

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**PLANEAMIENTO ESTRATEGICO DEL MANGO EN LA REGION**

**LAMBAYEQUE**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Marco Antonio Benavente Alva**

**Ángel Calderón Curay**

**Daniel Noé Rivadeneira Rivas**

**Karla Cristina Rodríguez Arana**

**Asesor: Juan Manuel Aguilar**

**Santiago de Surco, Noviembre de 2012**

## Agradecimientos

Expresamos nuestra gratitud:

A los profesores de CENTRUM Católica por compartir sus conocimientos y experiencias.

A nuestro Asesor Juan Manuel Aguilar, por su dedicación, acertadas sugerencias y la confianza transmitida, que fueron factores claves para la obtención de la Tesis.



## Dedicatorias

A mi amada esposa Denisse y mi adorada hija Noelia por su comprensión y cariño, a mis queridos padres Carmen y Héctor por su guía y apoyo incondicional, y a mis hermanos Héctor y Arturo por su constante aliento.

Marco Antonio

A Dios, mis padres Ángel y María por su aliento y apoyo incondicional, a mis hermanas Jazmín y Veroniquita por su cariño y comprensión.

Ángel

A Dios, a mis padres Iladia y Walter por su comprensión y apoyo, a mis hermanos y familiares.

Daniel

A Dios, a mis padres Carlos y Cristina por ser mis motores y guías; a mi hermano Carlos por sus consejos y constante ánimo, y a todos los que me dieron su apoyo, aliento y comprensión para superar este nuevo reto.

Karla

## Resumen Ejecutivo

El sector agroexportador ha registrado en los últimos años una importante tendencia de crecimiento, debido principalmente al aumento de la demanda a nivel mundial como resultado de nuevas preferencias de consumo, las mismas que generan grandes oportunidades de negocio para el Perú y en particular en la región Lambayeque. Un ejemplo de ello es que en el año 2011 los principales mercados demandaron alimentos sanos, naturales y de calidad, como es el caso de las frutas y vegetales.

El mango ha sido reconocido como uno de los frutos tropicales más valorados a nivel mundial, lo cual se refleja en el crecimiento de su demanda. En el mismo sentido, el Perú ha tenido un crecimiento progresivo de la superficie cultivada y el nivel de exportaciones de este fruto, siendo la Región Piura el principal exponente de este crecimiento. Cabe destacar que el Perú cuenta con ventajas competitivas y comparativas para el desarrollo del sector del mango, tales como la ventana comercial, la variedad de climas y su mayor nivel de productividad, factores que permiten ofrecer un producto de calidad, aunque no se ha podido tomar ventaja de estas fortalezas puesto que existe una importante atomización de la agricultura en general, así como el poco nivel de asociatividad entre los productores.

Destaca el hecho de que un porcentaje mayor al 90% de la exportación de mango en Perú se comercializa a los mercados de Europa y EEUU, donde se compite con importantes exportadores como México y Brasil, lo cual merma los precios del mango a nivel internacional. Para contrarrestar esto se presentan nuevos mercados con mejores condiciones comerciales a los cuales se puede atender.

La región Lambayeque posee características geográficas y climáticas que propician la agricultura como una de las principales actividades productivas que impulsarían la creación de empleo directo e indirecto; sin embargo, estas potencialidades no han generado un nivel de

desarrollo en la misma magnitud en la Región Piura a nivel nacional o bien como México y Brasil a nivel internacional.

La presente tesis desarrolla el Plan Estratégico para el mango en la región Lambayeque. Representa una valiosa herramienta de gestión donde se han identificado los factores críticos para el desarrollo del mango, los cuales se encuentran relacionados a un incremento de las exportaciones, un estricto control fitosanitario, mejoras tecnológicas, un óptimo desarrollo para la etapa de cosecha, cultivo y comercialización del mango, una mejora en la asociatividad de los productores e integración de toda la cadena, incluyendo la participación del gobierno regional y entidades gubernamentales relacionadas. Para lo cual, se establecen objetivos a largo plazo y estrategias que se deben implementar para alcanzar el futuro deseado.



## Abstract

The agro-export sector is experiencing in recent years a significant growth trend, mainly due to increased global demand as a result of new consumer preferences that generate great business opportunities for Peru, particularly in the Lambayeque region. In 2011, the most important markets are demanding food that is healthy, natural and of good quality, such as fruits and vegetables.

The mango is being recognized as one of the most valuable tropical fruits worldwide, this is reflected in its growing demand. In the same fashion, Peru has had a progressive growth of the cultivated area and the level of exports, with the Piura region being the main example of this growth. Moreover, Peru has competitive and comparative advantages for the development of the mango sector, such as the commercial opening, the variety of climates, and its higher level of productivity that allows it to offer a quality product, however, it has not been able to take advantage of these strengths due to a significant fragmentation of the agriculture in general, as well as a low level of collaboration among producers.

It should be noted that a percentage greater than 90% of the mango exports from Peru is sold to markets in Europe and the U.S., where it competes with major exporters like Mexico and Brazil, which decreases mango prices worldwide. To counter this, new markets are being introduced with better trading conditions that can be fulfilled.

The Lambayeque region has geographical and climatic characteristics very conducive to making agriculture one of the main production activities that promote the creation of direct and indirect employment, however, these capabilities have not generated a stage of development in the same magnitude as Piura, nationally, or Mexico and Brazil, internationally.

This thesis develops the Strategic Plan for the mango in the Lambayeque region, and is a valuable management tool where the critical factors for the development of mango are

identified, which are related to increased exports, strict phytosanitary control, technological improvements, optimal development of the harvest phase, cultivation and marketing of mango, improved partnerships among producers, and integration of the entire chain, including the participation of the regional government and the related government entities. To do this, we establish long-term goals and strategies that shall be implemented to achieve the desired future.



## Tabla de Contenidos

Lista de Tablas .....	xii
Lista de Figuras .....	xv
Proceso Estratégico: Visión General .....	xvi
Capítulo I: Situación General del Sector del Mango .....	1
1.1 Situación General .....	1
1.2 Conclusiones .....	24
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	28
2.1 Antecedentes .....	28
2.2 Visión .....	28
2.3 Misión.....	28
2.4 Valores .....	28
2.5 Código de Ética .....	29
2.6 Conclusiones .....	30
Capítulo III: Evaluación Externa .....	31
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones.....	31
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN). .....	31
3.1.2 Potencial Nacional.....	32
3.2 Análisis Competitivo del Perú.....	38
3.2.1 Condiciones de los factores. ....	39
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	39
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	40
3.3 Análisis del Entorno PESTE .....	42
3.3.1 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales.....	42
3.3.2 Fuerzas Económicas y Financieras.....	47



3.3.3 Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas.....	53
3.3.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicas .....	56
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales.....	57
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos.....	58
3.5 El Sector del Mango y sus Competidores .....	60
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	60
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	61
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	61
3.5.4 Amenaza de los entrantes .....	62
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	62
3.6 La organización y sus referentes .....	63
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	64
Capítulo IV: Evaluación Interna .....	69
4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....	69
4.1.1 Administración y Gerencia.....	69
4.1.3 Operaciones y Logística. Infraestructura.....	72
4.1.4 Finanzas y contabilidad .....	79
4.1.5 Recursos humanos .....	80
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones.....	81
4.1.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo .....	82
4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	82
4.3 Conclusiones .....	84
Capítulo V: Intereses del Sector del Mango en Lambayeque y Objetivos de Largo Plazo .....	85
5.1 Intereses del Sector del Mango en Lambayeque.....	85
5.2 Potencial del Sector del Mango en Lambayeque .....	85

5.4 Matriz de Intereses del Sector del Mango en Lambayeque .....	87
5.5 Objetivos de Largo Plazo .....	87
5.6 Conclusiones .....	88
Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....	90
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA).....	90
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	91
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	97
6.4 Matriz Interna y Externa (MIE) .....	98
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	100
6.6 Matriz de Decisión (MDE).....	101
6.7 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	102
6.8 Matriz Rumelt (MR).....	103
6.9 Matriz de Ética (ME).....	103
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	106
6.13 Conclusiones .....	106
Capítulo VII: Implementación Estratégica .....	112
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	112
7.2 Recursos asignados a los Objetivos Corto Plazo .....	118
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	121
7.4 Estructura del Sector del Mango en Lambayeque.....	122
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	126
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	126
7.7 Gestión del Cambio.....	127
7.8 Conclusiones .....	128
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....	129

8.1 Perspectiva de Control .....	129
8.1.1 Perspectiva Interna del Sector del Mango en Lambayeque.....	129
8.1.2 Perspectiva del Proceso Interno.....	129
8.1.3 Perspectiva del cliente .....	129
8.1.4 Perspectiva Financiera.....	130
8.2 Tablero de Control Balanceado.....	130
8.3 Conclusiones .....	130
Capítulo IX: Competitividad del Sector de Mango en Lambayeque.....	133
9.1 Análisis Competitivo del Sector de Mango en Lambayeque .....	133
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector del Mango e Industria.....	135
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector del Mango en Lambayeque. ....	139
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres. ....	140
9.5 Conclusiones .....	141
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones .....	143
10.1 Plan Estratégico Integral .....	143
10.2 Conclusiones Finales.....	144
10.3 Recomendaciones Finales .....	145
10.4 Futuro del Sector del Mango en Lambayeque .....	146
Referencias.....	148
Apéndice A: Entrevista Actores Sector Mango en el Perú.....	156

## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Principales Productos Agrícolas Exportados del Perú 2009-2010 en Miles de Dólares Americanos</i> .....	3
Tabla 2	<i>Producción de Mango a Nivel Mundial (2007-2010)</i> .....	4
Tabla 3	<i>Ranking Mundial de Países Productores de Mango en el 2010</i> .....	5
Tabla 4	<i>Superficie Cosechada de Mango a Nivel Mundial (2007-2010)</i> .....	6
Tabla 5	<i>Rendimiento por Hectárea en la Producción de Mango a Nivel Mundial (2001-2010)</i> .....	7
Tabla 6	<i>Principales Países Exportadores de Mango (2007-2010) en Tn</i> .....	8
Tabla 7	<i>Características de las Principales Variedades de Mangos Comercializadas en el Mundo</i> .....	10
Tabla 8	<i>Producción Nacional de Mango por Regiones (2002-2010)</i> .....	16
Tabla 9	<i>Superficie Cosechada de Mango por Regiones (2001-2010)</i> .....	16
Tabla 10	<i>Rendimiento por Hectárea en la Producción de Mango en el Perú (2001-2010)</i>	17
Tabla 11	<i>Exportaciones de Mango del Perú (2007-2011)</i> .....	18
Tabla 12	<i>Perú: Evolución de Empresas Exportadoras de Mango Fresco del Perú (2008-2010) en Miles de Dólares Americanos</i> .....	20
Tabla 13	<i>Producción Nacional de Mango para Exportación en el Perú, 2007</i> .....	23
Tabla 14	<i>Zonas de Producción de Mango para Exportación en Lambayeque</i> .....	23
Tabla 15	<i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú</i> .....	32
Tabla 16	<i>Principales Mercados para Exportación del Mango del Perú, 2011</i> .....	49
Tabla 17	<i>Ranking de 10 Principales Países Importadores y Exportadores de Mango</i> .....	50
Tabla 18	<i>Exportación de Mangos Frescos o Secos del Perú en los Años 2010 – 2012</i> .....	52
Tabla 19	<i>Evolución de la Población del Perú según Censos Realizados</i> .....	53
Tabla 20	<i>Densidad Poblacional de la Región Lambayeque, año 2007</i> .....	54

Tabla 21	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	59
Tabla 22	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	65
Tabla 23	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i> .....	66
Tabla 24	<i>Margen Operativo de una Hectárea de Mango</i> .....	79
Tabla 25	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i> .....	83
Tabla 26	<i>Matriz de Intereses del Sector del Mango en Lambayeque</i> .....	88
Tabla 27	<i>Matriz FODA para el Mango en la Región Lambayeque</i> .....	92
Tabla 28	<i>Plantilla para Calificación de Factores Determinantes</i> .....	96
Tabla 29	<i>Matriz de Decisión de Estrategias</i> .....	101
Tabla 30	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	104
Tabla 31	<i>Matriz Rumelt</i> .....	105
Tabla 32	<i>Matriz de Ética</i> .....	108
Tabla 33	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	109
Tabla 34	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo</i> .....	110
Tabla 35	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....	111
Tabla 36	<i>Proyección de Exportaciones de Mango</i> .....	113
Tabla 37	<i>Proyección del Margen Bruto del Mango en la Región Lambayeque</i> .....	114
Tabla 38	<i>Proyección del Rendimiento del Mango en la Región Lambayeque</i> .....	115
Tabla 39	<i>Proyección de la Superficie Cosechada del Mango en la Región Lambayeque</i> ..	116
Tabla 40	<i>Proyección de los Ingresos Anuales del Mango en la Región Lambayeque</i> .....	117
Tabla 41	<i>Recursos Asignados a cada Objetivo Corto Plazo</i> .....	120
Tabla 42	<i>Relación entre Políticas Establecidas y Estrategias Elegidas</i> .....	122
Tabla 43	<i>Tablero de Control Integrado del Sector de Mango en Lambayeque</i> .....	132
Tabla 44	<i>Análisis de la Atractividad del Sector del Mango en la Región Lambayeque en el</i> <i>2012</i> .....	135

Tabla 45 *Análisis de la Atractividad del Sector del Mango en la Región Lambayeque en el*  
*2022*..... 136

Tabla 46 *Plan Estratégico Integral*..... 143



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del proceso estratégico.....	xvi
<i>Figura 1.</i> Evolución de las exportaciones del Perú 2003-2010.....	2
<i>Figura 2.</i> Evolución de las exportaciones de mango fresco del Perú (2003-2010).....	10
<i>Figura 3.</i> Precio promedio de exportación para los principales países importadores. ....	11
<i>Figura 4.</i> Estacionalidad de la oferta mundial de mango .....	12
<i>Figura 5.</i> Mapa departamento de Lambayeque.....	13
<i>Figura 6.</i> Producción Nacional de Mango – Perú (2002-2011). ....	15
<i>Figura 7.</i> Variedades de mango exportadas por Perú al mundo (2009-2010).....	19
<i>Figura 8.</i> Evolución de volúmenes y precios referenciales de exportación de mango del Perú (2000-2012).....	21
<i>Figura 9.</i> Diamante de la competitividad de Porter para Perú. ....	41
<i>Figura 10.</i> Departamentos más y menos poblados del Perú según Censo 2007 .....	53
<i>Figura 11.</i> Población económicamente activa por rama de actividad en la Región Lambayeque.....	55
<i>Figura 12.</i> Matriz PEYEA para el mango de Lambayeque.....	95
<i>Figura 13.</i> Matriz MBCG para el mango de Lambayeque.....	98
<i>Figura 14.</i> Matriz Interna Externa (IE).....	99
<i>Figura 15.</i> Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	100
<i>Figura 16.</i> Estructura propuesta de Organización del Comité Regional del Mango de Lambayeque .....	125
<i>Figura 17.</i> Análisis Competitivo del Mango en la Región Lambayeque .....	134
<i>Figura 18.</i> Atractividad del mango para el periodo 2012 y 2022.....	137
<i>Figura 19.</i> Elementos de la cadena de valor del sector mango. ....	140
<i>Figura 20.</i> Clúster que favorece la comercialización del mango de Lambayeque.....	141

### Proceso Estratégico: Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad 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.

