norte del país y podría constituir una piedra angular para el fortalecimiento de una estrategia regional a nivel nacional. En ese sentido es importante el reto que deben asumir instituciones privadas como la Universidad de Piura y otras universidades que existen en la región para dotar a los agricultores y exportadores de la región de los recursos suficientes y especializados para su crecimiento.

Cabe resaltar, que la conformación del clúster agrícola en la zona norte del país también impulsará un crecimiento para todo el sector, incluyendo empresas proveedoras de insumos como fertilizantes, semillas, plaguicidas y tecnología de riego, así como representaciones de los demás actores en la cadena productiva como: operadores logísticos, empresas de transporte, mayoristas, minoristas, fábricas de cajas y medios de almacenamiento, fábricas procesadoras de aceites, cáscaras y jugos, certificadoras de calidad y empresas con actividades de apoyo: como bancos, financieras, consultoras en recursos humanos, contabilidad, entre otras.

9.5 Conclusiones

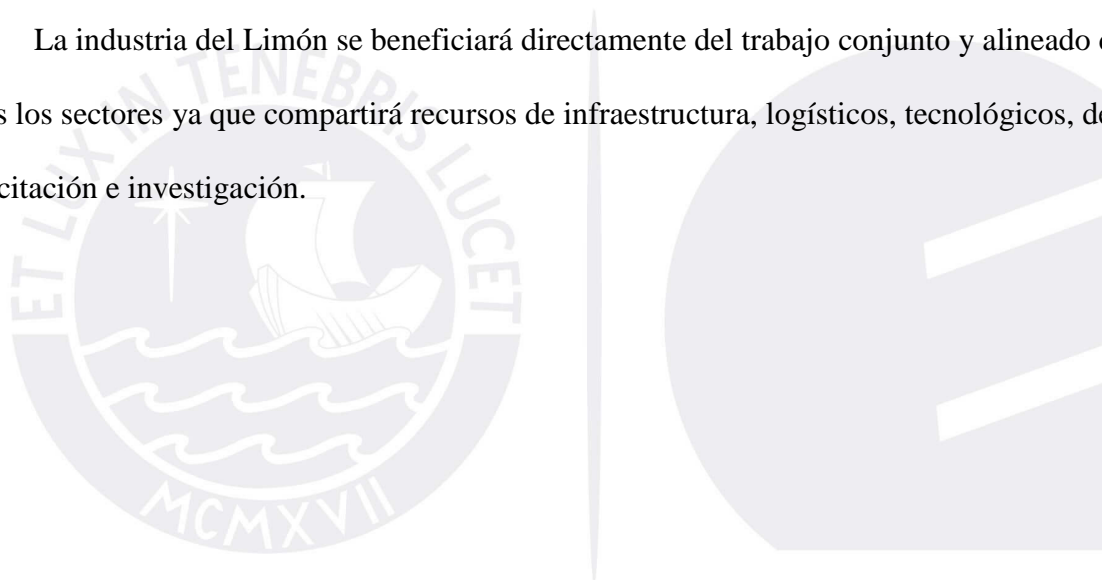
La Industria del Limón posee grandes ventajas competitivas, que deben fortalecerse por las principales entidades del negocio (e.g., agricultores, mayoristas, asociaciones, gobierno, etc.). El Perú tiene ventajas comparativas que con la correcta ejecución de la

implementación estratégica que se plantea en el Capítulo VIII deben convertirse en ventajas competitivas, de manea que ayuden a alcanzar la visión propuesta para el 2023.

La zona norte del país conformada por las regiones de Piura y Lambayeque reúne las condiciones para convertirse en un potencial clúster agrícola y agroexportador que puede satisfacer la demanda local e internacional con productos como mango, café, Limón, uva, páprika, bananos, y frijoles.

Una de las principales reacciones que surgirán de la formación del clúster agrícola es el aumento de la productividad del Limón, mediante la aplicación de buenas prácticas, la generación de investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías para el proceso de producción.

La industria del Limón se beneficiará directamente del trabajo conjunto y alineado de todos los sectores ya que compartirá recursos de infraestructura, logísticos, tecnológicos, de capacitación e investigación.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral (PEI) para el Limón provee un panorama holístico que incluye todo el proceso de planeamiento, proporcionando herramientas de control y facilitando la realización de los reajustes necesarios (D'Alessio, 2013). El PEI elaborado para el Limón se puede apreciar en la Tabla 29, donde se visualizan: (a) visión, (b) misión, (c) intereses de la Industria, (d) objetivos de largo plazo, (e) principios cardinales, (f) estrategias, (g) objetivos de corto plazo, (h) políticas, (i) valores del código de ética, (j) recursos, (k) estructura organizacional, y (l) tablero de control. En la Tabla 30 se enumeran las políticas y objetivos de corto plazo propuestos para la Industria, así como las ocho estrategias retenidas.

10.2 Conclusiones Finales

1. El Perú tiene muy buenas condiciones climatológicas y de suelo para la producción del Limón en sus variedades Sutil y Tahití especialmente en la zona norte del país (i.e., Piura y Lambayeque) donde se concentra aproximadamente el 75% del total producido.
2. El principal destino de las exportaciones de Limón es Chile, seguido por Reino Unido, Países Bajos y Estados Unidos, lo que indica que la Industria del Limón aún no explota eficientemente la apertura comercial del Perú a través de los TLCs y acuerdos comerciales.
3. La visión del Limón a largo plazo es obtener reconocimiento mundial como uno de los principales productores y exportadores de Latinoamérica con una industria enfocada en brindar un producto de calidad y mejorando el nivel de vida de los productores.
4. La mayor parte de la población peruana es joven y esta tendencia se mantendrá en la próxima década, lo que proyecta tener una base demográfica que sostendrá el crecimiento económico del país y mantendrá un alto nivel de consumo.

Tabla 29

Planeamiento Estratégico Integral del Limón



Tabla 30

Estrategias, Objetivos de Corto Plazo y Políticas del Limón

N°	Políticas para el sector del limón peruano	N°	Objetivos de Corto Plazo (OCP)
P1	Fomentar la eficiencia en la gestión del agua y el uso sostenible de los recursos hídricos entre agricultores y empresarios.	OCP11	Incrementar en 10% anual los recursos de inversión pública destinados a la irrigación de tierras dedicadas directa o indirectamente a la producción de limón.
P2	Promover la inversión privada en proyectos de irrigación para ampliar la frontera agrícola.	OCP12	Mejorar el tiempo de aprobación de los proyectos de inversión pública del Gobierno Central relacionados a riego, en 10% menos por año.
P3	Promocionar las buenas prácticas en el cultivo del limón y difundir sus ventajas para aumentar la rentabilidad de la tierra.	OCP13	Incrementar en 5% anual la cantidad de proyectos de riego viabilizados y aprobados por los gobiernos regionales y locales.
P4	Apoyar el acercamiento entre canales de comercialización de los mercados destinos y los agroexportadores de Limón.	OCP14	Incrementar el apoyo a la ejecución del proyecto Olmos-Tinajones a través de asociaciones de agroexportadores.
P5	Promover la difusión de la calidad de los limones peruanos como parte de la oferta exportadora del Perú.	OCP15	Incrementar en 20% anual la cantidad de hectáreas con sistemas de riego tecnificado instalados.
P6	Desarrollar, acreditar y participar en eventos y ferias de rango internacional.	OCP21	Incrementar en 20% anual la adopción del estándar alimentario GLOBAL G.A.P. por parte de las empresas agroexportadoras con más de 100 TM exportadas por año.
P7	Buscar continuamente el incremento de los beneficios que brinda las asociaciones a sus asociados.	OCP22	Incrementar en 20% anual la participación de las empresas agroexportadoras de Limón en ferias internacionales en Estados Unidos.
P8	Difundir los beneficios e importancia de la asociatividad en los agricultores y fortalecer el vínculo entre productores y exportadores.	OCP23	Incrementar en 20% anual la cobertura actual de ciudades y empresas dentro del territorio estadounidense que se conviertan en clientes y consumidores del Limón.
P9	Brindar facilidades y determinar programas para que las empresas que adopten sistemas de calidad.	OCP31	Aumentar en 10% anual el presupuesto asignado a SENASA para mejorar el manejo integrado de plagas agrícolas y la vigilancia fitosanitaria en la producción de cítricos.
P10	Fortalecer a SENASA como institución certificadora y difusora de la cultura de sanidad y calidad de los productos peruanos.	OCP32	Aumentar en 15% anual la inspección de las áreas de cultivo para exportación por parte de SENASA.
P11	Promover el desarrollo de proyectos de infraestructura del Estado Peruano en sus distintas instancias (central, regional y municipal) y el sector privado que faciliten el transporte y las comunicaciones.	OCP33	Incrementar en 10% anual la adopción de certificaciones HACCP y BRC Food Certificated por parte de las empresas exportadoras de Limón con más de 100 TM exportadas por año.
P12	Buscar el mejoramiento continuo de los procedimientos administrativos y operativos que faciliten la agroexportación.	OCP34	Incrementar en 10% anual la adopción de certificaciones BASC para la cadena logística de suministro por parte de las empresas agroexportadoras de Limón.
P13	Alentar las condiciones de competencia para los servicios de distribución física de mercancía y servicios financieros.	OCP41	Incrementar en 20% anual las horas de capacitación a agricultores, personal operativo, técnico y gerencial, por expertos internacionales en diferentes materias relacionadas a producción, exportación, marketing y administración.
P14	Apoyar sostenidamente los planes de investigación, desarrollo y transferencia tecnológica de las empresas y centros de investigación.	OCP42	Mejorar en 10% anual los incentivos económicos y laborales para la captación de ingenieros, especialistas y gerentes para elevar el nivel profesional de las empresas agroexportadoras.
P15	Concientizar y promover entre los distintos actores de la industria del Limón el uso de tecnología que mejore la producción y aporte valor agregado.	OCP43	Incrementar en 5% anual la producción durante los meses de enero a abril para atender la demanda insatisfecha de Estados Unidos, Japón y China.
P16	Gestionar y obtener cooperación internacional para asistencia técnica y la formación de científicos y tecnólogos agrarios.	OCP44	Incrementar en 20% anual el apoyo a iniciativas de investigación y transferencia de conocimiento en tecnología agraria aplicada directamente a la producción.
P17	Fomentar la creación de programas en el exterior para alimentar de información a las empresas peruanas para el aprovechamiento de oportunidades de negocios, capacitación y cumplimiento de estándares.	OCP51	Incrementar en 20% anual los proyectos e iniciativas de servicios de información y uso de TICs para integrar agricultores, exportadores y el mercado internacional.
P18	Fortalecer el desarrollo de sistemas de información.	OCP52	Incrementar en 20% anual la cobertura en la formalización de títulos de tierras, predios agrícolas y ejecución de catastro incrementando la seguridad jurídica de los agricultores.
P19	Promover la construcción y crecimiento de una red académica nacional vinculada a la agroexportación conformada por expertos y consultores reconocidos.	OCP53	Incrementar 20% anual la cantidad de agricultores asociados para la producción y exportación del Limón.
P20	Difundir información de buenas prácticas empresariales en todos los procesos de la cadena de valor agroexportadora.	OCP61	Aumentar en 20% anual las actividades destinadas a promover el consumo del Limón en los mercados asiáticos como participación en ferias y congresos, organización de eventos con empresarios internacionales, invitación de expertos internacionales.
P21	Alentar el fortalecimiento de los organismos públicos de apoyo al comercio exterior y a la producción como PRODUCE, Ministerio de Agricultura, PROMPERU, entre otros.	OCP62	Incrementar en 20% anual la cantidad de contactos y contratos con empresas importadoras de China y Japón que aseguren la colocación de 1,000 TM de limón.
P22	Estimular el desarrollo de capacidades en las empresas agroexportadoras a través de fondos de cooperación nacional e internacional y el establecimiento de alianzas estratégicas.	OCP71	Reducir en 5% anual a los intermediarios en la cadena de distribución mediante la formación de asociaciones de agricultores para el comercio.
		OCP72	Disminuir en 2% anual el precio del limón mediante la comercialización directa de las asociaciones de agricultores.
N°	Estrategias de retención para el sector de limón peruano		
E2	Penetrar los mercados de Estados Unidos, Unión Europea y Asia		
E3	Incrementar las áreas de cultivo de limón en el norte peruano aprovechando los recursos con mayor eficiencia		
E4	Incrementar el cultivo y comercialización del limón Tahití, que cuenta con mayor aceptación a nivel internacional		
E6	Constituir alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros para financiar proyectos innovadores de empresas agroexportadoras		
E7	Incrementar la comercialización en nichos de mercado internacionales generados por los TLCs		
E13	Aprovechar la contra estacionalidad y problemas asociados a la producción de los competidores para penetrar mercados como Estados Unidos y la Unión Europea		
E14	Cubrir mercados latinoamericanos desatendidos por los exportadores más grandes de la región como Brasil y Chile		
E15	Diferenciar y promocionar el limón frente al de los competidores participando en mayor cantidad de ferias y misiones empresariales		

5. La ubicación geográfica del Perú es estratégica debido a que se encuentra en el centro occidental de Sudamérica con acceso directo a la cuenca del Pacífico a través de su larga costa, al Atlántico a través de la extensa frontera con Brasil y al resto del subcontinente mediante una red de carreteras y caminos que se está extendiendo, lo que facilita el objetivo nacional de apertura económica y competitividad a través de la exportación.
6. El Perú se mantendrá como una de las economías con mayor crecimiento a nivel regional y mundial gracias a sus sólidas bases macroeconómicas, aun así no está exento al impacto de la crisis financiera mundial pero es una de las naciones mejor protegidas y menos vulnerables.
7. El impulso del Gobierno peruano a proyectos de inversión pública y privada en obras de irrigación y en general a infraestructura (e.g., carreteras, puertos, electricidad, agua y desagüe, telecomunicaciones, etc.) es clave no solo para ampliar la frontera agrícola sino también para crear condiciones que favorezcan la producción, manufactura y exportación. La ejecución de obras de infraestructura es uno de los intereses del Limón.
8. Los Tratados de Libre Comercio (TLCs) y los acuerdos comerciales como los suscritos con Estados Unidos, la Unión Europea, China, la APEC y MERCOSUR permiten ampliar las oportunidades para el desarrollo de la agroexportación, dentro de la cual se encuentra el Limón.
9. La inversión en ciencia y tecnología ha sido casi nula por muchos años en el país, existen pocas iniciativas gubernamentales y de empresas privadas que se promueven mediante políticas con visión a largo plazo.
10. Se mantiene un crecimiento mundial sostenido del consumo del Limón como fruto fresco y como producto industrializado lo que representa una oportunidad de negocio para el Limón.
11. La inestabilidad política y social, la delincuencia, la corrupción y el narcotráfico son enemigos del progreso y desalientan las inversiones de nuevas y más grandes empresas en el sector productivo y exportador.