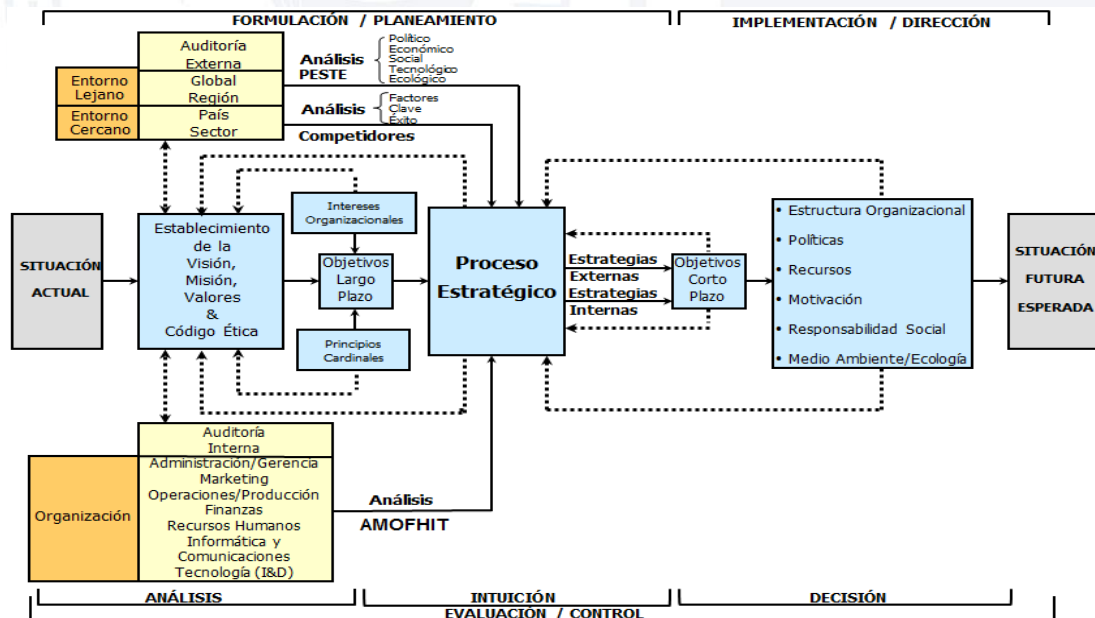


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Nota: Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.



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, 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 compite. 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 Sector del Mango

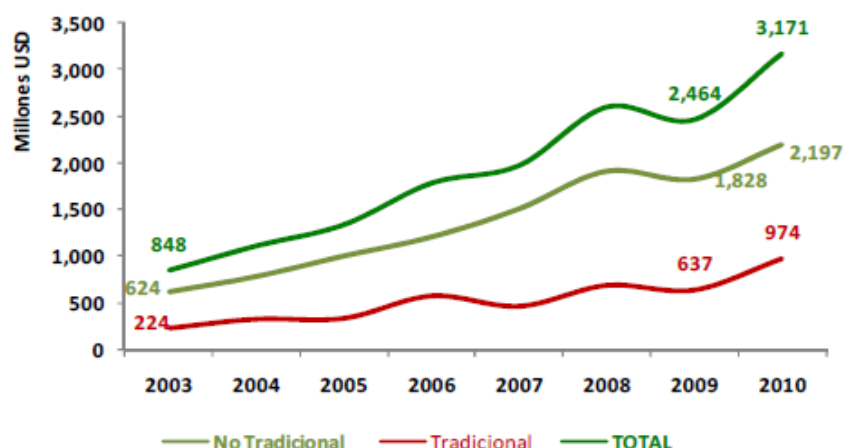
### 1.1 Situación General

El Sector Agrícola ha resultado importante para el crecimiento económico y la reducción de la pobreza rural en el Perú. Según el Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016 del Ministerio de Agricultura (2012), en el Perú casi un tercio de la población vive en las zonas rurales y aproximadamente el 50% de sus ingresos proviene de la agricultura. Asimismo, para el año 2010, el 25% de la Población Económicamente Activa Ocupada trabajó en el Sector Agropecuario, la cual aporta el 7,1% al PBI Nacional y con el 10% al total de las exportaciones del país.

Por otro lado, de acuerdo al Informe Anual de Desenvolvimiento del Comercio Exterior Agroexportador del Perú elaborado por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU, (2010)], las exportaciones de productos agrícolas del país han tenido un continuo crecimiento en el último decenio, tanto en productos tradicionales como no tradicionales, llegando en total a generar divisas para el Perú del orden de US\$ 3,171 Millones en el 2010 (ver Figura 1). Al respecto se debe indicar que el mango se encuentra dentro de los productos no tradicionales cuyo sector viene teniendo un continuo crecimiento.

Según el Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012 - 2016 del Ministerio de Agricultura (MINAG, 2012), el valor de las agro exportaciones al 2011 logró incrementarse en 131% respecto al año 2006, pasando de US\$ 2,066MM a US\$ 4,777MM. Este incremento se vio reflejado en frutos como el mango, la uva y la palta; obteniendo el primero de ellos una participación de 3 % sobre el total de las agro exportaciones en el 2011, que equivale a un monto de US\$ 143.31MM, siendo en el 2006 de 2.8% que equivale a un monto de US\$ 57.85MM, con lo cual se puede apreciar que en el mango se ha tenido en los últimos 5 años un crecimiento del 148%.

PERÚ:EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES 2010  
 (Año: 2003 – 2010 / Millones USD)



*Figura 1.* Evolución de las exportaciones del Perú 2003-2010. Tomado de “Informe de Desarrollo del Comercio Exterior Agroexportador en el Perú”, por PROMPERU, 2010a. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/679273806radEF13D.pdf>

Dentro de los productos agrícolas tradicionales exportables se considera principalmente al café que representa aproximadamente el 92% de estas exportaciones. Por otro lado, dentro de los productos agrícolas no tradicionales exportables el principal es el espárrago en presentación de frescos y preparados, que representa el 13% del total de estas exportaciones, seguido de algunas frutas como uvas, mangos y paltas. Según datos del Informe de desarrollo del Comercio Exterior Agroexportador en el Perú de PROMPERU (2010a), los productos tradicionales exportados sumaron US\$ 974.6MM, mientras que los productos no tradicionales exportados fueron de US\$ 2,197MM, dentro de los cuales se encuentra el mango tiene una participación aproximada del 4% en las exportaciones de productos no tradicionales pero ha mostrado un importante crecimiento interanual de 28% que demuestra la evolución positiva de este producto de cara al mercado internacional (ver Tabla 1).

Tabla 1

*Principales Productos Agrícolas Exportados del Perú 2009-2010 en Miles de Dólares**Americanos*

Producto	2009	2010	Variación %	Participación %
Café	584,720	888,278	52	92
Azucares	39,002	68,013	74	7
Resto	12,809	13,886	8	1
<b>Tradicional</b>	<b>636,531</b>	<b>974,600</b>	<b>52</b>	<b>100</b>
Espárragos Frescos	250,550	291,405	16	13
Uvas Frescas	153,394	179,760	33	8
Espárragos Preparados	114,183	105,648	-7	5
Alcachofas	74,627	96,214	29	4
Mangos Frescos	69,662	89,332	28	4
Paltas Frescas	620	84,638	25	4
Pimientos	57,500	70,239	22	3
Paprika	67,905	66,352	-2	3
Pimiento Piquillo	40,719	50,073	2	2
Bananos Frescos	51,322	55,659	8	3
Jalapeños	30,551	47,452	55	2
Cebollas Frescas	27,958	41,904	50	2
Mandarinas Frescas	23,562	35,056	49	2
Aceitunas Preparadas	21,108	32,429	54	1
Espárragos Congelados	24,384	29,905	323	1
Resto	769,911	920,136	20	42
<b>No Tradicional</b>	<b>1,826,946</b>	<b>2,197,077</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

*Nota:* Tomado de Informe de Desarrollo del Comercio Exterior Agroexportador en el Perú 2010, por PROMPERU, 2010a. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/679273806radEF13D.pdf>

Así como la producción mundial del mango ha ido creciendo en los últimos años, la superficie dedicada a la cosecha de este fruto también ha tenido un importante avance de aproximadamente 10% en cuatro años, hasta los 5'245,484 hectáreas en el año 2010. En la Tabla 2 se muestra la evolución de la producción de mango desde el 2007 al 2010 de los principales países productores de Latinoamérica incluyendo a India, que es el principal productor mundial, asimismo que el Perú mantiene niveles de producción muy inferiores a países como la India, Brasil y México.

Tabla 2

*Producción de Mango a Nivel Mundial (2007-2010)*

Producción de Mango a Nivel Mundial 2007-2010 (Tn)				
	2007	2008	2009	2010
Brasil	1,272,180	1,154,650	1,197,690	1,188,910
Ecuador	157,000	160,000	181,515	187,900
India	13,501,000	13,649,400	13,557,100	16,337,400
México	1,911,270	1,855,360	1,509,270	1,632,650
Perú	294,440	322,721	167,008	454,330
Mundo (Total)	34,400,635	35,466,344	35,623,696	38,665,809

*Nota.* Tomado de Estadísticas, por Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO (2010). Recuperado de <http://faostat.fao.org/>

Según información estadística de la Organización para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2010a), la superficie de tierras dedicadas al cultivo y producción de mango a nivel mundial en el año 2010 fueron de 5.2 millones de hectáreas, correspondiéndole una producción total de 38.7 millones de toneladas. Asimismo, en el año 2010, India fue el principal productor de mango en el mundo con una participación de 16.3 millones de toneladas, que representan aproximadamente el 42% de la producción total. Le sigue en importancia China y Tailandia con una producción de 4.3 y 2.5 millones de toneladas participando del total en un 11% y 7% respectivamente. Un país latinoamericano ocupa el quinto lugar entre los principales países productores, México, con una producción de 1.6 millones de toneladas que representa aproximadamente el 4% de la producción mundial.

Otros países como Indonesia, Pakistán, Brasil, Bangladesh, Filipinas y Nigeria completan los diez primeros lugares en el ranking de la producción mundial de mango, los mismos que explican casi un 82% de la producción mundial. Cabe resaltar además la enorme importancia de los países asiáticos en la producción de mango, ocho de ellos son responsables del 75% de la producción mundial. Asimismo, el Perú se encuentra en el puesto 15 a nivel mundial con una producción de 454M toneladas (ver Tabla 3), que representa el 1.18% de la producción mundial.

Tabla 3

*Ranking Mundial de Países Productores de Mango en el 2010*

Posición	Región	Producción (Tn)
1	India	16,337,400
2	China	4,351,593
3	Tailandia	2,550,600
4	Pakistan	1,784,300
5	México	1,632,650
6	Indonesia	1,313,540
7	Brasil	1,188,910
8	Bangladesh	1,047,850
9	Filipinas	825,676
10	Nigeria	790,200
11	Vietnam	574,000
12	Kenya	553,710
13	Egipto	505,741
14	Malí	470,800
15	Perú	454,330
16	Yemen	400,978
17	Republica Unida de Tanzania	325,000
18	República Dominicana	299,600
19	Madagascar	258,200
20	Colombia	243,375

*Nota.* Tomado de “Ranking mundial de producción de frutas”, por FAO, 2010a. Recuperado de <http://faostat.fao.org/>

El Perú ha venido incrementado su superficie cosechada de mango con una tasa de crecimiento promedio anual de 3.25% desde el año 2007 al 2010, la cual mantiene similar tendencia a la tasa de crecimiento mundial (3.28%) y es superior a la de países latinoamericanos como Brasil (-0.33%), México (-3.17%) y Ecuador (0.03%) pero aún por debajo del crecimiento de la India, la cual superó el 6.53%. Sin embargo, la superficie cosechada de mango en el Perú fue de 25,230 hectáreas en el año 2010, que solo representa el 0.5% del total de tierras dedicadas a este cultivo a nivel mundial (5,245,484 hectáreas); por otro lado, India ha sido el país que ha tenido el más importante avance y es el país que presenta una mayor producción mundial, debido a que cuenta con importantes tierras de cultivo (ver Tabla 4).



De acuerdo a la información expuesta, se puede apreciar que el contar con mayores tierras para la producción de mango es un factor importante para el desarrollo del sector, dado que si bien se puede tener un muy rendimiento por hectárea se deben contar con tierras suficientes para poder desarrollar el sector.

Tabla 4

*Superficie Cosechada de Mango a Nivel Mundial (2007-2010)*

Superficie Cosechada de Mango a Nivel Mundial (ha)				
	2007	2008	2009	2010
Brasil	75911	74003	75178	75111
Ecuador	15500	16000	15500	15500
India	2143000	2138500	2356700	2582100
México	193390	177308	170027	174970
Perú	22936	24366	24702	25230
Mundo (Total)	4766678	4758941	5063402	5245484

*Nota.* Adaptado de Estadísticas Internacionales, por FAO 2010a. Recuperado de <http://faostat.fao.org/>

Respecto a los rendimientos que otorgan las superficies cosechadas de mango en el 2010, el Perú se ubicó notoriamente por encima del promedio mundial (7,371 Kg/Ha) con un rendimiento de 18,008 Kg/Ha, obteniendo el triple del ratio del productor más importante en el mundo como la India y aproximadamente el doble del principal exportador que es México (9,331 Kg/Ha) y 14% superior que Brasil en el año 2010, sin embargo el promedio de rendimiento a nivel mundial se presenta más constante que en el Perú, cuyo rendimiento es más volátil (ver Tabla 5).

Esto representa una oportunidad para desarrollar puesto contamos con un importante rendimiento por hectárea y debemos buscar que el mismo sea más constante con la finalidad de lograr una mayor productividad y aumentar nuestra competitividad. El mango es la cuarta fruta tropical más comercializada en el mundo, después del banano, la piña y la palta, lo cual indica una buena aceptación del mango en el mercado mundial y con potencial de crecimiento. Se exporta como fruta fresca (98%), pulpa (1%) y jugo (1%), lo cual refleja que el consumo principal del mango se da como fruta fresca más que en forma industrializada,

pero a futuro se podría desarrollar el mercado de pulpa o jugo, dado que hasta el momento no se encuentra muy desarrollado.

Tabla 5

*Rendimiento por Hectárea en la Producción de Mango a Nivel Mundial (2001-2010)*

Rendimiento a Nivel Mundial de Producción de Mango (Kg/ha)				
	2007	2008	2009	2010
Brasil	16,759	15,603	15,931	15,829
Ecuador	10,129	10,000	11,711	12,123
India	6,300	6,383	5,753	6,327
México	9,883	10,464	8,877	9,331
Perú	12,838	13,245	6,761	18,008
Mundo (Total)	7,217	7,453	7,036	7,371

*Nota.* Tomado de Estadísticas Mundiales, por FAO, 2010a. Recuperado de <http://faostat.fao.org/>

Según información estadística de la Cámara de Comercio Internacional (CCI, 2010), en el año 2010 el principal exportador a nivel mundial fue México con una participación aproximada del 19%, mientras que India ocupa el segundo lugar con el 13% del total. Otros exportadores importantes son Tailandia, Brasil, Hong Kong, Perú, Países Bajos, Pakistán y Ecuador (ver Tabla 6). El Perú ocupó la sexta posición de exportación de mango a nivel mundial en el año 2010, lo cual indica que el mango peruano se encuentra bien posicionado en el mercado internacional, con buenos niveles de aceptación y tiene la oportunidad que a través de este reconocimiento pueda ser una ventana para que el mango peruano sea conocido también por nuevos mercados e intensificar en otros donde aún mantenemos poca presencia como es el mercado de Japón, aunque con altas posibilidades de crecimiento. Es valorado el reconocimiento que el Perú obtiene estando dentro de los grandes exportadores mundiales, los cuales contienen diferentes geografías y culturas.

En los últimos 20 años el consumo de frutas frescas se ha venido incrementando en el mundo, especialmente en los países del Hemisferio Norte, debido a una mayor preocupación por la salud, incremento del salario per cápita, mejora del nivel de vida y mayor apertura hacia nuevos sabores y frutas exóticas y a las campañas promocionales. Todo esto junto a un

mayor desarrollo del transporte marítimo, lo cual ha permitido el incremento del consumo de frutas y entre ellas del mango. Se debe indicar que México es el principal proveedor de mango de Estados Unidos y, según datos del CCI del 2011, destina a ese país el 85% de sus exportaciones. Las principales variedades que exporta a este mercado son: Tommy Atkins (41%), Kent (20%), Haden (18%), Ataulfo (13%), Keitt (8%).