12. La asociación del uso del Limón con la buena imagen de la gastronomía peruana en el mundo constituye una oportunidad no solo para incrementar la exportación sino también para aumentar el consumo interno.
13. El Perú es uno de los países más vulnerables al cambio climático y especialmente al Fenómeno del Niño. Cuando este ocurre afecta directamente a la producción agrícola de la zona norte del país, donde se concentra el cultivo del Limón.
14. Brasil, Colombia, Chile, y Uruguay constituyen competidores directos de Perú en la exportación de Limón como producto fresco, tanto por la similitud en objetivos de mercados destino como en las condiciones que deben enfrentar. Si bien el Perú no cuenta actualmente con las fortalezas suficientes para posicionarse con éxito en el mercado internacional, sí cuenta con el potencial para desarrollarlas.
15. España, México, Turquía, y Argentina son los mayores exportadores de Limón en el mundo y poseen amplias diferencias con respecto al sector agroindustrial peruano en factores como participación y acceso a los mercados internacionales, cumplimiento de estándares fitosanitarios, desarrollo de infraestructura agroexportadora, escalabilidad y competitividad en precios, reconocimiento en la calidad de los productos y eficiencia en la cadena productiva.
16. ProLimón y PROCITRUS son dos ejemplos de asociaciones de productores que han evidenciado crecimiento en los últimos años, sin embargo la capacidad de asociación es un proceso aún poco desarrollado en el país y cuyo trabajo es indispensable para mejorar la cadena productiva.
17. El sector agrícola y agroexportador es un generador de trabajo para miles de personas sobre todo a nivel rural, sin embargo se hace cada vez más necesaria la incorporación de personal especializado, formado y con capacidad de gestión.

18. Son pocas las empresas peruanas agroexportadoras de Limón que cuentan con certificaciones de sanidad agrícola de reconocimiento mundial, las cuales constituyen requisitos indispensables para ingresar a algunos mercados.
19. El Gobierno a través de sus organismos públicos tiene un rol fundamental en el desarrollo del sector agroindustrial, incluyendo el del Limón, mediante la promoción, generación de oportunidades, creación y mejoramiento de condiciones, provisión de información, capacitación y financiamiento.
20. Uno de los mayores intereses del Limón es el fortalecimiento de la cadena productiva entre agricultores y exportadores para alcanzar los niveles de escalabilidad necesarios para ser competitivos mundialmente.
21. El impulso de la estrategia sanitaria y agrocomercial del Perú frente a los mercados internacionales es otro de los intereses vitales del sector y un reto importante para las distintas empresas.
22. Debido a que Estados Unidos y China son dos de los principales objetivos de mercado del Limón, se debe tener una permanente atención acerca de las políticas y movimientos comerciales de este cultivo en Brasil, México y Chile.
23. El crecimiento de la Industria del Limón presenta un contra balance de intereses con otros cítricos como la naranja y la mandarina, así como con otros productos agrícolas como el banano y la uva, ya que también compiten por las hectáreas de cultivo y se producen mayores volúmenes en busca de mayor rentabilidad.
24. Los objetivos de largo plazo del Limón se fundamentan en el mejoramiento de cinco pilares: (a) áreas de cultivo e infraestructura, (b) acceso a mercados internacionales, (c) certificaciones sanitarias y logísticas, (d) investigación y desarrollo, y (e) asociación y cadenas productivo-exportadoras.

25. La mayoría de estrategias planteadas utilizan las fortalezas que tiene el sector agroindustrial del Perú para poder aprovechar las oportunidades de crecimiento que tiene el mercado y se pueden agrupar en: (a) expansión de frontera agrícola de Limón; (b) posicionamiento y crecimiento en los mercados de Estados Unidos, Europa y Asia; (c) incremento de niveles de productividad y eficiencia en los recursos; (d) capacitación y formación especializada; (e) logro de niveles de certificación internacional que aseguren calidad; y (f) incremento de niveles de inversión en tecnología y desarrollo.

10.3 Recomendaciones Finales

A continuación se presentan las recomendaciones respecto al planeamiento realizado, las cuales deben ser tomadas en consideración por los diversos actores Limón:

1. Se recomienda que el presente Plan Estratégico sea implementado por Procitrus, contando con el Ministerio de Agricultura como ente regulador.
2. Evaluar y establecer zonas alternativas de cultivo de Limón para disminuir el riesgo ante los efectos del Fenómeno del Niño en la costa norte del país. Esta evaluación podrá incluir la exploración de otras variedades de Limón como el Eureka, ampliamente difundido en el mundo y menos proclive al clima.
3. Desarrollar las relaciones con las oficinas comerciales de las embajadas del Perú en países con acuerdos comerciales, aprovechando con eficiencia las ventajas de los tratados.
4. Trabajar conjuntamente con el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) y el MEF para establecer indicadores que midan el impacto en la reducción de la pobreza y la generación de empleo que tienen las diversas Industrias, entre ellas la del Limón.
5. Realizar mediciones estadísticas periódicas a través del INEI, MEF, instituciones de investigación y/o empresas de estudio de mercados, de los niveles y preferencias de consumo, para que los sectores productivos y comerciales respondan activamente a estas demandas.

6. Aprovechar la ubicación geográfica del Perú para mejorar las rutas comerciales de provisión de sus productos al mundo y obtener tiempos de entrega más competitivos frente a los competidores debido a las diferencias de distancia con los mercados objetivo.
7. Aprovechar la buena imagen internacional del Perú en términos macroeconómicos para atraer capital de inversión extranjero para potenciar las empresas de la Industria o generar nuevas.
8. La Industria del Limón debe tener una participación más activa en los proyectos de infraestructura (incluyendo los de irrigación) a través de las asociaciones, no solo como beneficiario sino como proveedor de ideas y propuestas que mejoren la cadena productiva.
9. La experiencia de la participación de los sectores agroindustriales en las negociaciones para la firma de los tratados comerciales debe ser compartida y difundida como parte de la cultura agroexportadora y debe ser aprovechada para obtener mejores condiciones con nuevos socios comerciales.
10. Se debe monitorear permanente las inversiones en ciencia y tecnología, no con un afán fiscalizador, sino con la finalidad de difundir sus resultados y utilizarlos en provecho de un sector productivo más amplio.
11. SIICEX debe convertirse en una herramienta de inteligencia comercial cada vez más utilizada por empresarios y actores del Limón.
12. Los valores y el código de ética deben ser lineamientos de conducta que permitan al sector agroindustrial defenderse de males sociales como la corrupción, la delincuencia y el narcotráfico.
13. Los restaurantes y hoteles son aliados estratégicos cuyo accionar debe contribuir a incrementar el consumo del Limón.

14. INDECI, SENAMHI y los Gobiernos Regionales deben ser participantes de los alcances del presente plan en cuanto a prevención y protección de las áreas vulnerables a los cambios climáticos y fenómenos naturales.
15. La identificación de los competidores directos y referentes en el Limón, así como el seguimiento de sus mercados y acciones comerciales debe ser una actividad permanente para la actualización del presente plan.
16. Las asociaciones de productores deben tener una posición de convocatoria permanente para ser capaces de captar nuevos asociados. Deben ser, además, autocríticas respecto a las acciones ejecutadas y los resultados obtenidos, a fin de desarrollar una sólida cultura de calidad.
17. El sector educativo profesional y universitario debe estar involucrado y atento a la demanda de habilidades que la agroindustria necesita para proveer de programas de formación y capacitación en los niveles requeridos.
18. No solo es importante encontrar los motivos por los que las empresas peruanas no alcanzan las certificaciones internacionales de sanidad sino también conocer las razones por las cuales no podrían conservarlas en el tiempo.
19. El gobierno debe evitar la creación de demasiadas entidades dedicadas al sector productivo agrícola y agroindustrial puesto que genera confusión, burocracia, y dispersión.
20. La medida del fortalecimiento de la cadena productiva debe estar en función del incremento de las relaciones entre distintas empresas y los resultados de sus respectivos indicadores de competitividad.
21. La estrategia fitosanitaria y comercial del país, si bien es cierto es responsabilidad del Poder Ejecutivo, debe estar acompañada de iniciativas de ley impulsadoras por parte del

Poder Legislativo, así como vigilancia y respeto a las leyes por el Poder Judicial, por lo que es inevitable que esta estrategia cuente con voluntad política por parte de los partidos y movimientos que ejercen el poder.

22. La cultura informativa acerca de las acciones y experiencia de los países competidores es un ingrediente principal en la competitividad a la que aspira la Industria.
23. El Limón es un producto de gran calidad y la competencia por áreas de cultivo entre los agricultores siempre debe responder a las condiciones de la demanda interna y externa.
24. Los objetivos de largo plazo deben ser evaluados anualmente validando su alcance, vigencia y factibilidad, lo mismo deberá ocurrir con las políticas, estrategias y objetivos de corto plazo.
25. Los insumos industriales derivados de Limón (i.e., aceite esencial, pulpa congelada, jugo concentrado, cáscara deshidratada, entre otros), constituyen oportunidades complementarias a la comercialización del fruto fresco, por lo que se recomienda profundizar sus alcances.

10.4 Futuro del Limón

El futuro del Limón depende de la contribución de todos los actores que participan en él: productores, mayoristas y minoristas, distribuidores, exportadores, empresas proveedoras y de apoyo, entidades gubernamentales y sociedad civil en general.

El éxito futuro de la Industria implica mantener o mejorar los niveles de crecimiento del consumo local e internacional, así como la expansión de las condiciones económicas del país. En ese sentido, la situación proyectada de ubicarse entre los cinco principales exportadores de Limón en Latinoamérica implica más que superar la barrera de las 15,000 TM exportadas al año. Ello será posible con el desarrollo del clúster regional agroindustrial de la zona norte del país. Asimismo se puede esperar que el número de personas que trabajan

directa o indirectamente en el sector agroindustrial se multiplique, convirtiéndose en uno de los ámbitos productivos más importantes del país. El éxito de los negocios se sustenta en el incremento de la competitividad, la cual deberá ser respaldada con profesionales más capacitados y especializados, así como con mayores inversiones en ciencia, tecnología e innovación.

Para visualizar la situación esperada de la Industria en el futuro, se han elaborado las Tablas 31 y 32, donde se detallan los beneficios que el desarrollo del Limón podrá proveer tanto al entorno como al interno.

Tabla 31

Futuro de los Beneficios Proporcionados por el Limón al Entorno

Aspecto	Beneficios proporcionados
Políticos	El éxito del desarrollo del hub regional agrícola (entre cuyos productos se encuentra el limón) constituirá la piedra angular de un verdadero proceso de descentralización que fortalecerá a los gobiernos regionales y municipales de la zona norte del país.
Económicos	La rentabilidad del negocio agroindustrial del Limón traerá bienestar económico a las familias de los trabajadores y empresarios, una mayor recaudación de impuestos que pueden ser utilizados en más obras, la aparición de empresas proveedoras de servicios logísticos, apoyo, financieros y formación.
Social	Una mayor tasa de empleo formal incrementará el consumo, contagiando a otros sectores industriales, incrementando la inversión privada mediante aparición de centros comerciales, edificios y mayores servicios, así como mayor inversión pública con más hospitales y escuelas, desalentando los conflictos sociales.
Tecnológico	La competitividad en el sector impulsará los programas de investigación y aplicación de tecnología agrícola, además que se invertirá más en las tecnologías de información y comunicación ocupando un rol más protagónico.
Ecológico	La eficiencia y uso adecuados de la tierra y el agua para el cultivo del limón servirán de ejemplo de crecimiento agroindustrial con protección medio ambiental logrando que se fortalezca la ejecución de las leyes de cuidado a los recursos naturales.
Competitivo	Una competitiva industria del Limón arrastrará a las otras industrias agrícolas del país a seguir los mismos lineamientos competitivos y a generar un círculo virtuoso de mejora de la oferta de los productos y servicios.

Tabla 32

Futuros Beneficios Alcanzados por el Limón en el Intorno

Área	Beneficio alcanzado
Administración	Una mayor experiencia y visión en mercados internacionales competitivos y exigentes de calidad. Estructuras organizacionales más consistentes con los retos que debe afrontar el mercado nacional e internacional. Difusores de la cultura agroindustrial peruana en el mundo.
Marketing	Una lectura más dinámica y eficiente de los mercados internacionales para proveer oportunidades de negocio. Personal más experimentado y mayor dotación de recursos financieros.
Operaciones	Generación de una amplia red de contactos y de mandos medios especialistas en la producción y exportación. Mayor celeridad en los procesos de certificación. Obtención de mejores rendimientos de producción y más rápidos tiempos de respuesta para la exportación.
Finanzas	Mayor profesionalismo en las áreas contables y financieras de las empresas agroindustriales. Ampliación de la cobertura crediticia por entidades financieras y generación de productos enfocados en resolver problemas de financiamiento e inversión.
Recursos Humanos	Personal más capacitado y mejor formado en tareas operativas, de gestión y comerciales. Acceso a mejores condiciones laborales.
Infraestructura	Mayor probabilidad de aprobación de proyectos de sistemas de información y comunicación, potenciando los sistemas actuales para soportar la información generada producto de la dura competencia internacional.
Tecnología	Mayor utilización de sistemas de riego tecnificados, ejecución de programas de investigación y tecnología para el desarrollo agroindustrial.

Referencias

- Acu, M. (2012). El limón de Colima. *México Desconocido*. Recuperado de <http://www.mexicodesconocido.com.mx/el-limon-de-colima.html>
- Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional [USAID]. (2012). *Medio ambiente*. Recuperado de <http://peru.usaid.gov/es/medio-ambiente>
- Agencia de la Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSIÓN]. (2013a). *Ubicación geográfica*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=58>
- Agencia de la Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSIÓN]. (2013b). *Ventajas territoriales*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?JER=59>
- Agencia de la Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSIÓN]. (2013c). *Exportaciones crecientes*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=68>
- Agrichina. (2009). *Perfil de mercado del limón* (Versión 24/02/2009). Recuperado de http://www.agrichina.org/admin/kindeditor-4.1.2/attached/file/20120824/20120824172928_2500.pdf
- Agrobanco. (2013). *Modalidades crediticias*. Recuperado de <http://www.agrobanco.com.pe/index.php?pag=modalidadescrediticias>
- Agroexportadores saludan apertura de mercado chino para cítricos peruanos. (2008, 10 de julio). *Federación Argentina del Citrus [FEDERCITRUS]*. Recuperado de <http://www.federcitrus.org/noticia.asp?tabla=principales&id=707>