Tabla 6

*Principales Países Exportadores de Mango (2007-2010) en Tn*

Exportadores	2007	2008	2009	2010
México	235,995	226,083	232,643	275,366
India	239,751	281,669	267,617	182,974
Tailandia	61,026	61,608	144,079	144,566
Brasil	116,271	133,944	110,355	124,380
Hong Kong (China)	41,589	42,853	104,441	99,386
Perú	82,675	82,696	69,191	96,942
Países Bajos (Holanda)	65,046	75,641	80,548	85,926
Pakistán	83,775	62,751	81,450	82,914
Ecuador	44,045	34,800	47,556	39,978
Egipto		24,759	26,618	31,360
Mundo	1,278,071	1,305,694	1,448,762	1,449,941

*Nota:* Tomado de TradeMap, por CCI, 2010. Recuperado de <http://www.trademap.org/>

Respecto a Sudamérica, según la FAO (2010a), Brasil es el principal país productor y exportador de mango, seguido de Perú; al respecto se debe indicar que Brasil cuenta con 75,111 hectáreas de superficie cosechada, mientras que Perú cuenta con 25,230 hectáreas, lo cual representa aproximadamente el triple de superficie cosechada, siendo uno de los principales motivos de esta posición. La producción en Brasil es de 1,188,910 Tn que representa un 262% más que la producción de Perú (454,330 Tn); sin embargo, en el año 2010, Brasil exportó 124,380 Tn que representa solo un 28% más que Perú en donde sus exportaciones fueron de 96,942 Tn. En Brasil solo el 10.5% de su producción está destinado a la exportación y el grueso sería principalmente para consumo interno. En el Perú, el año 2010 solo se exportó el 21% de la producción de mango pues no se cuenta con los mecanismos

necesarios para producir mangos con calidad de exportación y ello permita que se pueda incrementar las exportaciones.

La producción de mango está concentrada en el Nordeste y Sudeste de Brasil (94.26%). Los principales Estados productores de mango son: Sao Paulo (23%), Bahía (22%), Pernambuco (11%), Minas Gerais (11%) y Paraíba (7%). Su principal variedad de exportación es la Tommy Atkins y la estacionalidad de la cosecha de mango en Brasil se sitúa entre agosto a marzo. Asimismo, Ecuador cuenta con aproximadamente 15,500 hectáreas destinadas al cultivo de mango de exportación, concentradas principalmente en la Provincias de Guayas (90%), Los Ríos, Manabí y El Oro, siendo la estacionalidad de cosecha desde el mes de octubre a enero. Las variedades de exportación que cultiva son: Tommy Atkins (56%), Haden (21%), Kent (14%), Edward (4%), Keitt (3%) y Ataulfo (2%), siendo su principal mercado de destino Estados Unidos con un 62% del total.

Según el Estudio Prospectivo de Mercado del Mango realizado por PROMPERU, (2006) existen aproximadamente 15 variedades de mangos en el mundo de las cuales cinco son las más comercializadas mundialmente, como son Tommy Atkins, Haden, Kent y Ataulfo. Estas variedades tienen ciertas características externas e internas que hacen del mango una fruta muy requerida en el mercado internacional, sobre todo por su tamaño, buen sabor y textura, siendo los principales países latinoamericanos de origen México, Brasil, Perú y Ecuador (ver Tabla 7). Por tanto se puede deducir que la producción y comercialización de otras variedades de mango a nivel mundial, son destinadas principalmente para el consumo interno.

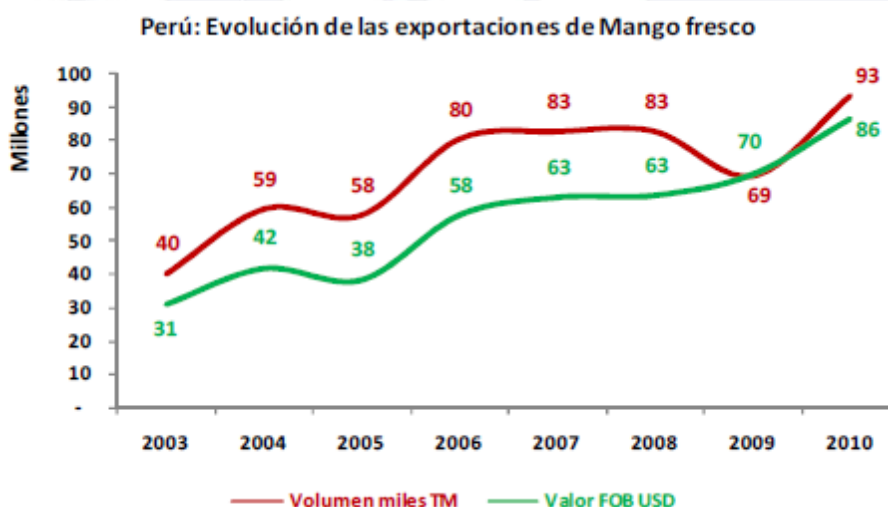
Las exportaciones de Mango del Perú han mantenido una tendencia positiva durante los últimos años, con excepción del año 2009, debido a la menor producción de mango y a los efectos de la crisis mundial (ver Figura 2). Por lo que si se sigue la tendencia los siguientes años presentarían un crecimiento de las exportaciones de mango en el Perú.

Tabla 7

*Características de las Principales Variedades de Mangos Comercializadas en el Mundo*

Características de las Principales Variedades de Mangos Comercializadas			
Variedad	Característica externa	Características Internas	Principales Orígenes
Tommy Atkins	Cáscara roja o rojiza con tonos amarillos, forma redonda	Buen Sabor, Poca Fibra	México, Brasil, Ecuador
Haden	Cáscara amarilla con tonos rojizos, forma redonda	Buen Sabor, casi ninguna fibra	Ecuador, Perú, México
Kent	Cáscara verde con pintas amarillas, forma redonda	Muy buen sabor, bastante fibra	Perú, México, Ecuador
Keitt	Cáscara verde en su mayor parte, ocasionalmente con tonos amarillos	No muy sabroso	México
Ataúlfo	Cáscara amarilla dorada, forma alargada	Alto contenido de azúcar, muy poca fibra	México

*Nota:* Tomado de Estudio Prospectivo de Mercado del Mango para Exportación de Lambayeque, por PROMPERU, 2006. Recuperado de: [http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-documents/infoagro/PROSPECTIVA\\_MANGO.pdf](http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-documents/infoagro/PROSPECTIVA_MANGO.pdf)

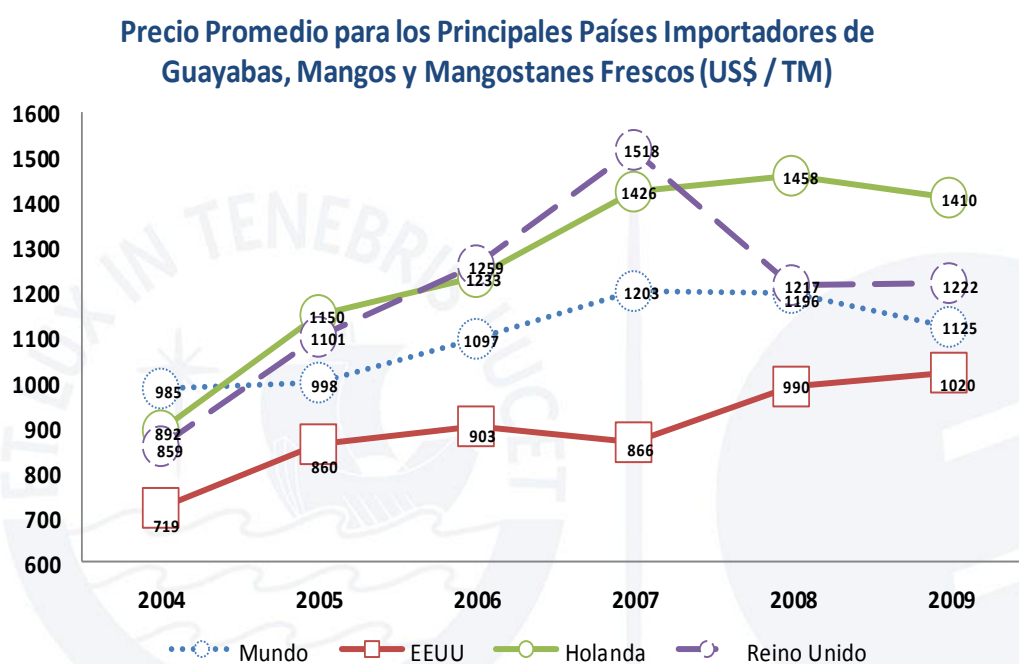


*Figura 2.* Evolución de las exportaciones de mango fresco del Perú (2003-2010). Tomado del Informe Anual 2010 del Desarrollo del Comercio Exterior Agroexportador del Perú, por PROMPERU, 2010a. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/679273806radEF13D.pdf>

Según el Informe del Sector Mango de Maximixe Consult S.A.(2010), los precios promedio mundiales pagados por los principales países importadores de Mango en el mundo como EEUU, Holanda y Reino Unido han tenido un incremento en el período 2004-2009,

habiendo sufrido este último año una leve contracción respecto al precio promedio mundial al 2008. Asimismo, es importante indicar que en algunos países como Holanda y Gran Bretaña pagan un mayor precio sobre el precio promedio mundial (ver Figura 3).

El Perú se ha posicionado como un Mango de calidad, en los principales mercados (EEUU y Unión Europea) y ha ingresado a nuevos mercados como Japón y China. Asimismo, la firma del TLC con Corea del Sur le permite ofrecer el mango con arancel cero (Maximixe, 2010).



*Figura 3.* Precio promedio de exportación para los principales países importadores. Adaptado de Informe de Mango, por Maximixe, Consult S.A., 2010. Recuperado de:

La Unión Europea otorga preferencias arancelarias a los países andinos (Perú, Bolivia, Ecuador y Colombia) y el mango fresco y procesado se encuentra dentro de los productos beneficiados con esta medida.

En relación a los requisitos fitosanitarios, el principal problema que restringe el acceso lo constituye la presencia de la mosca de la fruta. Para erradicar esta plaga se han desarrollado tratamientos como el hidrotérmico o vapor térmico, para posibilitar el ingreso del mango a los países importadores; siendo Estados Unidos uno de los países que exige este

tratamiento para autorizar la entrada de mango fresco a su territorio y debe ser supervisado por el Servicio de Inspección de la Salud Animal y Vegetal (APHIS), por sus siglas en inglés.

La Unión Europea no exige este tratamiento ya que en su territorio tiene la mosca del mediterráneo, pero exige que el embarque sea acompañado de un certificado fitosanitario y certificación Globalgap. El mango es producido en el Hemisferio Norte y el Hemisferio Sur, es así que existe producción todo el año y que pueda complementarse a nivel comercial las necesidades de abastecimiento del Hemisferio Norte con la producción del Hemisferio Sur. La estacionalidad de la cosecha de los países del Hemisferio Sur (Sudáfrica, Ecuador, Perú y Brasil), que ocurre desde agosto hasta marzo se complementa con las cosechas de los países del Hemisferio Norte (Guatemala, Honduras, Costa Rica, México, Filipinas y Pakistán), que ocurre entre abril y septiembre. Esta consideración es fundamental en el negocio del mango fresco y además ayuda a planificar el abastecimiento a los países industrializados del Hemisferio Norte, que son los principales compradores de la fruta (ver Figura 4).

**Estacionalidad de la Oferta Mundial de Mango**

<b>Hemisferio Norte</b>	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
India				■	■	■	■	■				
Paquistan				■	■	■	■	■				
México				■	■	■	■	■	■			
Indonesia					■	■	■					
Filipinas						■	■					
Puerto Rico							■	■	■			
Costa Rica		■	■	■	■	■	■	■				
Costa de Marfil				■	■	■	■					
Israel							■	■	■	■		
<b>Hemisferio Sur</b>												
Brasil	■	■	■							■	■	■
Ecuador	■									■	■	■
Perú	■	■	■							■	■	■
Sudafrica	■	■	■	■								■

Figura 4. Estacionalidad de la oferta mundial de mango Tomado de Reporte de los Productos Agroexportables de la Región Lambayeque en los Principales Mercados Internacionales, por Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (Dircetur), 2010.

Según la Ficha Comercial de la Región Lambayeque de PROMPERU (2011), la región de Lambayeque tiene las condiciones agro meteorológicas que permiten el desarrollo agrícola y agroindustrial (limón, mangos, menestras, maracuyá, uvas, entre otros) y además cuenta con la ejecución del importante proyecto Olmos. Se encuentra localizada en la costa norte del país, abarcando pequeñas áreas andinas al noreste de su territorio. Limita por el Norte con Piura, el este con Cajamarca, el sur con La Libertad y el Oeste con el Océano Pacífico (ver Figura 5).



Figura 5. Mapa departamento de Lambayeque. Tomado de Regiones del Perú, por Promperu, 2010. Recuperado de: [http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?\\_page\\_=290.20600](http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=290.20600)

Lambayeque es una Región que por sus características naturales y sus condiciones sociales puede responder con mayor efectividad a los desafíos del sector exportador. Según la Ficha Comercial de la Región Lambayeque de PROMPERU (2011), existen diversas razones, entre las que se pueden destacar:

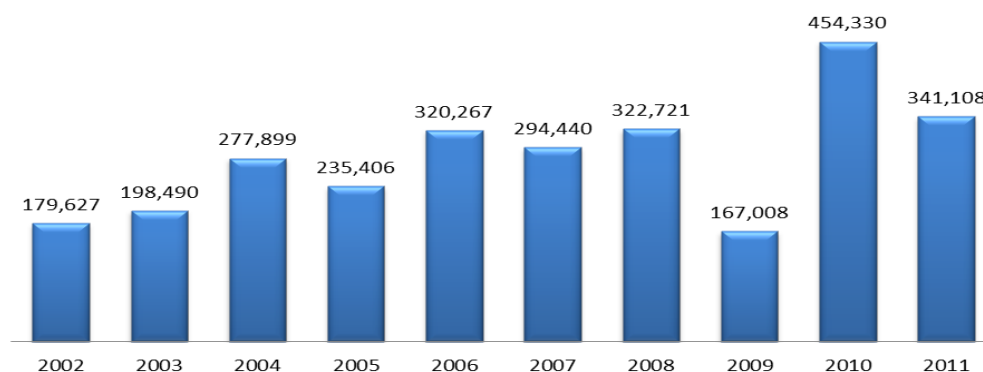
1. La Región está dotada de una variedad de recursos naturales y con una infraestructura adecuada y produce el 3.8 % del PBI nacional.



2. Abarca el 1.10% del territorio nacional y tiene el 4.2% del total de población nacional con un millón cien mil habitantes y una densidad geográfica de 78.8 personas por kilómetro cuadrado.
3. Tiene una experiencia de exportación, que siendo aún poco significativa, ha ido creciendo en los últimos años.
4. Más del 99% de las empresas son micro y pequeñas empresas, las cuales tienen experiencia en el desarrollo de la siembra por contrato en el agro y ello ha mantenido estables los niveles de empleo en dicho sector.
5. Cuenta con un 45% de su red vial asfaltada (frente a un 13% a nivel nacional) la cual comunica al 86% de sus distritos (a nivel nacional, sólo 22.6% de distritos están intercomunicados mediante vía asfaltada) reflejando en términos relativos, una mayor capacidad en términos de acceso y menor tiempo requerido para comunicarse, que el resto del país.

Según el Plan Estratégico Regional de Exportación del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur, 2004), los valles de Motupe y Olmos ubicados en la región Lambayeque ofrecen extraordinarias condiciones climáticas y de suelos para el cultivo de frutales, entre los que destaca el mango y el limón. Los niveles de producción y rendimientos por hectárea han sido crecientes.

La producción nacional del mango ha ido creciendo sistemáticamente a lo largo de la última década llegando a niveles de 454,330 Tn en el año 2010 y de 341,108 Tn en el año 2011. Hay que tomar en consideración que en la producción del mango en Perú se da el fenómeno de la *alternancia*, por la cual después de un año de alta producción sigue un año con menor producción, pero se observa la tendencia positiva tanto en los años *alto*” como en los *bajos* (ver Figura 6).



*Figura 6.* Producción Nacional de Mango – Perú (2002-2011). Adaptado de Oficina de Estudios Económicos y Estadística, por Ministerio de Agricultura MINAG, 2010.

Si se observan las cifras a nivel regiones se advierte que el mayor productor de mango es Piura con un 79.1% de la producción del año 2010 y con una media de 74% en la última década. Ha mostrado un crecimiento exponencial en su producción considerando casi triplicando su producción en dicho período. En un segundo lugar, bastante alejado se encuentran Lambayeque con 9.5% y Ancash con 2.4%. Si bien Lambayeque ha crecido casi duplicando su producción hasta las 42,961 toneladas, no ha sido en la misma proporción que en el departamento de Piura, dado que esta triplicó su producción (ver Tabla 8).