- AGROMEAT. (2007, 2 de noviembre). La Argentina, líder en producción de Limón. *Asociación Tucumana del Citrus*. Recuperado de <http://www.atcitrus.com/noticia.asp?seccion=noticias&id=1264>
- AgroNegociosPerú. (2013). *El Limón en el norte peruano*. Recuperado de <http://www.agronegociosperu.org/tema/tem010.htm>
- Agrorural. (2010). *Proyecto de Radios Campesinas*. Recuperado de <http://www.agrorural.gob.pe/organizacion-radios-campesinas/proyecto-de-radios-campesinas.html>
- Álvarez, C. (2010, octubre). Crecimiento, innovación y sostenibilidad en países latinoamericanos: El caso del Perú. *Cuadernos de Investigación EPG, 2010*(12). Recuperado de <http://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/view/65/37>
- Andina. (2012, 5 de abril). Perú: Adex apostará por coordinación entre empresas y Estado para potenciar exportaciones. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/peru-adex-apostara-por-coordinacion-entre-empresas-y-estado-para-potencia>
- Ante caída de volúmenes de México, su principal proveedor: *Perú podría convertirse en un importante exportador de Limón a EE.UU.* (2013, 18 de marzo). *Agencia Agraria de Noticias*. Recuperado de <http://www.agraria.pe/noticias/peru-podria-convertirse-en-un-importante-exportador-de-limon-eeuu>
- Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú [AGAP]. (2013). *Asociación de productores de Limón-PROLIMON*. Recuperado de <http://www.agapperu.org/Main.asp?T=3087&ID=13&Page=19>
- Asociación Guarango. (2011, 31 de marzo). *Tambogrande: Mangos, Murder, Mining*. *Guarango Association* [Archivo de video]. Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=D2pbZqfcQ8I>

- Asociación Macroregional de Productores para la Exportación [AMPEX]. (2008). *Perfil del mercado del Limón (Citrus)*. Recuperado de http://www.ampex.com.pe/down_file.php?f=perfil-limon.pdf&ruta=perfi
- Asociación Macroregional de Productores para la Exportación [AMPEX]. (2013). *Organización: Estructura organizacional*. Recuperado de http://www.ampex.com.pe/organizacion.php?sw=estructura_organ
- Asociación Tucumana del Citrus. (2004). *El limón español se enfrenta a la competencia turca y argentina*. Recuperado de <http://www.atcitrusweb.com.ar/noticia.asp?seccion=noticias&id=297>
- Avanzan las negociaciones con los países de Acuerdo Transpacífico. (2012, 10 de setiembre). *El Comercio.pe*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1467702/noticia-avanzan-negociaciones-paises-acuerdo-transpacifico>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013a). *Cuadros anuales históricos*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013b). *Consulta de series estadísticas*. Recuperado de: <http://www1.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>
- Banco de la Nación. (2013). *Informe ejecutivo de evaluación financiera y presupuestaria*. Recuperado de <http://www.bn.com.pe/transparenciabn/presupuesto/2012/presupuesto-cierre-2012.pdf>
- Barja, R.. (2013, 26 de junio). Agroexportación revertirá caída y crecería este año más del 5%. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/agroexportacion-revertira-caida-y-creceria-este-ano-mas-5-2069605>
- BASC: Menos del 5% de los exportadores cuentan con certificaciones de seguridad. (2012, 8 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/basc-menos-5-exportadores-peruanos-cuentan-certificaciones-seguridad-2053749>

- Benavides, I. (2009). *Cítricos peruanos: Una gran oportunidad*. Recuperado de <http://www.procitrus.org/pdf/citrinota39.pdf>
- Centro de Conservación de Energía y del Ambiente [CENERGIA]. (2013). *Acerca de nosotros*. Recuperado de http://cenergia.org.pe/web/index.php?option=com_content&view=article&id=14&Itemid=25
- Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (2013). *Perú mantiene posición 61 en Ranking de Competitividad 2013-2014 del WEF*. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/IGC_2013_2014.htm
- Chile Potencia Alimentaria. (2008). *Record en exportación de limones*. Recuperado de <http://www.chilepotenciaalimentaria.cl/content/view/130209/Record-en-exportacion-de-limones.html>
- Chuquisengo, O., & Ferradas, P. (2007). *Gestión de riesgos en Ancash*. Recuperado de <http://bvpad.indeci.gob.pe/doc/pdf/esp/doc409/doc409.htm>
- Cifras récord en exportaciones de Limón en Brasil. (2011, 23 de febrero). *PortalFruticola.com*. Recuperado de <http://www.portalfruticola.com/2011/02/23/cifras-record-en-exportaciones-de-limon-en-estado-brasileno/?pais=peru>
- Clima Frutal. (2008). *El limonero: Cultivo del limonero*. Recuperado de <http://climafrutal.wordpress.com/82/>
- Comisión de Derechos Humanos de Ica [CODEHICA]. (2013). *Intoxicación de trabajadoras en el Fundo Bustamante: COEXA*. Recuperado de <http://www.codehica.org.pe/actualidad/34-trabajadoras-sufren-intoxicacion-en-fundo-bustamante-coexa>
- Comisión de la Verdad y Reconciliación. (2003). *Conclusiones generales del Informe Final de la CVR*. Recuperado de <http://cverdad.org.pe/ifinal/conclusiones.php>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2011). *El proceso de exportación y las oportunidades comerciales para los alimentos*.

Recuperado de

<http://www.fao.org/fileadmin/templates/olq/documents/lima/nac/P10->

[ExportacionAlimentos-PROMPERU-AMiyagusuku081111.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/templates/olq/documents/lima/nac/P10-ExportacionAlimentos-PROMPERU-AMiyagusuku081111.pdf)

Congreso Constituyente Democrático. (1993). *Constitución Política del Perú de 1993*.

Recuperado de: <http://www.tc.gob.pe/constitucion.pdf>

Consorcio de Productores de Fruta. (2013). *Comprometidos con la calidad*. Recuperado de

<http://www.cpf.com.pe/comprometidos.php>

Corporación Colombia Internacional [CCI]. (2003). Limas y limones. *Inteligencia de*

Mercados, 2003(18). Recuperado de

http://www.cci.org.co/cci/cci_x/Sim/Perfil%20de%20Productos/perfil%2018%20

[Limas%20y%20limones.pdf](http://www.cci.org.co/cci/cci_x/Sim/Perfil%20de%20Productos/perfil%2018%20Limas%20y%20limones.pdf)

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson Educación.

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (2a ed.)*. México D.F., México: Pearson Educación.

DatosPeru.org. (2013a). *Compañía de Exportación y Negocios Generales S.A. (COEXA)*.

Recuperado de <http://www.datosperu.org/peru-ciade-expy-negocios->

[gnrlessacoexa.php](http://www.datosperu.org/peru-ciade-expy-negocios-gnrlessacoexa.php)

DatosPeru.org. (2013b). *ESTANIS S.A.C*. Recuperado de <http://www.datosperu.org/ee->

[estanis-sac-20526513364.php](http://www.datosperu.org/ee-estanis-sac-20526513364.php)

DatosPeru.org. (2013c). *Exportaciones Carmen Hidalgo S.A.C*. Recuperado de

<http://www.datosperu.org/ee-exportaciones-carmen-hidalgo-sac->

[20526133880.php](http://www.datosperu.org/ee-exportaciones-carmen-hidalgo-sac-20526133880.php)

Decreto Legislativo N°1136. Decreto Legislativo del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. Congreso de la República del Perú (2012).

DePeru.com & Andina. (2012). (2012, 10 de setiembre). Presupuesto 2013 contempla S/. 300 millones para ciencia y tecnología. *Universia Perú*. Recuperado de <http://noticias.universia.edu.pe/en-portada/noticia/2012/09/10/965139/presupuesto-2013-contempla-s-300-millones-ciencia-tecnologia.html>

El limón fino español incrementa un 7 por ciento las exportaciones. (2013, 8 de mayo).

Frutas y Hortalizas Hoy [F & H Hoy]. Recuperado de

http://www.fyh.es/detallenoticia/12092/El_limon_fino_espac3b1ol_incrementa_un_7_por_ciento_las_exportaciones.aspx

El Mercurio. (2013, 25 de marzo). Chile: Importaciones de limones aumentan siete veces en tres años y suman US\$ 4,5 millones. *PortalFruticola.com*. Recuperado de: <http://www.portalfruticola.com/2013/03/25/chile-importaciones-de-limones-aumentan-siete-veces-en-tres-anos-y-suman-us-45-mills/?pais=peru>

El Observador. (2013, 4 de julio). Uruguay: Se preparan para exportar Limón a EE UU.

Asociación Tucumana del Citrus. Recuperado de

<http://www.atcitrus.com/noticia.asp?seccion=noticias&id=2952>

El Peruano. (2012). *Normas legales*. Recuperado de

<http://dataonline.gacetajuridica.com.pe/gaceta/admin/elperuano/31122012/31-12-2012.PDF>

Embajada Argentina en Washington. (2012, 26 de junio). Preguntas y respuestas sobre la apertura de mercado de limones hacia los Estados Unidos. *Embajada Abierta*.

Recuperado de <http://www.embajadaabierta.com/?p=2982>

- Ernst & Young. (2013). *Guía de negocios e inversión en el Perú (2013/2104)*. Recuperado de <http://media.peru.info/mincetur/GuiaDeNegocioeInversion2013-2014MINCETUR.pdf>
- Esquivel A. (2011, 9 de mayo). El sistema financiero y el sector agrícola. *Conexión ESAN*. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/05/09/el-sistema-financiero-y-el-sector-agricola/>
- Exportaciones de limones y sus derivados crecieron 10% el año pasado. (2010, 4 de marzo). *Radio Programas del Perú*. Recuperado de: http://www.rpp.com.pe/2010-03-04-exportaciones-de-limones-y-sus-derivados-crecieron-10-el-ano-pasado-noticia_247236.html
- Exportadores de Limón de Argentina superaron un año difícil en Europa. (2011, 28 de octubre). *Fresh Plaza*. Recuperado de <http://www.freshplaza.es/article/57529/Exportadores-de-Limón-de-Argentina-superaron-un-año-difícil-en-Europa>
- Federación Argentina del Citrus [FEDERCITRUS]. (2013). España: La amenaza del Limón y pomelo turco. *Asociación Tucumana del Citrus*. Recuperado de <http://www.atcitrus.com/noticia.asp?seccion=noticias&id=2604>
- Fitch Ratings: El rápido crecimiento del crédito podría crear riesgos. (2012, 11 de noviembre). *Perú 21.PE* Recuperado de <http://peru21.pe/economia/fitch-ratings-rapido-crecimiento-credito-podria-crear-riesgos-2102986>
- Fuerte alza de precio registra el Limón en Europa y Rusia. (2010, 9 de agosto). *PortalFruticola.com*. Recuperado de <http://www.portalfruticola.com/2010/08/09/fuerte-alza-de-precio-registra-el-limon-en-europa-y-rusia/?pais=peru>
- GLOBALGAP. (2013). *Portal de GLOBALGAP*. Recuperado de http://www1.globalgap.org/cms/front_content.php?client=1&changelang=3&parent=&subid=&idcat=9

- Gobierno otorga facultades a Comando Unificado para lucha contra narcoterrorismo. (2013a, 21 de junio). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/21-06-2013/gobierno-otorga-facultades-a-comando-unificado-para-lucha-contra-narcoterrorismo>
- Gobierno Regional de Lambayeque-Perú. (2013). *Proyecto especial Olmos Tinajones*. Recuperado de <http://peot.regionlambayeque.gob.pe/>
- Guerra, L. (2007, 26 de febrero). La minería informal amenaza al valle piurano de Tambogrande. *La República.pe*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/26-02-2007/la-mineria-informal-amenaza-al-valle-piurano-de-tambogrande>
- Herrarte, A. (2010). *La oferta monetaria y política monetaria (Apuntes resumen)*. Recuperado de www.uam.es/personal_pdi/economicas/ainhoae/pdf/politica_monetaria.pdf
- Huamán, J., Paredes, M., Soldevilla, E., Soriano, F., & Vidalón, J. (2007). *Modelo de negocio para la exportación de Limón sutil de Piura y su aplicación en la Asociación de Productores de Limón (ProLimón)*. Recuperado de <http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/tesis/MA2007/matp3820076.pdf>
- Ibérica Hortofrutícola. (2010, 22 de febrero). Los exportadores de Limón pierden cuota. *Infoagro.com*. Recuperado de http://www.infoagro.com/noticias/2010/2/14651_los_exportadores_limon_pierden_cuota.asp
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA], Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], & Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2011). *Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: Una mirada hacia América Latina y El Caribe 2011-2012*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/014/am942s/am942s00.pdf>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *11 de julio: Día Mundial de la Población*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1032/libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013a). *Sistema de información económica*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/web/aplicaciones/siemweb/index.asp?id=003>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013b, setiembre). *INEI en cifras*. Recuperado de <http://iinei.inei.gov.pe/iinei/IneiCifras/Boletin01/03.html>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013c). *Estadísticas sociales*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013d, junio). *Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO): Condiciones de vida en el Perú (Nº 2)*. Recuperado de <http://www1.inei.gov.pe/web/BoletinesInformeTecnicoENAHO.asp>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013e). *Resumen metodológico*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0143/cap0102.htm>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013f). *Estadísticas de economía*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2013g). *Perú en cifras*. Recuperado de: <http://www.inei.gov.pe/web/PeruCifras4.asp>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013h). *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/web/boletin/attach/16632.pdf>
- International Center for Quality Certificación [ICQC]. (2010). *Las normas de certificación BRD (British Retail Consortium)*. Recuperado de <http://www.icqc.co.uk/es/British-Retail-Consortium.php>

International Trade Centre. (2013). *Trade Map* (Trade statistics for international business development). Recuperado de <http://www.trademap.org/>

Kosher Perú. (2013). *Certificación Kosher*. Recuperado de <http://www.kosher.pe/>

La Cuarta. (2013). El Limón colombiano, fruto apetecido en Chile. *ProExport Colombia*. Recuperado de: <http://www.proexport.com.co/actualidad-internacional/agroindustria/el-limon-colombiano-fruto-apetecido-en-chile>

La República. (2008, 29 de enero). Con apoyo de Unión Europea mejorarán Limón piurano para su exportación. *Universia Perú*. Recuperado de <http://noticias.universia.edu.pe/en-portada/noticia/2008/01/29/737023/apoyo-union-europea-mejoraran-limon-piurano-exportacion.html>

Lambayeque-Perú.com. (2012). *Clima de Lambayeque*. Recuperado de <http://www.lambayeque-peru.com/clima-de-lambayeque>

Lambayeque: Siembra de Limón disminuye de 8 a 2 mil hectáreas en 10 años. (2012, 28 de mayo). *Radio Programas del Perú*. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2012-05-28-lambayeque-siembra-de-limon-disminuye-de-8-a-2-mil-hectareas-en-10-anos-noticia_486448.html

León, J. (2009, diciembre). Agroexportación, empleo y género en el Perú: Un estudio de casos. *Economía y Sociedad*, 2009(73), 68-75. Recuperado de <http://cies.org.pe/files/economia-sociedad/EyS73/LEON.pdf>

Ley 27680. Ley de Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV, sobre Descentralización. Congreso de la República del Perú. (2002).