Según información proporcionada por la Oficina de Estudios Económicos y Estadísticas del Ministerio de Agricultura (MINAG, 2010), la superficie destinada al cultivo de mango en el Perú se ha más que duplicado en la última década, pasando de 11,809 hectáreas en el año 2001 a 25,230 hectáreas en el año 2010, es decir una tasa de variación de 136%. En el caso de las principales regiones productoras de Mango, como son Piura, Lambayeque y Ancash, se aprecia un crecimiento importante de superficie cosechada (ver Tabla 9). Al respecto se puede apreciar como la superficie cosechada de tierras influye directamente en la producción alcanzada, puesto que Piura, Lambayeque y Ancash que cuentan con la mayor superficie cosechada son las regiones que poseen mayor producción en el Perú.

Tabla 8

*Producción Nacional de Mango por Regiones (2002-2010)*

Años	Producción (Tn)								
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Amazonas	493	568	607	606	1150	1417	1300	1018	1079
Ancash	3994	4377	3788	4080	5048	6247	7702	6695	10823
Apurímac	144	138	216	207	198	269	284	348	260
Arequipa	111	104	102	99	99	98	136	140	151
Ayacucho	268	268	281	301	302	302	299	328	341
Cajamarca	3016	4930	8411	10089	8318	8642	9318	5410	6533
Cuzco	936	576	600	698	776	688	1381	1231	692
Huancavelica	99	116	146	141	125	117	128	166	153
Huánuco	264	259	243	241	365	492	553	565	691
Ica	5257	4888	5028	4822	3458	4943	3739	7940	9415
Junín	851	821	674	720	814	763	889	1029	1175
La Libertad	4860	5137	6193	6182	6495	6477	5693	5381	5651
Lambayeque	20785	23933	31495	22526	29376	13730	47033	6212	42961
Lima	6688	10452	8279	8818	8695	9142	9103	7446	7439
Loreto	1300	1291	1257	1267	1198	1206	951	1111	1006
M. De Dios	235	180	276	331	381	423	315	291	292
Moquegua	69	79	70	105	79	94	83	80	72
Pasco	114	99	120	72	72	72	46	61	73
Piura	122515	132502	205269	170324	248205	233773	227810	115658	359580
Puno	--	--	--	--	--	--	--	--	--
San Martín	3837	3692	3633	2317	3724	3482	3587	2753	2732
Tacna	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Tumbes	252	461	508	298	625	708	576	642	374
Ucayali	3539	3621	704	1162	765	1355	1796	2502	2836
Total	179627	198490	277899	235406	320267	294440	322721	167008	454330

Nota: Adaptado de Oficina de Estudios Económicos y Estadística, por MINAG, 2010

Tabla 9

*Superficie Cosechada de Mango por Regiones (2001-2010)*

Años	Superficie Cosechada (ha)									
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Piura	6580	7359	6487	9027	9080	15495	15594	15598	15776	15919
Lambayeque	1134	1290	1297	2330	2447	2503	2502	3991	3973	3941
Ancash	459	452	453	445	460	460	500	500	502	822
Otras Regiones	3636	3308	3531	4095	4139	4189	4340	4277	4451	4548
Total Nacional	11809	12409	11768	15897	16126	22647	22936	24366	24702	25230

Nota. Adaptado de Oficina de Estudios Económicos y Estadística, por MINAG, 2010

El comportamiento en los rendimientos promedios nacionales han sido fluctuantes, creciendo en el período 2001-2004, con una caída en los años posteriores hasta su punto más bajo en el 2009. En el año 2010 el rendimiento tuvo una recuperación importante llegando a la productividad más alta de la década, con unas 18 toneladas por hectárea cosechada. Asimismo, se considera que en el 2010 en las tres principales regiones, Piura tiene el mejor ratio de rendimiento con 22.5 toneladas por hectárea, seguido de Ancash que registra 13.2 toneladas por hectáreas y posteriormente Lambayeque con casi 11 toneladas por hectárea; sin embargo cabe señalar que los rendimientos no son constantes en los años de producción (ver Tabla 10). Con respecto a los rendimientos hay que tener en cuenta el fenómeno de la "alternancia" que se da en la Región Norte, es decir, un año de buenos rendimientos, seguido de otro de bajos rendimientos.

Tabla 10

*Rendimiento por Hectárea en la Producción de Mango en el Perú (2001-2010)*

Años	Rendimiento (Kg/ha)									
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Piura	14212	16648	20426	22739	18758	16018	14991	14605	7331	22588
Lambayeque	8378	16112	18453	13517	9206	11736	5488	11785	1564	10901
Ancash	10144	8836	9662	8512	8870	10974	12494	15404	13337	13167
Total Nacional	12205	14475	16867	17481	14598	14142	12838	13245	6761	18008

*Nota:* Adaptado de la Oficina de Estudios Económicos y Estadística, por MINAG, 2010

Según el Estudio Prospectivo de Mercado de Mango para exportación de Lambayeque (Promperu, 2006), el mango, llamado en el hemisferio norte la "Manzana de los trópicos", se consideran universalmente como uno de los frutos más finos y uno de los cultivos más importantes en las áreas subtropicales y tropicales del mundo. La cadena de mango para exportación tiene efectos multiplicadores hacia sectores como el transporte y la logística internacional en conjunto, industria de procesamiento, mano de obra para selección y control de calidad, mercadeo, promoción comercial, entre muchos otros. El mango fresco en nuestro país es la principal fruta de exportación, con un ingreso en divisas aproximado de USD 115

millones en el año 2011, con un crecimiento del 29% sobre el año 2010. En los últimos años se ha presentado un incremento de las importaciones mundiales de esta fruta y también nuestro país ha incrementado su valor y volumen de exportación recurrentemente, con un crecimiento de más de 80% (comparando el año 2011 respecto al 2007), llegando a un volumen de 123,863 toneladas (ver Tabla 11). Considerando esta tendencia y el incremento de la demanda se espera que las exportaciones de mango continúen creciendo, al igual que en la región Lambayeque debido a que en la actualidad se cuentan con condiciones favorables que se dan a nivel mundial y local.

Según se aprecia en la Tabla 11, las exportaciones de Mango Peruano han ido creciendo año a año, con excepción del 2009, donde hubo una caída debido a la menor producción debido a factores climáticos. Los países que importan la mayor cantidad de mangos peruanos son Holanda (Países Bajos) y EEUU, siendo justamente estos países los que han registrado un mayor crecimiento de importaciones en los últimos años. Otro socio comercial importante es Reino Unido, quien también ha incrementado sus importaciones de nuestro país, pero en cantidades bastante inferiores a los dos primeros.

Tabla 11

*Exportaciones de Mango del Perú (2007-2011)*

País de Destino	Exportaciones (Tn)				
	2007	2008	2009	2010	2011
Países Bajos (Holanda)	32044	32125	37708	43906	51930
EEUU	32639	35054	19989	32004	43930
Reino Unido	7522	6045	4304	5936	7575
España	4053	3177	2767	4263	6137
Canadá	4073	3760	1544	4207	4748
Chile	87	384	494	1814	2558
Francia	781	961	1491	1865	2512
Japón	48	0	0	96	1146
Nueva Zelandia	620	556	239	542	756
Alemania	130	92	95	426	719
Otros	678	542	563	1882	1851
<b>Total</b>	<b>82675</b>	<b>82696</b>	<b>69191</b>	<b>96942</b>	<b>123863</b>

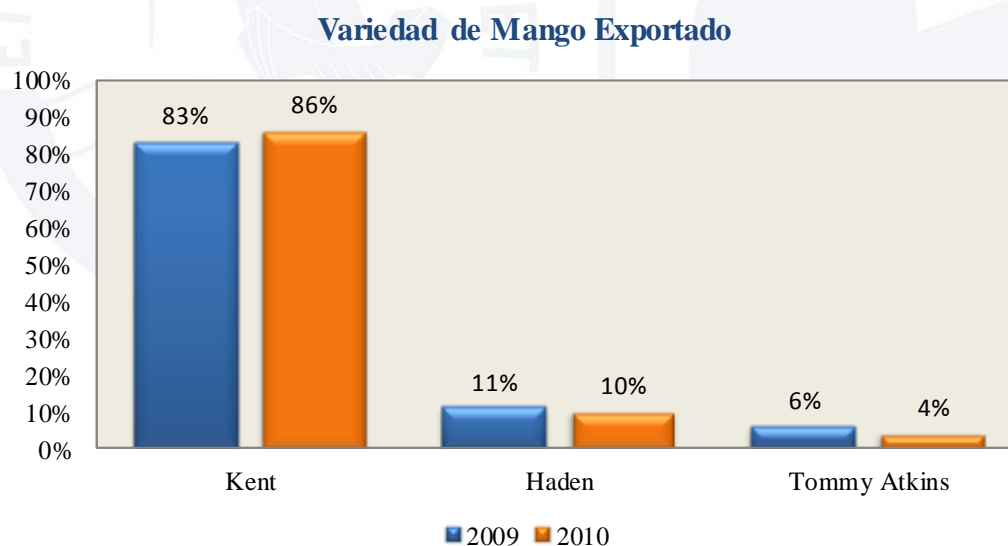
*Nota.* Adaptado de TradeMap, por CCI, 2011

Aunque el Perú cuenta con una demanda diversificada, Holanda y EEUU representan más del 75% de nuestras exportaciones de mango, lo que influye en forma importante también en la producción ya que somos altamente dependientes de ambos países, por lo que quizás se debería buscar diversificar y potenciar la cartera de clientes para lograr tener una mayor diversificación y cobertura a nivel mundial.

Existen las siguientes variedades de Mango

1. Variedades Rojas: (a) Edward, (b) Haden, (c) Kent, (d) Tommy Atkins, (e) Zill, (f) Keitt
2. Variedades Verdes: (a) Alphonse, (b) Julie y (c) Amelie.
3. Variedades Amarillas: (a) Ataulfo y (b) Manila.

Según la Figura 7, en el Perú la principal variedad de mango que se exporta es el Kent, representando el 86% de las exportaciones del año 2010, la diferencia la representan el Haden (10%) y el Tommy Atkins (4%).



*Figura 7.* Variedades de mango exportadas por Perú al mundo (2009-2010). Tomado de “Variedades del mango”, Revista Inform@cción Agraria. 2010.

En las exportaciones de mango fresco a nivel nacional, Sunshine Export S.A.C lideró las exportaciones durante los años 2008, 2009 y 2010 con US\$ 10'111,135 en el último año,

presentando una participación del 11.3% del total exportado, seguido de Camposol (9.10%). En el 2010 las exportaciones de mango fresco del Perú sumaron US\$ 89.3MM que representó un aumento del 28%. En la Tabla 12 se observa el detalle de la evolución de las exportaciones de las principales empresas exportadoras. Así mismo, se puede apreciar que las principales empresas exportadoras en el Perú se encuentran ubicadas con mayor presencia en las regiones de Piura y Lima y en menor grado existe una pequeña participación de empresas ubicadas en la región Lambayeque (Agrícola Mochica y Fresh Fruits), las cuales nos permite reflexionar acerca de una gran oportunidad de crecimiento en la región de Lambayeque. En ese sentido consideramos que existe una ardua tarea de los agentes del sector para intensificar y potencializar sus iniciativas con el fin de aumentar la participación de empresas exportadoras provenientes de Lambayeque.

Tabla 12

*Perú: Evolución de Empresas Exportadoras de Mango Fresco del Perú (2008-2010) en Miles de Dólares Americanos.*

Empresa	2008	2009	2010	Var.%	Part.%
Sunshine Export S.A.C. (Piura)	8,631	7,880	10,111	28	11.30
Camposol S.A. (Lima)	4,072	4,943	8,164	65	9.10
Flp Del Peru S.A.C. (Piura)	2,673	4,253	3,611	-15	4.00
Dominus S.A.C. (Lima)	1,568	3,201	2,964	-7	3.30
Empacadora De Frutos Tropicales S.A.C.(Piura)	1,932	2,692	2,937	9	3.30
Agrosur & Cia S.A. (Lima)		947	2,774	193	3.10
Agroindustrias Solcace S.A. (Lima)	489	1,041	2,766	166	3.10
Peru Frut Tropical S.A.C (Piura)	1,330	2,301	2,582	12	2.90
Agricola Mochica S.A.C (Lambayeque)	2,004	1,588	2,446	54	2.7
Fresh Fruits S.R.L (Lambayeque)	799	1,012	2,351	132	2.6
Resto	39,949	39,803	48,629	22	54.40
<b>Total General</b>	<b>63,447</b>	<b>69,662</b>	<b>89,334</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

*Nota:* Tomado del Informe Anual 2010 del Desarrollo del Comercio Exterior Agroexportador del Perú, por PROMPERU, 2011. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/679273806radEF13D.pdf>

Según la Revista *Información Agraria* (2010), el mango es producido principalmente por pequeños productores, donde no se da un aumento importante de nuevas plantaciones,

como en el caso de la uva, la cual está sujeta al fenómeno de la alternancia, donde una alta producción suele acompañar una baja producción en la campaña siguiente.

Asimismo, se espera un precio más bajo para la siguiente campaña, pues como puede observarse en la Figura 8, en otra oportunidad donde el volumen también cayó (2008/2009) el precio se elevó considerablemente, al igual que en la presente campaña; sin embargo, en la 2010/2011 bajó. La explicación de este hecho es que los volúmenes exportados por Perú sí impactan sobre el precio internacional, dado que nuestro país es uno de los principales exportadores mundiales.

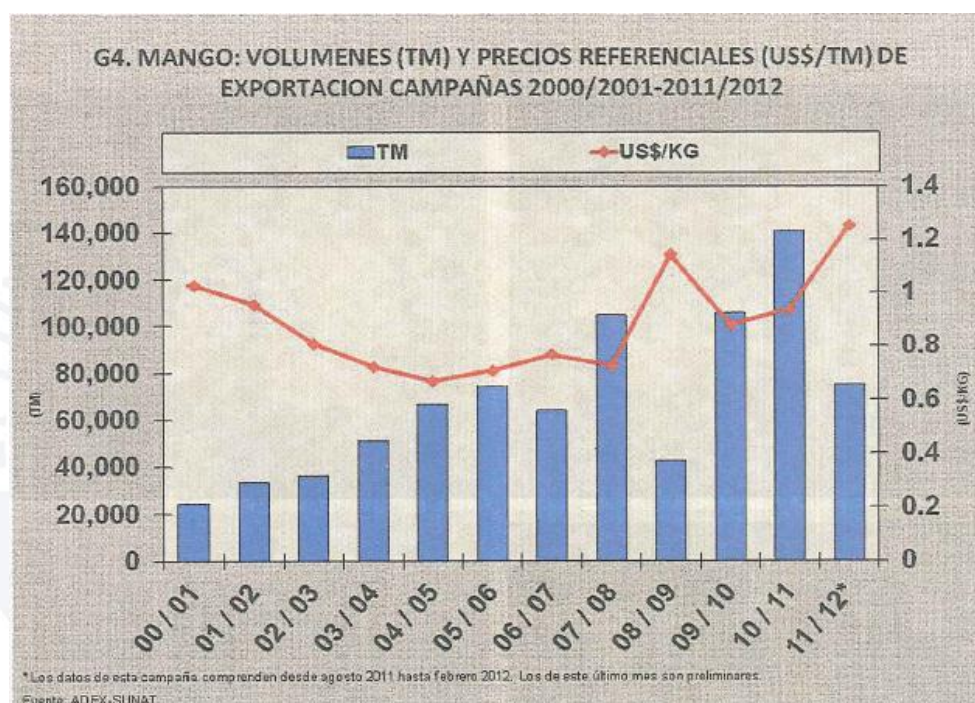


Figura 8. Evolución de volúmenes y precios referenciales de exportación de mango del Perú (2000-2012). Tomado de la Revista Inform@cción Agraria Año 9 N°104 Abril 2012

La excelente calidad del mango peruano ha hecho posible su ingreso a mercados exigentes. Esto se debe principalmente por su buena coloración, su textura y solidez. Estas características las hacen más valoradas que los mangos de Ecuador o Brasil. El mango peruano se considera como un producto premium en muchos establecimientos del extranjero.



Asimismo por el buen clima del norte peruano y la ausencia de lluvias en la etapa de pre cosecha, hacen posible condiciones adecuadas para obtener frutos de primerísima calidad. Si a esto se le suman las buenas condiciones económicas de nuestro país debido al incremento y mejora de indicadores macroeconómicos en el último decenio, en especial en las provincias, vemos que existe un entorno favorable para que continúe el aumento en las exportaciones.

Estas circunstancias han generado que sea atractiva la comercialización del mango de exportación, motivo por el cual, en los últimos años, los diferentes eslabones que conforman la cadena productiva del mango del norte están buscando coordinar activamente para aprovechar las buenas condiciones del mercado internacional. Sin embargo, la parte productiva no ha recibido la debida atención para que toda la cadena se integre y se desarrolle. El eslabón de los productores es el más débil debido a que los agentes exportadores y acopiadores prácticamente tienen el total de información comercial de los compradores internacionales, siendo su capacidad de negociación muy alta y que algunas veces puede perjudicar a los productores.

La situación de los productores se complica más debido a los fenómenos climatológicos que afectan considerablemente la producción de mango y que hace que de un año a otro la producción pueda disminuir hasta en un 50% (fenómeno de la alternancia). También afecta el crecimiento de las exportaciones de otros países, el posible ingreso de productos transgénicos, la poca información de la demanda y la infraestructura logística deficiente. Por otro lado menoscaba a los productores la falta de capacidad técnica y nivel de educación, el bajo nivel tecnológico, su débil organización y la falta de certificación. Este contexto en general afecta a toda la cadena, pero al ser el eslabón de los productores el más débil, ellos son los que más se perjudican cuando ocurren problemas como exceso de producción, baja de precios, ventas por obsolescencia, baja productividad, entre otros.

Tabla 13

*Producción Nacional de Mango para Exportación en el Perú, 2007*

Regiones	Toneladas	Cajas	Porcentaje
Piura	76,319	18,313,253	76
Lambayeque	20,086	4,819,277	20
Ancash	4,001	963,956	4
Total	100,000	24,096.49	100

*Nota:* Adaptado de MINAG, 2007. Recuperado de: <http://www.minag.gob.pe>

En la Región Lambayeque, al ser el segundo lugar de preferencia de los agentes exportadores, el efecto sobre los productores es mayor. Según la Asociación Peruana de Exportadores de Mango APEM, la producción para exportación en el año 2007-2008 se dividió entre Piura (76%), Lambayeque (20%) y Ancash (4%). Asimismo, Piura, al tener una mayor concentración de la producción, tiene un mercado más desarrollado. Lambayeque está en proceso de desarrollo pero por ahora es el segundo punto de preferencia para los agentes exportadores (ver Tabla 13), esto nos conlleva a reflexionar sobre el potencial que presenta el sector del mango en la región de Lambayeque en el Perú. Aun las cifras son pequeñas, encontrándose distantes de los líderes pero consideramos que con un fuerte plan de iniciativas se podrá lograr potenciar el sector y alcanzar mejores resultados con relación a sus competidores.

Tabla 14

*Zonas de Producción de Mango para Exportación en Lambayeque*

Provincias	Área (ha)	Productores (N°)	Participación (%)
Olmos	498	250	12
Motupe	3,475	1,800	88
Total	3,949	2,050	100

*Nota:* Adaptado de Licitaciones, por Mincetur, 2010. Recuperado de: <http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/12.pdf>

Según información proporcionada por la Dirección General de información del MINAG al 2010, la producción de mango se concentra en los valles costeros de la zona norte,

siendo Piura el departamento que concentra la mayor producción (79.07%); le siguen en importancia Lambayeque (9.25%), Ancash (2.4%), Lima (1.54%), Ica (1.98%), Cajamarca (1.32%), La Libertad (1.10%), entre otros. El mango que se produce en Lambayeque es de tan buena calidad como el que se produce en Piura, por otro lado, el agua con la que se riegan los campos en Lambayeque pertenece al subsuelo y es extraída de pozos, mientras que en Piura el agua es de gravedad y ello permite que sus costos sean menores.

Para que los productores de mango puedan certificarse con el Globalgap (Normas Medio Ambientales y de Salud y Seguridad de los Trabajadores) deben organizar sus fundos con el uso de pesticidas permitidos, el trato a los trabajadores, los servicios higiénicos, los almacenes, los carteles, la ropa del personal, entre otros.

## 1.2 Conclusiones

Dada la situación descrita en el presente capítulo se ha concluido lo siguiente:

1. Las exportaciones de mango continuarán creciendo en el Perú y en la región Lambayeque debido a que en la actualidad se cuentan con condiciones favorables que se dan a nivel mundial y local, y considerando que en los últimos años se ha presentado un incremento de las importaciones mundiales del mango que es la cuarta fruta tropical más comercializada a nivel mundial, y también que nuestro país ha incrementado su valor y volumen de exportación recurrentemente, con un crecimiento de más de 80% (comparando el año 2011 respecto al 2007), llegando a un volumen de 123,863 toneladas, por lo que, considerando esta tendencia y el incremento de la demanda se espera que las exportaciones de mango continuarán creciendo.
1. Las exportaciones del mango se dan principalmente como fruta fresca (98%), pulpa (1%) y jugo (1%), lo cual refleja que las exportaciones no son en su mayoría a nivel industrial.

2. Fácil acceso al mercado mundial de frutas y verduras que se ha incrementado principalmente por la liberación del comercio a nivel mundial a través de diversos acuerdos comerciales y TLC, así como por la mayor oferta de productos frescos de alta calidad.
3. El mango peruano cuenta con buenos niveles de aceptación y tiene la oportunidad que a través de este reconocimiento pueda ser una ventana para que el mango peruano sea conocido también por nuevos mercados e intensificar en otros donde aún mantenemos poca presencia. El Perú ocupó la sexta posición de exportación de mango a nivel mundial en el año 2010.
4. Para el desarrollo del sector del mango es importante contar con hectáreas disponibles para la producción. La India es el principal productor a nivel mundial, contando con una superficie cosechada de mango de 2,582,100 hectáreas que representa el 49% del total de tierras dedicada a este cultivo a nivel mundial (5,245,484 hectáreas), mientras que el Perú cuenta con un área de superficie de mango de 25,230 hectáreas que solo representa el 0.5% del total de tierras.
5. El Perú debe buscar estabilidad en su rendimiento por hectárea de mango como se presenta en otros países. El contar con mayores tierras para la producción de mango es un factor importante para el desarrollo del sector, dado que si bien se puede tener un muy buen rendimiento por hectárea se deben contar con tierras suficientes para poder desarrollar el sector. Respecto a los rendimientos que otorgan las superficies cosechadas de mango en el 2010, el Perú se ubicó notoriamente por encima del promedio mundial (7,371 Kg/Ha) con un rendimiento de 18,008 Kg/Ha, obteniendo el triple del ratio del productor más importante en el mundo como la India y aproximadamente el doble del principal exportador que es México (9,331 Kg/Ha) y 14% superior que Brasil en el año

2010; sin embargo, el promedio de rendimiento a nivel mundial se presenta más constante que en el Perú, cuyo rendimiento es más volátil.

Respecto al Perú se debe indicar que el principal rendimiento lo tiene Piura con 22.5 toneladas por hectárea, seguido de Ancash que registra 13.2 toneladas por hectáreas y posteriormente Lambayeque con casi 11 toneladas por hectárea; sin embargo cabe señalar que los rendimientos no son constantes en los años de producción.

6. Se solicitan diversas certificaciones para las exportaciones, destacando el Globalgap para el mercado europeo, lo cual representa una muy buena oportunidad para aumentar las tierras con esta certificación. Asimismo, para EEUU se solicita realizar tratamiento hidrotérmico o vapor térmico para el control de la mosca de la fruta.
7. Se presenta una ventana comercial para las exportaciones, lo que permitirá que pueda ser aprovechado por el Perú. . Se presenta estacionalidad en la cosecha del mango, en donde los países del Hemisferio Sur (Ecuador, Perú y Brasil) ocurre desde agosto hasta marzo y se complementa con las cosechas de los países del Hemisferio Norte (Guatemala, Honduras, Costa Rica, México, Filipinas y Pakistán), que ocurre entre abril y septiembre. Es fundamental en el negocio del mango fresco y además ayuda a planificar el abastecimiento a los países industrializados.
8. Concentración de las exportaciones del mango peruano en dos países, que fueron en los últimos años aproximadamente bajo la siguiente distribución: Holanda, representando el 42% y Estados Unidos con un 35%, lo cual influye en forma importante en la producción ya que Perú es altamente dependientes de ambos países, por lo que se debe buscar diversificar y buscar nuevos países de destino.

9. Al 2010 Lambayeque es la segunda región productora y comercializadora del mango en el Perú con una participación del 9.5% de la producción nacional, seguido de Ancash con el 2.4%. En primer lugar y por mucho margen se encuentra Piura con un 79.1% y con una media de 74% en la última década.
10. Si bien Lambayeque duplicó su producción de 20,785 a 42,961 toneladas entre los años 2002 – 2010, Piura ha triplicado su producción en similar periodo pasando de 122,515 a 359,580 toneladas.
11. Actualmente la producción de mango en Lambayeque se concentra en los distritos de Motupe y Olmos.
12. La cadena productiva del mango en el Perú no se encuentra integrada y desarrollada, siendo el eslabón de los productores el más débil debido a que no se encuentran integrados, débil organización, falta de conocimiento agroexportador y de buenas prácticas agrícolas, falta de capacidad técnica y nivel de educación, bajo nivel tecnológico y la falta de certificación. Este contexto en general afecta a toda la cadena, pero al ser el eslabón de los productores el más débil, ellos son los que más se perjudican cuando ocurren problemas como exceso de producción, baja de precios, ventas por obsolescencia, baja productividad, entre otros.

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

### 2.1 Antecedentes

Como en todo Planeamiento Estratégico se debe establecer la Visión y Misión que tiene la organización, así como los Valores y Código de Ética que regirán su manera de proceder. Para D'Alessio (2008), la Visión es el futuro que desea alcanzar la organización a largo plazo sobre la base de una evaluación de la situación actual y futura de la industria; la Misión la define como la fuerza impulsora que dirige a la organización a la situación deseada; y los valores y la ética son el patrón de actuación que guía el proceso para la toma de decisiones. El presente capítulo ha reflejado los cuatro componentes iniciales del proceso estratégico mencionados, los cuales son parte de la fase de formulación.

### 2.2 Visión

El año 2022 la Región Lambayeque se consolidará como una de las dos principales regiones exportadoras de Mango en el Perú, manteniendo sus altos niveles de rendimiento (Tn/Ha) y contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los productores de mango en armonía con el medio ambiente.

### 2.3 Misión

Producir y comercializar mangos de alta calidad para atender los mercados locales y externos, a través de la aplicación de buenas prácticas agrícolas y mejoras técnicas que aumente la competitividad en el sector, generando condiciones para un desarrollo económico en armonía con la preservación del medio ambiente.

### 2.4 Valores

Entre los valores se plantearon los siguientes:

1. Calidad. De los productos dirigidos tanto al mercado interno como al externo que conlleva a la generación de valor para el cliente final, cumpliendo altos

estándares de producción y de servicios otorgados a lo largo de la cadena de abastecimiento.

2. Competitividad. Monitoreando los resultados del producto y las acciones realizadas por las otras regiones y países exportadores de mango, para establecer objetivos de mejora continua que permitan estar a la vanguardia del sector.
3. Responsabilidad Socioambiental. Promoviendo la viabilidad económica sin dejar de lado el equilibrio y cuidado de nuestro medio ambiente, así como el bienestar social de los pobladores de las zonas de producción.
4. Equidad. Cuidando las relaciones con todos los stakeholders del sector, de manera que el desarrollo sea sostenible en las zonas de producción, ampliando las posibilidades de empleo y elevando las condiciones de vida de los diferentes eslabones de la cadena de valor.

## 2.5 Código de Ética

1. Proveer a los mercados nacionales e internacionales productos de alta calidad que cumplan con los estándares requeridos por sus organizaciones.
2. Buscar siempre la triple rentabilidad (financiera, social y ambiental) del sector productivo del mango en la región Lambayeque.
3. Cumplir con todos los deberes y normas medio ambientales, haciendo uso adecuado de pesticidas, fertilizantes y demás insumos químicos inmersos en el proceso productivo.
4. Buscar la excelencia de nuestro producto para ser reconocidos como la región de referencia en el país en la producción de mango peruano.
5. Contribuir a la mejora de la calidad de vida de la población de la Región Lambayeque.
6. Cooperar con el crecimiento sostenido y responsable del sector en nuestro país.



## 2.6 Conclusiones

En el presente Plan Estratégico se han identificado cuatro componentes fundamentales: visión, misión, valores y código de ética, los cuales tienen el propósito de iniciar el proceso estratégico con una fase de formulación y otorgará a la organización más posibilidades de sobrevivir en el mercado, siendo la guía para el establecimiento de nuestros objetivos, estrategias y acciones a desarrollar para la buena aplicación de este plan. La Visión y Misión para el sector productor del Mango de Lambayeque identificó el futuro que la organización espera conseguir, otorgando el panorama general y la dirección del largo plazo.



## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

Según D'Alessio (2008), Hartman (1978) en su teoría tridimensional de las relaciones entre las naciones mencionó tres grandes dimensiones que se deben evaluar: (a) los intereses nacionales, (b) el potencial nacional y (c) los principios cardinales.

#### 3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).

Según D'Alessio (2008), los intereses nacionales son aquellos que le interesan a un determinado país, y como son propios de cada nación, no pueden existir dos países que tengan los mismos intereses nacionales. Se priorizan en función de lo que cada nación considere más importante; sin embargo, en países como el Perú, los intereses nacionales pueden cambiar según el gobierno de turno. De acuerdo a la Memoria 2009 del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico del país (CEPLAN, 2010) ha planteado seis puntos estratégicos que constituyen la base para los intereses nacionales:

1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas.
2. Igualdad de oportunidades y acceso a servicios básicos.
3. Estado descentralizado al servicio de los ciudadanos.
4. Economía competitiva con alto nivel de empleo y competitividad.
5. Desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada.
6. Recursos naturales y ambiente.

La producción de mango se encuentra dentro del sector agrícola, el cual persigue los puntos 4,5 y 6 del plan estratégico nacional. Asimismo, este sector se encuentra ligado al comercio exterior que presenta un crecimiento ascendente, generando más puestos de trabajos y fomentando la descentralización.

En la Tabla 15 se muestra la matriz de intereses nacionales clasificadas en función a su nivel de intensidad: (a) Supervivencia, (b) Vitales, (c) Mayores y (d) Periféricos y también

en función a su relación: (a) Comunes y (b) Opuestos. Se tomaron en cuenta también los principales países y grupos que tienen relación con el Perú y se categorizó en función a la situación actual y relaciones entre los países.

Tabla 15

*Matriz de Intereses Nacionales del Perú*

Intereses Nacionales	Supervivencia	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Defensa Nacional	Chile (-) Ecuador (-)			
Lucha contra el Terrorismo y Narcotráfico		EEUU (+) UE (+) Colombia (+)		
Autosuficiencia Energética		Chile (-) Brasil (-)		
Bienestar Económico		EEUU (+)		

*Nota:* (+) Intereses comunes, (-) Intereses opuestos

**3.1.2 Potencial Nacional**

Según D'Alessio (2008), los factores del potencial nacional son aquellos que constituyen las fortalezas y debilidades de un país, y están conformados por siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico/psicológico/sociológico, (f) organizacional/administrativo, y (g) militar. Estos, en conjunto, determinan el potencial nacional.

**Demográfico.** Según el último censo nacional del año 2007, la población del Perú era de más de 28 millones de habitantes. La tasa de crecimiento anual es de 1.6%, es decir, aproximadamente 400 mil personas por año. La población de 10 a 19 años representa aproximadamente la quinta parte de la población total lo que le hace un país principalmente joven. El 54,6% de la población peruana vive en la costa, el 32% en la sierra, y el 13,4% en la selva.

De acuerdo a Carlos E. Aramburú, en el artículo Los Jóvenes y el Bono demográfico publicado en Perú Económico (2012), en los últimos 50 años, el Perú ha pasado de ser una población de menores a una de jóvenes. La dependencia de menores de 14 años se viene reduciendo desde 1990 mientras que la dependencia debida a la tercera edad (mayores de 65 años) viene aumentando en el mismo período, aunque lentamente. Esto puede aprovecharse para incrementar los ingresos y el ahorro familiar, lo que reactiva la demanda y, por ende, la inversión y el crecimiento económico. Ello siempre y cuando se den las condiciones adecuadas de empleo e ingresos reales crecientes, especialmente para los jóvenes que están en edad de trabajar.