Limones Piuranos. (2013). *Portal institucional*. Recuperado de <http://www.limonespiuranos.com/index.html>

Lombana, J. (2008, 30 de abril). Brasil: crecimiento de exportación de limón Tahití. *Fresh Plaza (Noticias del sector de frutas y verduras)*. Recuperado de http://www.freshplaza.es/news_detail.asp?id=6323

- Ministerio de Agricultura del Perú [MINAG]. (2009, 30 de abril). *30% de productos agropecuarios peruanos listos para ingresar a china sin aranceles* (Nota de prensa). Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/notas-de-prensa/2009/2593-30-de-productos-agropecuarios-peruanos-listos-para-ingresar-a-china-sin-aranceles>
- Ministerio de Agricultura del Perú [MINAG]. (2012). *Plan estratégico sectorial multianual 2012-2016*. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionesministeriales/2012/mayo/pesem2012-2016.pdf>
- Ministerio de Agricultura del Perú [MINAG]. (2013a). *Series históricas de producción agrícola: Compendio estadístico*. Recuperado de http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult
- Ministerio de Agricultura del Perú [MINAG]. (2013b). *Presentación del sector agrario*. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/sector-agrario/agricola>
- Ministerio de Agricultura del Perú [MINAG]. (2013c). *Sistema de Abastecimiento y Precios (SISAP)*. Recuperado de <http://sistemas.minag.gob.pe/sisap/portal/index.php>
- Ministerio de Agricultura del Perú [MINAG]. (2013d). *Importancia de la calidad en las agroexportaciones*. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/comercio-exterior/icom-exportar/importancia-de-la-calidad-en-las-agroexportaciones>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2003). *Plan estratégico nacional exportador 2003-2013: Bases estratégicas*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/COMERCIO/otros/penx/memoria.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2006). *Modalidades de financiamiento de exportaciones*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/188937685rad7015e.pdf>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2008a). *Estudio para la elaboración de un proyecto productivo de producción y comercialización Limón Tahití en los departamentos de Tumbes, Piura y Lambayeque* (Plan de negocio para acceder al nicho de mercado). Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/30.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2008b). *Proyecto de cooperación UE-Perú en materia de asistencia técnica relativa al Comercio- Apoyo al programa estratégico Nacional exportaciones (PENX 2003-2013, Informe final)*. Recuperado de: <http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/35.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2009). *Plan de negocio para acceder al nicho de mercado del Limón Tahití*. Recuperado de: <http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/37.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2013a). *Detalle de exportación por: Partida / países en el periodo elegido*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmPaises_x_Partida.aspx
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2013b). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2013c). *Requisitos para países que importan Limón*. Recuperado de: http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=709.69200
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2013d). *Estadísticas de limón sutil*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=s fichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=113&pnomproducto=Lim%F3n

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2013e). *Estadísticas de limón tahití*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=s fichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=114&pnomproducto=Limón Tahití
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2013f). *¿Qué es SIICEX?* Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=254.00000
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2013g). *Programas y talleres especializados ADOC-PERU*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=392.38700#anclafecha
- Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2005). *Libro Blanco de la Defensa Nacional*. Recuperado de http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_V.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú [MEF]. (2008). *Sobre el balance de la situación económica actual - Capítulo III*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2111%3Asobre-el-balance-de-la-situacion-economica-actual-capitulo-iii&catid=297&Itemid=101004&lang=es
- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú [MEF]. (2011, diciembre). *Boletín Política de Inversiones (BIP 04)*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/boletines/boletines_pi/boletin4/BIP04.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú [MEF]. (2012). *Marco macroeconómico ,multianual 2013-2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2013-2015-mayo.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú [MEF]. (2013). *Concepto básico*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=62:concepto-basico&catid=23:conceptos-basicos&Itemid=100694

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2011). *Centros de Innovación Tecnológica – CITEs: Oficina Técnica de CITEs – OTCIT*. Recuperado de http://www.cites.pe/uploads/Descargas/20110302Presentacion_OTCIT_CITEs.pdf

Ministerio del Ambiente del Perú [MINAM]. (2010). *Sobre cambio climático ¿Qué impactos tiene en el Perú?* Recuperado de <http://cambioclimatico.minam.gob.pe/cambio-climatico/sobre-cambio-climatico/que-impactos-tiene/en-el-peru/>

Need to find more uses for lemon. (2009, August 3).. *The Times of India*. Recuperado de http://articles.timesofindia.indiatimes.com/2009-08-03/pune/28166373_1_lemon-research-centres-small-quantities

Nores, J. (2011, 28 de febrero). Hay alerta con los mineros ilegales en Tambogrande. *LaRepública.pe*. Recuperado de: <http://www.larepublica.pe/28-02-2011/hay-alerta-con-los-mineros-ilegales-en-tambogrande>

Oficina Comercial de Consulado General del Perú en Sao Paulo. (2008). *Ubicación geográfica estratégica*. Recuperado de <http://www.consuladoperu-sp.com.br/assets/oficina/UBICACION%20GEOGRAFICA%20ESTRATEGICA.pdf>

Ollanta Humala confirma interés de crear el Ministerio de Ciencia y Tecnología. (2013, 5 de octubre). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/05-10-2013/ollanta-humala-confirma-interes-de-crear-el-ministerio-de-ciencia-y-tecnologia>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2013).

FAOSTAT (Sistema de Información Estadística). Recuperado de

<http://faostat3.fao.org/faostat-gateway/go/to/download/Q/QC/E>

Ortiz, M. (2013, 25 de febrero). Los retos que debe afrontar el sector agroexportador peruano para consolidarse. *El Comercio.pe*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/1542141/noticia-retos-que-afrontar-sector-agroexportador-peruano-consolidarse>

Palau, H., & Alcóver, P. (2009). Limón argentino: Sistemas agroalimentarios. *Newsletter*

Programa de Agronegocios y Alimentos (Nº 9). Recuperado de

<https://sites.google.com/a/agro.uba.ar/newsletter-paa/newsletter-9/limon-argentino>

Pengue, W. (2006). *Modelo agroexportador, monoproducción y deuda ecológica: ¿Hacia el agotamiento del granero del mundo?*. Recuperado de

<http://www.mbigua.org.ar/uploads/DeudaEcologicaWPengue.pdf>

Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras [PYMEX]. (2009). *Agroexportadores deben incidir en responsabilidad social para ingresar a la UE*. Recuperado de

<http://pymex.pe/noticias/peru/agroexportadores-deben-incidir-en-responsabilidad-social-para-ingresar-a-la-ue>

Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras [PYMEX]. (2013). *Sunat implementa sistema aduanero para facilitar comercio exterior*. Recuperado de

<http://pymex.pe/exportadores/beneficios-al-exportador/sunat-implementa-sistema-aduanero-para-facilitar-comercio-exterior>