La población económicamente activa (PEA) es de 15.6 millones de personas del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2010), lo cual representa aproximadamente el 53% de la población. Según el Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016 del Ministerio de Agricultura (MINAG, 2012), en el Perú el 25% de la Población Económicamente Activa Ocupada trabajó en el Sector Agropecuario. Este alto porcentaje nos indica que este sector es importante en la economía del país.

De acuerdo a lo indicado por la Unidad de Medición de la Calidad del Educativa del Ministerio de Educación (2010), los resultados del Informe Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes del 2009 de nuestros alumnos son: a) en comprensión lectora estamos en el puesto 62; b) en matemática estamos en puesto 60; y, c) en ciencias estamos en el puesto 63. En total son 65 los países que participaron en la prueba. Los resultados no son alentadores más aún si consideramos que la educación es un instrumento importante para el desarrollo del país.

**Geográfico.** El Perú está ubicado en el hemisferio occidental y sur, limita con cinco países, por el norte con Ecuador y Colombia, por el este con Brasil, por el sureste con Bolivia, por el sur con Chile, y por el oeste con el Océano Pacífico. Se encuentra situado al

medio de América del Sur frente al Océano Pacífico siendo el tercer país más extenso de Sudamérica. Cuenta con tres regiones geográficas bien delimitadas: a) costa; b) sierra; y, c) selva; lo cual le da una variedad de climas y una megadiversidad, contando con notables recursos naturales, mineros y energéticos.

Asimismo, se encuentra en una posición expectante pues se proyecta como puerta del continente sudamericano hacia el dinámico mercado asiático (Dark, Gutiérrez, Jáuregui & Merino, 2009), lo cual lo posiciona como un potencial núcleo comercial regional. Está ubicado en el eje medio de la Cuenca del Pacífico entre América del Sur, Asia y Oceanía es decir entre países de abundantes recursos naturales con otros de gran poder industrial y con un gran mercado potencial al tener la mayor población del mundo.

**Económico.** El Perú cuenta con una sólida posición en este campo y ha logrado mantener un crecimiento sostenido durante los últimos 20 años, a pesar de periodos de crisis globales que ha aquejado a todos los países del mundo. Según el Reporte Macroeconómico del Scotiabank (2012), el Perú puede crecer en forma al menos moderada entre el 2012 y 2013, pase lo que pase en Europa, siempre que el resto del mundo no entre en recesión. Sólo una crisis tan general que abarque Europa, EEUU y también China podría frenar el crecimiento en el futuro previsible en el país.

Por otro lado, según el Informe de Competitividad Global 2010-2011 elaborado por World Economic Forum (2011), el Perú alcanzó el puesto 67 de un total de 142 economías y aunque ha ganado posiciones respecto del año anterior, el resultado no es alentador. Un mayor puntaje significa que el país tiene mejores habilidades para dar prosperidad a sus habitantes. Nuestro país aún no implementa reformas dirigidas a superar los factores de debilidad competitiva.

**Tecnológico/Científico.** Históricamente la inversión del Perú en temas de

investigación ha sido inexistente. En el año 2007 sólo representaba el 0.15% del PBI, muy por debajo del promedio de Latinoamérica de 0.6% (Concytec, 2007, p. 9).

De acuerdo al último Informe Global de Tecnologías de la Información 2011-2012 del Foro Económico Mundial (2012), el Perú sigue retrocediendo en investigación científica y tecnológica ocupando el puesto 106 de 142 países participantes. En este ranking ha descendido 17 puestos respecto al Informe 2009-2010. Con tan bajos niveles de indicadores en tecnología e investigación científica, se explica la baja capacidad de innovación de nuestro país.

**Histórico/Psicológico/Sociológico.** El Perú posee una historia milenaria y una herencia cultural proveniente de los incas y las diferentes culturas precolombinas que habitaron en un inicio en el territorio del país. Posteriormente a raíz de la colonización por parte de los españoles (mediados del siglo XVI) se instauró el Virreynato por casi 3 siglos donde el Perú fue centro político y administrativo. Hubo un periodo de profunda transformación social y económica hasta llegar a la Independencia del Perú en 1821, donde empieza la etapa de la República. A partir de ahí ha tenido una serie de conflictos limítrofes como la Guerra con Chile en 1879, con Colombia en 1932 y con Ecuador en 1941.

Además en años recientes el Perú ha logrado distinciones culturales importantes como la otorgada a Macchu Picchu como una de las siete maravillas del mundo, Lima como capital gastronómica de América y la ciudad de Cusco como patrimonio cultural de la humanidad.

Por otro lado, la actividad emprendedora es reconocida como una característica del peruano. Por ejemplo el Perú es considerado como uno de los países con más alto índice de actividad emprendedora a nivel mundial, según el Ranking del Global Entrepreneurship Monitor elaborado por la Babson College (2011).

**Organizacional/Administrativo.** El Estado Peruano se encuentra organizado en tres poderes: Legislativo, Ejecutivo y Judicial, cada uno de los cuales es autónomo en sus decisiones. El legislativo, que se encarga de crear y aprobar las leyes que rige el Estado Peruano; el Ejecutivo, conformado por el Presidente y su Consejo de Ministros, se encarga de gobernar el país; y el Judicial se encarga de administrar justicia a través de las instituciones que lo conforman; y, con respecto a lo administrativo, el Perú cuenta con dos divisiones: gobiernos regionales y locales.

De acuerdo al Informe de Competitividad Global 2010-2011 elaborado por World Economic Forum (2011), en el Perú existe una burocracia excesiva, sobre regulación, corrupción y deshonestidad en los contratos públicos, falta de transparencia y honradez y dependencia política del sistema judicial. Todo ello genera un alto costo para el desarrollo del país afectando principalmente a las empresas privadas.

**Militar.** El Perú no es un país que se encuentre a la vanguardia de las últimas tecnologías militares que existen en el medio y ello se debe a que la coyuntura espacio tiempo en la que se ubica el país puede determinarse como pacífica.

De acuerdo al Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina y El Caribe elaborado por la Red de Seguridad y Defensa de América Latina (2010), el presupuesto aproximado del sector Defensa en el año 2010 llegó a 2 mil millones de dólares americanos, siendo el año 2006 de mil millones. Esto representa aproximadamente el 1.4% del Producto Bruto Interno alcanzado en este periodo. A nivel de Sudamérica el presupuesto es uno de los más bajos, sólo por encima de Paraguay, Uruguay y Bolivia.

Actualmente, el Estado Peruano cuenta con bases militares distribuidas estratégicamente en el país, tiene al Ejército Peruano, Marina de Guerra, Policía Nacional y la Fuerza Aérea. Su finalidad es resguardar el orden público y la seguridad del país, además de

la obligación de defender el Perú en caso de guerra o ataques externos o internos que atenten contra la integridad del país.

### 3.1.3 Principios Cardinales

Estos principios hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno (D'Alessio, 2008).

***Influencia de terceras partes.*** El mercado americano es la principal influencia que recibe el Perú. Es la principal economía del mundo y cualquier crisis que pueda enfrentar nos afectaría directamente. Adicionalmente, existen otros grupos de países que afectan la economía peruana como son la Unión Europea y China. En ese sentido, si se presentara alguna crisis en alguno de estos mercados impactaría fuertemente pues no se dispondría de mercados a quienes vender los productos.

***Lazos presentes y futuros.*** Según los hechos que trascendieron en la historia peruana, siempre ha existido una relación de rivalidad con Ecuador y Chile, así como fronteras amistosas con Argentina y Brasil. Existen diferencias marcadas con nuestro país vecino Chile como la disputa limítrofe marítima actual, a raíz de la cual las relaciones entre ambos países se han debilitado, pero se espera que, con el actual presidente las relaciones mejoren. Esto refleja claramente que ambos países no trabajan en un objetivo común y son competencia directa.

***Contra Balance de los intereses.*** El interés peruano en la actualidad es desarrollar una mejor imagen política y económica, lo que actualmente se está logrando a raíz de la política macroeconómica que ha permitido afrontar con mayor fuerza y ventaja la crisis financiera internacional, crecimiento sostenido en los últimos años y afianzar su posición económica con respecto a otros países. El último y el actual gobierno han brindado apoyo para la renovación del material bélico y la seguridad interna del país.



*Conservación de los enemigos* .El principal rival es Chile y no solamente porque la historia lo indica, sino también porque es competencia directa a nivel país. Cuenta con un desarrollo económico y comercial más avanzado que el Perú, razón por la cual se deben aprovechar sus conocimientos y tratar de establecer alianzas estratégicas con el país del sur. El Perú posee mayor riqueza de territorios y mayor diversidad de climas con lo cual se puede tener una mayor diversificación de productos de exportación y una producción de diferentes estaciones del año.

### **3.1.4 Influencia del análisis en el Sector del Mango**

La producción del mango está alineado a los siguientes puntos estratégicos que se plantean en el Plan Estratégico Nacional como son: a) economía con alto nivel de empleo y competitividad; b) desarrollo regional equilibrado; y, c) conservación de recursos naturales.

La población del Perú es principalmente joven por lo que el desarrollo agrícola intensivo en mano de obra posee recursos humanos suficientes para su desarrollo. El avance tecnológico de la producción del mango es nulo en los últimos años. En este campo se tiene un alto potencial por desarrollar.

El crecimiento económico sostenido en las últimas 2 décadas a pesar periodos de crisis globales, han logrado que el Perú tenga una posición expectante en cuanto al desarrollo de nuevos negocios respecto a otros países de la Región. Los principales mercados del mango son USA y los países de la Unión Europea por lo que las crisis económicas o financieras en estas regiones influirán en el desarrollo del sector en el corto plazo.

### **3.2 Análisis Competitivo del Perú**

La competitividad puede definirse como la capacidad que tienen los países, regiones y empresas para crecer en forma sostenida en el largo plazo, en un contexto de competencia globalizada. Según el Índice de Competitividad WEF (2008-2009) el Perú ocupa el puesto 83 a nivel mundial, luego se encuentran países como Chile y Brasil dentro de la región de

América del Sur. Según Michael Porter (1980), quien desarrolló el modelo de diamante de competitividad que relaciona las cuatro fuentes de ventaja competitivas que se derivan de la ubicación del producto o empresas, sectores y sus interrelaciones, los cuatro cuadrantes que interactúan son: (a) los condicionantes de los factores para el producto; (b) los condicionantes de la demanda; (c) la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y (d) los sectores relacionados y de apoyo.

### **3.2.1 Condiciones de los factores.**

Se refiere al grado de eficiencia y efectividad con que se explotan los factores como recursos humanos; recursos naturales; conocimiento; capital e infraestructura, es decir, a los input necesarios para competir en una industria. En el Perú, se identifican los siguientes factores:

1. Abundantes recursos: minerales, agrícolas, pesqueros y culturales
2. Ventajosa ubicación
3. Mejorar la infraestructura administrativa
4. Simplificación de los procesos aduaneros
5. Solidez del Sistema Bancario, pero con altos márgenes de interés
6. Mejora de los mercados de financiamiento, pero limitada disponibilidad de capitales de riesgo
7. Infraestructura física deficiente
8. Bajos niveles de cualificación de la fuerza laboral, no adecuada a la demanda
9. Deficiente colaboración de investigación entre universidades y la industria.
10. Pocas instituciones de alta calidad científica y de investigación.

### **3.2.2 Condiciones de la demanda**

Porter (1980) señala que la composición, tamaño, ritmo de crecimiento y grado de sofisticación del mercado interno definen lo que son las condiciones de la demanda, los

cuales, estimulados a la mejora y la innovación, se convierten en una determinante de la competitividad. En ese aspecto, en el Perú se requiere mejorar la regulación del Protección al consumidor, mejorar la sofisticación de compradores locales y reforzar la aplicación de los estándares medioambientales.

### **3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas**

Se refiere al contexto en el que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad entre ellas. Porter menciona que la formación y orientación de los líderes, el peso de la iniciativa individual, los medios para la toma de decisiones, la actitud hacia actividades internacionales y la relación entre los trabajadores y los directivos se reproducen fielmente a nivel país.

Por otro lado, en lo que se refiere a la rivalidad interna o doméstica de las empresas, Porter señala que la creación y persistencia de la ventaja competitiva están asociadas a una intensa rivalidad doméstica en el mercado de origen, lo cual sirve de estímulo a las empresas para que mejoren la calidad de sus productos o servicios, innoven y reduzcan sus precios.

En el Perú se debe fortalecer la apertura a la inversión extranjera, el comercio y flujos de capital, mejorar la protección al inversionista, dirigir esfuerzos para fortalecer las políticas de competencia, flexibilizar el empleo, difundir la información de negocios, reforzar la intensidad de competencia local y disminuir la alta informalidad de la economía

### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

En el modelo de Porter, la competitividad de un sector se sustenta en la disponibilidad de los proveedores o industrias conexas, con atributos de competitividad. La razón de que los recursos se cuantifiquen es para que el producto se realice de acuerdo con los estándares exigidos, favorece el desarrollo de las condiciones de los factores y exige que los proveedores se organicen e integren con sus pares y también con las empresas.

En ese sentido, el Perú promueve el desarrollo de los parques industriales y la cercanía física fortalece el vínculo que se establece en la cadena de valor de las empresas y sus proveedores.

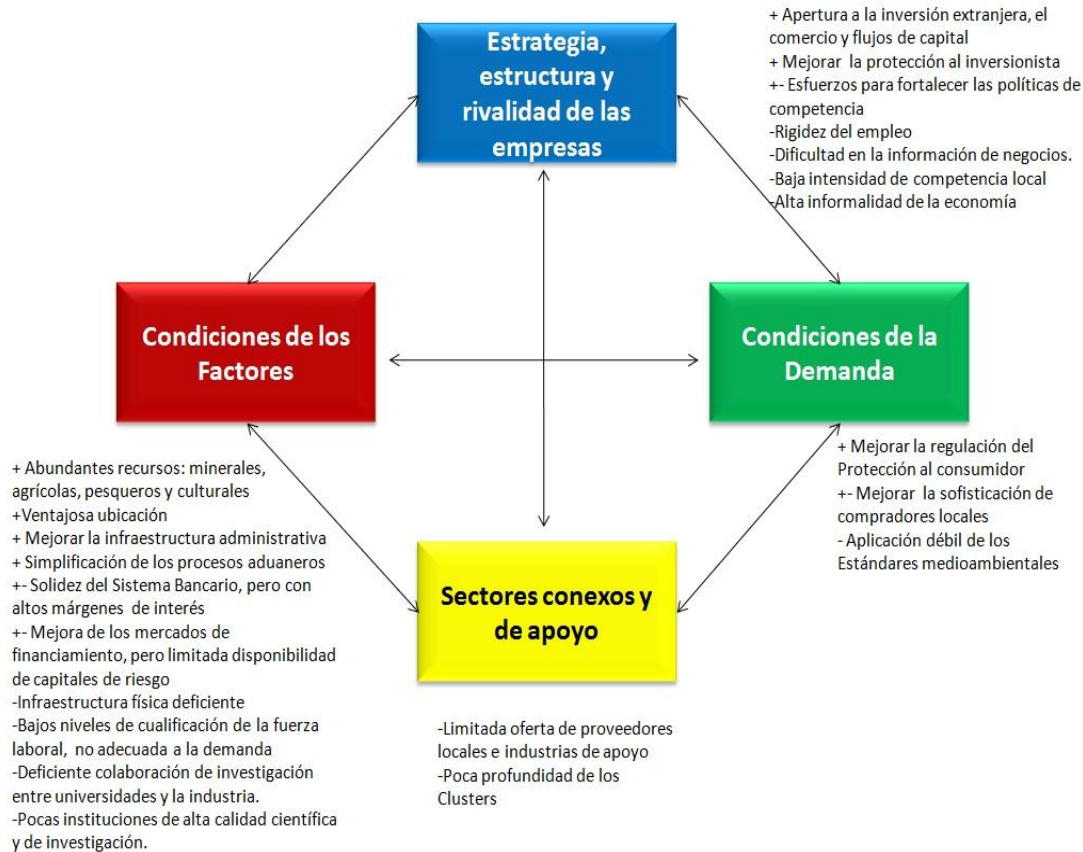


Figura 9. Diamante de la competitividad de Porter para Perú. Tomado de: Una estrategia para el crecimiento sostenible y prosperidad para el Perú, de CADE, 2010. Trabajo presentado en la Conferencia Anual de Ejecutivos (CADE). Recuperado de: [http://www.isc.hbs.edu/pdf/2010-1112\\_Peru\\_CADE\\_Porter.pdf](http://www.isc.hbs.edu/pdf/2010-1112_Peru_CADE_Porter.pdf)

Lo más importante para la ventaja competitiva son las estrechas relaciones de trabajo que se establecen con los proveedores y que permiten beneficiarse de tecnologías, información e innovación.

En el Perú existe una limitada oferta de proveedores locales e industrias de apoyo y poca profundidad de los Clústeres. En ese sentido, en el Perú, las empresas deben funcionar de manera conjunta para ser más competitivas, integrarse como cadenas productivas, y de este modo, poder recibir sinergias entre empresas del mismo rubro más fuertes.

### **3.2.5 Influencia del análisis en el sector del Mango**

De acuerdo al análisis competitivo, el país cuenta con factores que favorecen al sector del mango en lo que se refiere a abundantes recursos agrícolas y ventajosa ubicación geográfica. Las características de los suelos han favorecido la producción de mango para exportación en los últimos años siendo aprovechando principalmente por las regiones del norte de nuestro país.

La estructura y estrategia del país se ha desarrollado principalmente en los aspectos de apertura a la inversión extranjera y protección a las inversiones que han favorecido la generación de negocios. La alta informalidad en el país y la poca información comercial no favorece al sector. Además los cuadros gerenciales en el sector recién están en desarrollo y el nivel de organización de la cadena productiva es mínimo. La competencia local no está muy desarrollada debido a que las producciones para exportación son complementarias.

El desarrollo de industrias conexas y de proveedores interrelacionados es mínimo en nuestro país por lo que no favorece al sector. Las condiciones de la demanda local tampoco favorecen al desarrollo del sector pero su efecto es mínimo principalmente porque la producción del mango está enfocada al mercado internacional.

### **3.3 Análisis del Entorno PESTE**

Según D'Alessio (2010), la auditoría externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. En esta evaluación, se revelan las oportunidades y amenazas claves, así como la situación de los competidores en el sector industrial. Los factores externos clave se evalúan en un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las siguientes fuerzas:

#### **3.3.1 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales**

Desde el año 2003 el Perú está dividido en regiones que fueron creadas sobre la base de los 24 departamentos existentes a ese momento. Una de estas regiones creadas fue la

Región Lambayeque, la cual se localiza en la parte noroccidental del territorio nacional abarcando una superficie de 14 231,30 Km<sup>2</sup>. La mayor parte de su territorio conforma la costa norte, pero abarca también algunos territorios altoandinos por el lado noreste. Limita con el mar al oeste, y con las regiones Piura por el norte, Cajamarca por el este y La Libertad por el sureste.

Como Región se encuentra bajo el gobierno de un presidente regional cuyo rol es conducir la gestión pública regional de acuerdo con sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, con el objetivo de impulsar el desarrollo económico y social de la región. El vigente Presidente regional de Lambayeque es el señor Humberto Acuña Peralta, cuyo periodo de mandato durará hasta el año 2015. Pertenece al partido político de derecha Alianza por el Progreso. En contrapartida, el gobierno actual del Perú es de izquierda, pero ha hecho explícita su voluntad de mantener en líneas generales la política económica, dándole un matiz social. La intervención del Estado se muestra en la participación de las instituciones que pertenecen al sector público, directamente vinculadas con el desarrollo agrícola nacional. Las principales instituciones son:

1. El Gobierno Regional de Lambayeque a través de la Dirección Regional de Agricultura de Lambayeque, cuyo rol es la promoción y orientación del desarrollo agrícola en la Región, periódicamente realiza eventos de capacitación e información orientados a los productores en general.
2. Servicio Nacional de Sanidad Agraria – SENASA, que es la autoridad nacional y el organismo oficial del Perú en materia de sanidad agraria y mantiene un sistema de Vigilancia fitosanitaria y zoonosanitaria, que protegen al país del ingreso de plagas y enfermedades. Para el sector del mango en la Región Lambayeque, su presencia es permanente en la zona de producción para la ejecución del Programa Nacional de Control y Erradicación de Moscas de la Fruta y a la certificación y

verificación de los huertos para la cosecha y comercialización para el mercado exterior.

3. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERU, institución que en los dos últimos años viene realizando actividades de capacitación y difusión de información a través de su Oficina de Promoción Empresarial. PROMPERU además de buscar posicionar al Perú como destino turístico también promueve las exportaciones de productos peruanos.
4. El Gobierno Regional de Lambayeque a través de la Gerencia Regional de Agricultura.
5. Los gobiernos municipales de Motupe y Olmos que son las principales zonas de producción de mango. Cumplen el rol de promover, apoyar y reglamentar la participación vecinal en el desarrollo local.

Es importante mencionar la seguridad alimentaria en los productos de exportación, la cual se ha convertido en una exigencia de los mercados de destino. Estos países exigen una serie de controles para asegurar la inocuidad de los alimentos. Los organismos encargados de la sanidad pública en coordinación con la Organización Mundial de Comercio (OMC) y la Organización Mundial de Salud (OMS), emiten normas sanitarias y fitosanitarias de carácter obligatorio para el ingreso de frutas frescas, como es el caso del mango.

Los requisitos para el ingreso de productos frescos a los mercados extranjeros se agrupan de siguiente manera:

1. Requisitos solicitados o exigidos por entidades no gubernamentales, tales como las normas establecidas por Globalgap.
2. Requisitos solicitados o exigidos por los organismos encargados de la sanidad pública de cada país, como por ejemplo el Servicio de Sanidad Agraria (Senasa) en el Perú.

3. Requisitos solicitados o exigidos por organismos supranacionales, tales como Codex Alimentarius.

Codex Alimentarius significa "Código de alimentación" y es la compilación de todas las normas, Códigos de Comportamientos, Directrices y Recomendaciones de la Comisión del Codex Alimentarius. La Comisión del Codex Alimentarius es el más alto organismo internacional en materia de normas de alimentación. La Comisión es un organismo subsidiario de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y de la Organización Mundial de la Salud (OMS).

El Codex Alimentarius es un listado de estándares de productos alimenticios que cubren todos los productos, sean éstos procesados, semiprocados o crudos. Se involucra en lo higiénico y calidad nutricional de los alimentos, incluidas normativas microbiológicas, aditivos, pesticidas y residuos de drogas veterinarias, contaminantes, etiquetados, presentación, métodos de muestreo y análisis de riesgo. El Codex Alimentarius puede ser mencionado como la referencia internacional más importante en asuntos, relacionada con la calidad de los alimentos. Reúne a 165 países miembros que representa el 98% de la población mundial.

El Perú es miembro del Codex Alimentarius y promueve el cumplimiento de las normas, directrices y recomendaciones. Su aplicación nos asegura eliminar las barreras del comercio, es más son requisitos que los países miembros deben cumplir en los Tratados de Libre Comercio.

Para acceder a los mercados de mango extranjeros, el producto debe cumplir con los siguientes requisitos: (a) Certificación de Lugar de producción, (b) Inspección fitosanitaria, (c) Plantas empacadoras aprobadas por SENASA, (d) Tratamiento hidrotérmico y (d) Certificado fitosanitario



La certificación Globalgap (antes Eurogap) es una asociación europea de productores y comercializadores privados Good Agricultural Practices (GAP), que promueve la utilización de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), tanto en frutas como hortalizas. La Globalgap integra las normas ISO 9000 (Gestión de Calidad) e ISO 14000 (Gestión Ambiental). Esta certificación es la norma requerida desde el año 2004 para el ingreso de frutas y hortalizas a los mercados de la Unión Europea. Con el cumplimiento de los requisitos del Globalgap, los comercializadores y productores pueden asegurar a sus compradores y clientes que los productos alimenticios que están comprando han sido producidos siguiendo buenas prácticas de producción, que no tendrán problema alguno de salud y que está de acuerdo al interés creciente del consumidor por el impacto medioambiental.

Un tema importante para un adecuado manejo de la gestión agroexportadora lo representan las Buenas Prácticas Agrícolas, que son utilizadas para la producción agrícola y están relacionadas con la calidad y sanidad de los productos finales: en este caso particular, el mango. Las principales cadenas de supermercados de Estados Unidos y Europa exigen que estos requisitos sean cumplidos.

En cuanto al control de plagas, en especial de la mosca de la fruta, la mayor parte de los países del hemisferio norte exigen la certificación de una determinada zona libre de plagas, lo que constituye un paso importante para el ingreso y consolidación del mango en dichos mercados. Los países en general, sean estos importadores o exportadores de fruta, acreditan en forma oficial a organismos gubernamentales o no gubernamentales que realizan trabajos de inspección y certificación, de tal manera que se cumplan con los requisitos de los países a los cuales ingresen los productos. En el Perú el Servicio de Sanidad Agraria (SENASA) desarrolla el Programa Nacional de la Mosca de la Fruta a través de un sistema de detección y manejo integrado.

Cabe destacar que actualmente en el Perú no se permite el uso de semillas transgénicas. El uso de transgénicos puede ocasionar efectos negativos sobre la diversidad genética como la posibilidad de que las variedades transgénicas contaminen especies naturales. El gobierno anterior presidido por Alan García dejó observada la Ley que establecía una moratoria de 10 años para el ingreso y uso de transgénicos, la misma que fue propuesta por el Congreso de la República anterior. El gobierno de Ollanta Humala aprobó este año la propuesta de la moratoria por lo que no se permitirá el uso de semillas transgénicas hasta el 2022. Esto favorece considerablemente al sector agrícola exportador.

### **3.3.2 Fuerzas Económicas y Financieras**

Según Garcia-Sayan (2010), tras cinco años de bonanza América Latina sufre los efectos de la crisis mundial. Aunque la región se encuentra en mejores condiciones que ante otras crisis, su impacto se sentirá especialmente en países como México, sumamente dependientes de Estados Unidos. En este marco, la crisis económica podría reflejarse en una mayor inestabilidad política en algunos países, dependiendo no solo de factores económicos sino, especialmente de cuestiones políticas. Lo central, en todo caso, es que la tormenta económica no necesariamente generará una tendencia homogénea ni una corriente de opinión masiva en una misma perspectiva, sino una multiplicidad de caminos que dependen de cada situación nacional. Mientras en los países desarrollados están buscando solucionar la crisis, los países en desarrollo se están convirtiendo en el nuevo motor del crecimiento mundial y en una fuerza que impulsa a las economías avanzadas.

De acuerdo con la publicación titulada *The Day After Tomorrow: A Handbook on the Future of Economic Policy in the Developing World* (El día después de mañana: Manual sobre el futuro de la política económica en el mundo en desarrollo), casi la mitad del crecimiento mundial proviene actualmente de los países en desarrollo. Incluso se proyecta que la dimensión de sus economías excederá la de sus pares desarrollados en el 2015.

En la última década, el Perú ha logrado grandes avances en su desarrollo manteniendo una baja inflación, estabilidad macroeconómica, grandes reservas internacionales, reducción de la deuda externa y reducción de la pobreza. Los ingresos provenientes del sector minero sumados al desarrollo económico del país con una política fiscal y monetaria adecuada, han incrementado las cuentas del Gobierno y reducido la deuda pública.

Según el Banco Central de Reserva del Perú (2011), el Producto Bruto Interno (PBI) del Perú está en constante crecimiento. En el periodo 2006-2010 creció en promedio en 7,2%, a pesar de la crisis financiera mundial del año 2009 en donde el crecimiento de los países latinoamericanos fue de -2.3%, siendo el del Perú de 0.9%. El PBI del año 2010 fue de 8.8% mientras que el 2011 ha sido de 6.9%. El crecimiento económico es favorable para el desarrollo de diversos sectores de la economía, en donde podemos mencionar al mango.

Las agencias de calificación de crédito internacionales tales como Fitch, Moody's y Standard & Poor's han otorgado el grado de inversión al Perú. En agosto de 2011, S&P subió la calificación crediticia del Perú que antes era de BBB-, a un nivel superior dentro del grado de inversión, siendo actualmente de BBB.

Asimismo, según el último informe Doing Business (2012), elaborado por el Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional, en donde se analizan las variables para ejecutar negocios de manera más fácil donde un buen índice de facilidad para hacer negocios implica que el ambiente regulatorio es favorable para la actividad empresarial. Estas reformas apuntan a facilitar la apertura de empresas, el registro de propiedades, el cumplimiento de contratos, el pago de impuestos, contratación de trabajadores y el comercio exterior. El Perú es el segundo mayor reformador de América Latina, después de Chile. A nivel mundial, el año 2011 estuvo ubicado en el puesto 39 y ahora, en el 2012, se encuentra en el puesto 41. El sector del mango se va a beneficiar indirectamente en la medida que este índice siga mejorando.

El Perú cuenta con acuerdos comerciales que le abren los principales mercados del mundo y que buscan complementar los procesos de integración multilateral y regional. Estos acuerdos no solo tienen compromisos sobre comercio de bienes, sino que también incluyen disposiciones sobre servicios, propiedad intelectual, inversiones, entre otras, que permiten desarrollar una oferta diversificada de bienes y servicios de calidad, y dar valor agregado a nuestros productos.

El Perú tiene acuerdos comerciales vigentes con los siguientes países: (a) Canadá; (b) China; (c) Chile; (d) Corea del Sur; (e) Estados Unidos; (f) Japón, (g) México; (h) Singapur; y, (g) Tailandia. Estos acuerdos van a permitir mejores condiciones para entrar y explotar nuevos mercados para el mango peruano considerando que en la actualidad es un producto aceptado en los mercados en Estados Unidos y Europa. Los principales mercados para exportación del mango peruano en el año 2011, considerando la partida 0804502000 Mangos y mangostanes, frescos o secos, se detallan en la Tabla 16; como se observa, existe un incremento de las exportaciones a estos mercados principalmente a Japón, Alemania y Reino Unido; asimismo considerando el Valor FOB los principales mercados son los Países Bajos y Estados Unidos.

Tabla 16

*Principales Mercados para Exportación del Mango del Perú, 2011*

Mercado	Variación 2011-2010 %	Participación 2011 %	FOB - 2011 (miles US\$)
Países Bajos	16	40	46,085
Estados Unidos	32	32	37,408
Reino Unido	50	7	8,085
España	38	5	6,243
Francia	36	4	4,900
Canadá	19	3	3,998
Japón	1279	2	2,771
Alemania	84	2	1,864
Chile	42	1	1,510
Otros Países (23)	--	2	2,471

*Nota:* Tomado de “Estadística”, por Superintendencia Nacional de Administración Tributaria SUNAT, 2011. Recuperado de:

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sfichaproductoinit&scriptdo=c\\_c\\_fp\\_init&pproducto=%20118%20&pnomproducto=%20Mango](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=c_c_fp_init&pproducto=%20118%20&pnomproducto=%20Mango)

A nivel mundial, en el año 2010, los principales importadores y exportadores considerando la partida 0804502000 guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos (Código Armonizado), se detallan en la Tabla 17; como se puede observar, existe un incremento en las importaciones presentando un mayor crecimiento a nivel porcentual Arabia Saudita y Alemania; sin embargo, en monto los principales importadores son Estados Unidos, Países Bajos, China y Hong Kong. Asimismo, los países con mayor porcentaje de crecimiento en sus exportaciones fueron los Países Bajos, Hong Kong y Perú, siendo los principales países exportadores México, Países Bajos y Brasil. Cabe indicar que el Perú estuvo como cuarto exportador mundial.