Perú Ecológico. (2013a). *El Sistema de Corrientes del Mar Peruano*. Recuperado de

http://www.peruecologico.com.pe/lib_c4_t04.htm

- Perú Ecológico. (2013b). *Los recursos naturales*. Recuperado de http://www.peruecologico.com.pe/lib_c15_t05.htm
- Perú Ecológico. (2013c). *La contaminación ambiental*. Recuperado de http://www.peruecologico.com.pe/lib_c22_t04.htm
- Peru Trade Now. (2013). *Proveedores peruanos*. Recuperado de <http://www.perutradenow.com/es/home>
- PiuraPeru.com. (2013). *Geografía de Piura*. Recuperado de <http://www.piuraperu.com/piura/geografia/>
- Porter, M. (2010a, 31 de enero). Una nueva estrategia para el Perú. *El Comercio.pe*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/impres/impres/notas/nueva-estrategia-peru/20100131/407447>
- Porter, M. (2010b). *A strategy for sustaining growth and prosperity for Peru*. Recuperado de http://www.isc.hbs.edu/pdf/2010-1112_Peru_CADE_Porter.pdf
- Porter, M. (2012). *Ser competitivo* (4a ed., Edición actualizada y aumentada). Bilbao, España: Deusto.
- Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2013, mayo). *Informe de diferencias, controversias y conflictos sociales* (Nº 06). Recuperado de <http://gestion2.e3.pe/doc/0/0/0/2/1/21184.pdf>
- Presidente de Sierra Exportadora promueve desarrollo de cadena de menestras en La Matanza. (2013, 14 de mayo). *PiuraNews*. Recuperado de <http://www.piuranews.com/empresariales/2074-presidente-de-sierra-exportadora-promueve-desarrollo-de-cadena-de-menestras-en-la-matanza.html>
- PROCITRUS. (2013a). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://www.procitrus.org/main.php?K=15>

- PROCITRUS. (2013b). *Exportaciones 2012: Empresa X variedad*. Recuperado de [http://www.procitrus.org/Docs/files/exportaciones_2012_-_empresa_x_especie_\(final\).pdf](http://www.procitrus.org/Docs/files/exportaciones_2012_-_empresa_x_especie_(final).pdf)
- PROCITRUS: Perú espera aumentar exportaciones de cítricos en 10% anual. (2013, 11 de marzo). *Radio Programas del Perú [RPP]*. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2013-03-11-procitrus-peru-espera-aumentar-exportaciones-de-citricos-en-10-anual-noticia_575054.html
- Producción Sur. (2008, 22 de julio). *Citricultura en Uruguay*. Recuperado de <http://fruticulturasur.com/fichaNota.php?articuloId=583>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], Proyecto de Análisis Político y Escenarios Prospectivos [PAPEP-PNUD], & Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral [IDEA Internacional]. (2012, junio). *Perú: La oportunidad de un nuevo ciclo de desarrollo: Escenarios prospectivos 2012-2016*. (Colección Informes Nacionales de Prospectiva Política PAPEP-PNUD). Recuperado de <http://cid.bcrp.gob.pe/biblio/Papers/PNUD/li88544.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente [PNUMA]. (2011). *Eficiencia en el uso de los recursos en América Latina: Perspectivas e implicancias económicas: Estudios de caso: MERCOSUR, Chile, y México* (Resumen ejecutivo). Recuperado de http://www.pnuma.org/reeo/Documentos/Web_Resumen%20ejecutivo_16-05-11_.pdf
- PROMÉXICO. (2010). *Mercadotecnia internacional* (Versión 2010). Recuperado de <http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/96/1/images/MercadotecniaInternacional.pdf>

- Proyecto Olmos dio inicio a las obras para el riego de tierras. (2013, 22 de abril). *La República.pe*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/22-04-2013/proyecto-olmos-dio-inicio-las-obras-para-el-riego-de-tierras>
- Qualitas Consultores. (2013). *Normas*. Recuperado de <http://qualitas.com.pe/normas/>
- Redagícola. (2012). *Perú apuesta por easy peelers seedless para exportación*. Recuperado de <http://www.redagricola.com/reportajes/frutales/peru-apuesta-por-easy-peelers-seedless-para-exportacion>
- Rodríguez, S. (2012, 22 de noviembre). Solo el 11% de peruanos recicla la basura. *Publimetro*. Recuperado de <http://publimetro.pe/actualidad/9738/noticia-solo-11-peruanos-recicla-basura>
- Rosadio, A. (2011, 7 de junio). Evaluando la agenda del sector agroexportador. *Conexión ESAN*. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/06/07/evaluando-la-agenda-del-sector-agroexportador/>
- Rosazza, E. (2008). *El agua en el Perú*. Recuperado de http://www.congreso.gob.pe/congresista/2006/eleon/documentos/1_ROSAZZA.pdf
- Sandoval, W. (2013, 30 de mayo). El reservorio de Tinajones registra su máximo nivel de almacenamiento. *El Comercio.pe*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/actualidad/1582980/noticia-reservorio-tinajones-registra-su-maximo-nivel-almacenamiento>
- Scarneo, R. (2012, 31 de mayo). Perú: Hectáreas para cultivo de Limón no aumentarían en próxima campaña [Mensaje de Blog]. Recuperado de <http://agrovalleperu.blogspot.com/2012/05/peru-hectareas-para-cultivo-de-limon-no.html#!/2012/05/peru-hectareas-para-cultivo-de-limon-no.html>

- Schwab, K. (2012). *The global competitiveness report 2012–2013*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú [COMEXPERU]. (2009, setiembre). PYME: Que su tamaño no te engañe. *Negocios Internacionales*. Recuperado de http://www.comexperu.org.pe/archivos/revista/setiembre09/actualidad_145.pdf
- Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria [SUNAT]. (2013a). *Orientación aduanera: Aranceles*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/aranceles/estructura.html>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria [SUNAT]. (2013b). *Exportaciones FOB por sectores económicos, 1994 - 2013 (Millones de US\$)*. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/nota_tributaria/cdro_43.xlsx
- Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria [SUNAT]. (2013c). *Importaciones definitivas CIF según uso o destino económico, 1994 - 2013 (Millones de US\$)*. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/nota_tributaria/cdro_41.xlsx
- The Scimago Journal & Country Rank [SJR]. (2012). *Gráficos comparativos*. Recuperado de <http://www.scimagojr.com/compare.php?c1=PE&c2=BR&c3=&c4=&area=0&category=0&in=it>
- Trading Consult. (2009). *Capacitación en temas de organización, producción y comercialización del sector agro en Cajamarca y ciudades (Informe final)*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/5.pdf>

- Universidad de Colima & Fundación Produce Colima. (2003). *Caracterización de las cadenas prioritarias e identificación de las demandas tecnológicas: Cadena de limón mexicano (Citrus aurantifolia Swingle)*. Recuperado de http://siic.ucol.mx/Archivos_prov%5CDiagnostico%20Limon.pdf
- Vela, L., & Gonzales, J. (2011). *Competitividad del sector agrario peruano: Problemática y propuestas de solución*. Recuperado de <http://web.ua.es/es/giecryal/documentos/agricultura-peru.pdf?noCache=1320137876922>
- Villarán, F. (2012). *La promoción de cadenas, conglomerados y clústers*. Recuperado de http://www.sierraexportadora.gob.pe/index.php?option=com_phocadownload&view=file&id=82:fdo-villaran-promocion-de-cadenas-conglomerados-y-clusters-seminario-de-sierra-productiva-15agosto2012&Itemid=244
- Westreicher, G. (s.f.). Aumenta exportación de cítricos 67%. *Agencia Agraria de Noticias*. Recuperado de <http://www.agraria.pe/noticias/aumenta-exportacion-de-citricos-67>
- Wissel, A. (2007). *Historia política y económica del Perú del siglo XX*. Munich, Alemania: GRIN Publishing GmbH.
- Xinhua. (2012, 20 de noviembre). Exportaciones de Limón mexicano aumentan 44,1% en 2012. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/exportaciones-de-limon-mexicano-aumentan-441-en-2012>