Tabla 17

*Ranking de 10 Principales Países Importadores y Exportadores de Mango*

Principales Países Importadores			
País	Variación % 2010/2009	% Participación 2010	Total Importaciones 2010 (millones USD)
USA	15	25	302
Países Bajos	18	11	135
China	1	11	153
Hong Kong	-17	7	113
Alemania	24	6	71
Reino Unido	-3	5	77
Canadá	12	4	56
Francia	9	4	56
Arabia Saudita	82	3	26
Japón	1	3	47
Otros Países		19	229
Principales Países Exportadores			
País	Variación % 2010/2009	% Participación 2010	Total Exportaciones 2010 (millones USD)
México	19	18	137
Países Bajos	31	14	101
Brasil	23	13	98
Perú	26	10	71
Tailandia	13	9	71
Hong Kong	31	6	46
Egipto	9	4	30
Pakistán	14	3	33
Bélgica	24	2	30
España	20	2	18
Otros Países		18	162

*Nota:* Tomado de Superintendencia Nacional de Administración Tributaria SUNAT. Recuperado de: [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sfichaproductoinit&scriptdo=c\\_c\\_fp\\_init&pproducto=%20118%20&pnomproducto=%20Mango](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=c_c_fp_init&pproducto=%20118%20&pnomproducto=%20Mango)

En la Tabla 18 se aprecia el crecimiento de las exportaciones peruanas de mango en los años 2010, 2011 y 2012 (a febrero) siendo los precios promedio por Tn de US\$ 921, US\$ 992 y US\$1,238 respectivamente. Cabe indicar que los mayores volúmenes de exportación se realizan entre los meses de diciembre a abril lo cual está explicado por la estacionalidad de la cosecha del mango.

Las principales zonas de producción de mango se encuentran ubicadas en Piura (de octubre a enero), Lambayeque (enero – febrero) y Ancash (marzo). Según APEM al 2011, del total de la producción en todas las categorías de mango, el 24 % se dirige a la exportación y el 76 % al consumo interno. En el mercado interno el principal canal de comercialización es el mayorista, seguido de los supermercados.

En Lambayeque hay al menos 20 productores de mango que en promedio tienen 100 hectáreas y otro número no menos importante de pequeños productores.

Los productores de mango se están preparando para certificarse con Globalgap. Para ello están organizando sus fundos con el uso de pesticidas permitidos, el trato a los trabajadores, los servicios higiénicos, los almacenes, los carteles, la ropa del personal, entre otros. El agua con la que se riegan los campos en Lambayeque es del subsuelo y es extraída de pozos. En Piura el agua para el riego cae por gravedad y ello permite que sus costos sean menores.

Tabla 18

*Exportación de Mangos Frescos o Secos del Perú en los Años 2010 – 2012*

	2010			2011			2012		
	FOB (Millones USD)	Toneladas (Miles)	Precio Promedio por Kg.	FOB (Millones USD)	Toneladas (Miles)	Precio Promedio por Kg.	FOB (Millones USD)	Toneladas (Miles)	Precio Promedio por Kg.
Enero	26.022	32.167	0.81	38.791	41.855	0.93	35.536	29.693	1.20
Febrero	23.828	26.864	0.89	39.237	42.76	0.92	31.273	24.255	1.29
Marzo	13.428	12.083	1.11	21.187	20.108	1.05			
Abril	1.14	0.599	1.90	7.934	6.261	1.27			
Mayo	0.166	0.029	5.72	1.07	0.919	1.16			
Junio	0.013	0.01	1.30	0.595	0.116	5.13			
Julio	0.016	0.014	1.14	0.229	0.037	6.19			
Agosto	0.092	0.028	3.29	0.259	0.041	6.32			
Septiembre	0.079	0.21	0.38	0.075	0.011	6.82			
Octubre	0.339	0.434	0.78	0.296	0.44	0.67			
Noviembre	5.887	5.732	1.03	0.538	0.526	1.02			
Diciembre	18.251	18.766	0.97	9.06	7.045	1.29			
Totales	89.261	96.936	0.92	119.271	120.119	0.99	66.809	53.948	1.24

*Nota:* Tomado de Agrodata Perú. Recuperado de <http://www.agrodataperu.com/2012/03/exportacion-mangos-frescos-peru-febrero-2012.html>

### 3.3.3 Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas

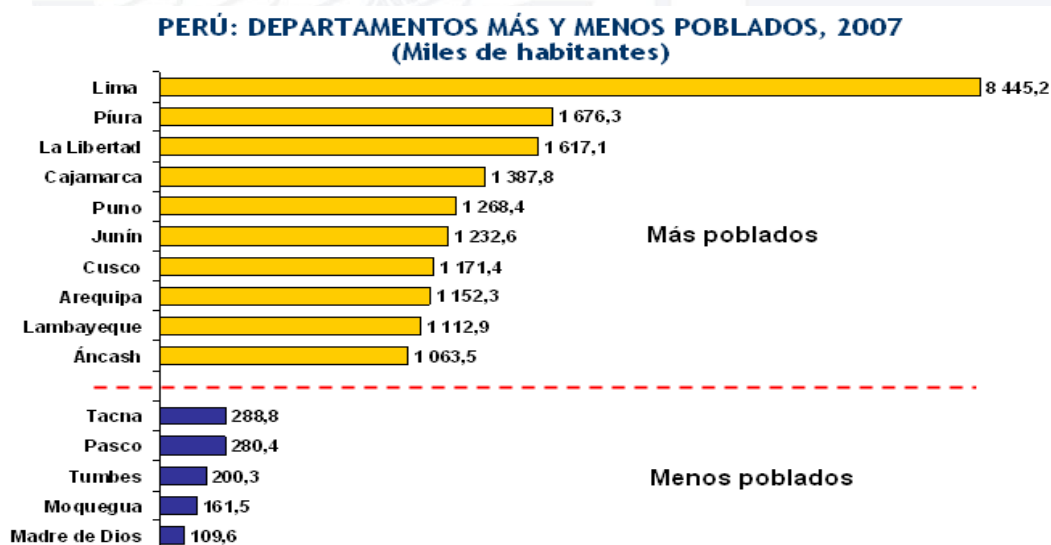
En la tabla 19 se puede observar que según el último censo realizado en el año 2007, el Perú cuenta con una población total de 28'220,764 habitantes. Esto representa un incremento poblacional de 5'581,321 habitantes respecto al censo del año 1993 y equivale a un crecimiento promedio anual de 1.6%. Asimismo, dentro de los departamentos más poblados se encuentra Lambayeque ocupando la novena posición con una población de 1,112.9 miles de habitantes (ver Figura 10) lo que representa una tasa de crecimiento promedio anual de 1.3% y que está por debajo del promedio del país.

Tabla 19

*Evolución de la Población del Perú según Censos Realizados*

Año	Total	Censada
1940	7,023,111	6,207,967
1961	10,420,357	9,906,746
1972	14,121,564	13,538
1981	17,762,231	17,005,210
1993	22,639,443	22,048,356
2005	27,219,262	26,152,265
2007	28,220,764	27,412,157

Nota: Tomado de: INEI – Censos Nacionales de Población y Vivienda, Recuperado de: <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTML/inf-dem/cuadro.asp?cod=3818&name=po01&ext=gif>



FUENTE: INEI – Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda.

Figura 10. Departamentos más y menos poblados del Perú según Censo 2007. Tomado de Estadísticas, por INEI, 2010. Recuperado de [www.inei.gob.pe](http://www.inei.gob.pe)



Respecto a la densidad poblacional del departamento de Lambayeque es de 78.30 Hab/km<sup>2</sup> versus 21.3 hab/km<sup>2</sup> promedio a nivel nacional. La provincia de Chiclayo es la de mayor densidad (230.37 Hab/Km<sup>2</sup>), mientras que la provincia de Lambayeque presenta la menor densidad 27.74 Hab/Km<sup>2</sup> (ver Tabla 20).

Tabla 20

*Densidad Poblacional de la Región Lambayeque, año 2007*

Provincia	Superficie (kilómetros cuadrados)	Población Censada 2007 (habitantes)	Densidad Poblacional (habitantes por kilómetro cuadrado)
Chiclayo	3,288	757,452	230.37
Ferreñafe	1,578	96,142	60.93
Lambayeque	9,346	259,274	27.74
Total	14,212	1,112,868	78.30

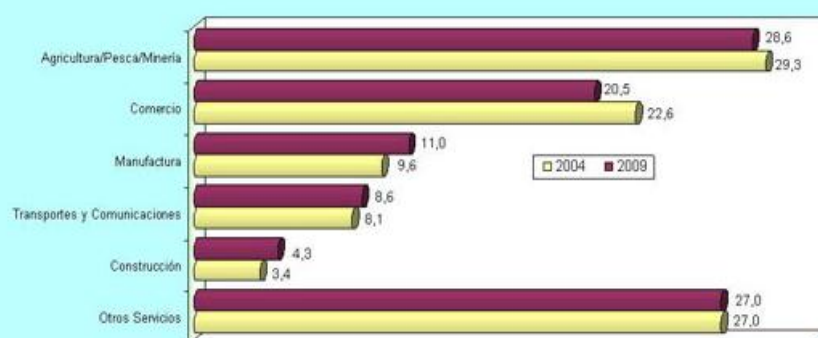
*Nota:* Tomado de INEI – Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Recuperado de: [http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTML/inf-dem/cuadro.asp?cod=9154&name=d14\\_03&ext=jpg](http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTML/inf-dem/cuadro.asp?cod=9154&name=d14_03&ext=jpg)

Según INEI, en el año 2009 la población de Lambayeque en edad de trabajar (mayores de 14 años) completaba un total de 863,8 miles de habitantes, de los cuales, la fuerza de trabajo o población económicamente activa en el departamento de Lambayeque estaba constituida por 630,8 mil personas, estando el 95.9% en condición de ocupado.

En el año 2009, la PEA de Lambayeque se concentra principalmente en el sector agricultura, pesca y minería (55.6%), comercio (13.8%), seguido por la actividad manufacturera (4.7%), entre otras actividades (ver figura 11).

De acuerdo la Defensoría del Pueblo, en una entrevista citada a través de Radio Programas del Perú (2011), en la Región Lambayeque se tiene identificado 4 conflictos sociales. El primer conflicto se refiere al problema generado por el cambio en la administración judicial de la empresa Pucalá, el segundo por el desalojo de 3 mil familias del sector Patapón en Batangrande, el tercero por la reubicación de un grupo de familias del área de influencia del proyecto Olmos y el último por la intención de exploración minera del proyecto Cañariaco (“Lambayeque: defensoría identificó 4 conflictos”, 2012, 22 de junio).

**LAMBAYEQUE: PEA OCUPADA POR RAMA DE ACTIVIDAD,  
2004 Y 2009  
(Porcentaje)**



Fuente: INEI-Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO) Continua, 2004 y 2009.

*Figura 11.* Población económicamente activa por rama de actividad en la Región Lambayeque.

Tomado de Estadísticas, por INEI, 2010. Recuperado de [www.inei.gov.pe](http://www.inei.gov.pe)

Asimismo, es importante mencionar que en la región Lambayeque se cuenta con el proyecto Olmos, el cual consiste en el aprovechamiento de los recursos hídricos de los ríos Huancabamba, Tabaconas y Manchara ubicados en la cuenca del Atlántico, derivándolos por intermedio de un Túnel Trasandino hacia la cuenca del Pacífico, para irrigar tierras actualmente eriazas y generar energía hidroeléctrica. Según información del Portal del Proyecto Especial Olmos Tinajones (Gobierno Regional de Lambayeque, 2012), el objetivo principal del proyecto es la creación de un polo de desarrollo económico y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población en el norte del país, mediante el aprovechamiento hidroeléctrico de los recursos hídricos de los ríos por trasvasar, y el fomento de la producción agrícola orientada a la exportación basada en la irrigación de las áreas nuevas (ampliación de frontera agrícola) y en el mejoramiento del riego de las áreas existentes.

Con el Proyecto Olmos se incorporarán a la agricultura nacional 43,500 hectáreas de las cuales 38,000 hectáreas de tierras nuevas serán subastadas y 5,500 hectáreas de Comuneros del Valle Viejo Olmos. Según el artículo Exploraciones de petrolera inglesa hace peligrar el proyecto Olmos, publicado en el diario El Comercio en el mes de Mayo del

presente año, el 85% de las 38,000 hectáreas beneficiadas con el proyecto podrían estar amenazadas por los trabajos de exploración de petróleo y gas que llevaría a cabo la empresa inglesa Pitkin Petroleum XXVIII, según contrato suscrito con Petroperú en el 2011. Al respecto, el presidente regional de Lambayeque, Humberto Acuña Peralta, señala que el Ministerio de Energía y Minas tendrá que renegociar el contrato, pues no se aceptará la presencia de la petrolera (“Petrolera inglesa hace peligrar proyecto Olmos”, 28 de mayo).

Según indicó al diario El Comercio, El Proyecto Olmos es emblemático, al momento se ha invertido más de US\$500 millones en la construcción del túnel de Olmos. Se defenderá el proyecto y se pedirá que el Ministerio de Energía y Minas brinde las explicaciones necesarias sobre este contrato. Asimismo, el director regional de Energía y Minas resaltó que las tierras de Olmos no corren riesgo con el proyecto petrolero, porque la extracción será por un pequeño punto, con tecnologías avanzadas.

Si bien no existe un escenario definitivo respecto a la puesta en marcha del Proyecto de exploración de petróleo y gas, su ejecución aun dejaría disponible 5,700 hectáreas por utilizar. Adicionalmente, según el Plan Estratégico Regional de Exportación [PERX] (Mincetur, 2006) indica que entre Motupe y Olmos existe un potencial de suelos agrícolas de 86,647 hectáreas propicios para el desarrollo de cultivos permanentes en su mayoría frutales (limón, maracuyá, mango, tamarindo, carambola), con lo cual se mitiga el impacto sobre el presente Plan Estratégico.

### **3.3.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicas**

La tecnología ha adquirido mucha importancia por su impacto en la productividad de una industria y por ende en su competitividad. Los recursos que se asignen a la investigación y desarrollo son fundamentales para las mejoras tecnológicas.

En la actualidad la tecnología utilizada en el sector del mango es conocida y en los últimos años no se han presentado mayores cambios como puede suceder en otras industrias.

Las condiciones tecnológicas que toman importancia son: a) el sistema de riego; b) las buenas prácticas agrícolas, que permitan cumplir con los estándares internacionales solicitados; c) conocimiento y know how de los participantes de la cadena.

De acuerdo a lo indicado por Juan Carlos Rivera, Gerente de la Asociación Peruana de Productores y Exportadores de Mango (APEM), en entrevista a [www.portalfruticola.com](http://www.portalfruticola.com) (2012), en el sector no hay un problema de tecnología sino que lo que falta es una adecuada transferencia de la tecnología hacia todos los productores (Portal Frutícola, 2012).

Según la Ficha Comercial de la Región Lambayeque de PROMPERU (2012), Lambayeque cuenta con un 45% de su red vial asfaltada (frente a un 13% a nivel nacional). Esto señala que todavía la región Lambayeque debe asfaltar un 55% de su red vial para contar con mayor disponibilidad de vías de accesos que ayudarán para poder realizar en óptimas condiciones la comercialización de sus productos a los diferentes canales de distribución. Asimismo, es importante resaltar que Lambayeque no cuenta con un puerto en la misma región que le permita tener facilidades para el desarrollo y crecimiento del sector. En Olmos la ausencia de puentes y la falta de mantenimiento en los caminos, dificulta el acceso a la cosecha.

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales**

Según Guevara (2010), se presenta una megatendencia mundial hacia las prácticas ecológicas, las cuales están orientadas a la reducción de la huella ecológica de la actividad empresarial, estatal y, en general, de todas las actividades humanas. Por otro lado, de acuerdo a Guerra (2010), a partir del año 2000, este enfoque de desarrollo evolucionó para adaptarse al lenguaje de los negocios, originando el nuevo paradigma de la triple rentabilidad (por su traducción del inglés, the triple bottom-line): rentabilidad financiera, rentabilidad social y rentabilidad ambiental. Es así que el enfoque de desarrollo sostenible a su vez da curso al de los econegocios; es decir, de cualquier actividad empresarial dedicada a uno o

más rubros cuyo giro, además de generar lucro o rentabilidad económica, contribuye a la perspectiva del bienestar humano y del medio ambiente.

En el Perú varias empresas están comenzando a operar dentro del paradigma emergente de la triple rentabilidad, la mayoría en una etapa inicial, aunque con buenas perspectivas de crecimiento. Las áreas donde se presenta un mayor liderazgo incluye a los sectores agrícolas, turismo, energía y transporte. Asimismo, Perú tiene un alto potencial para aprovechar e incluso liderar esta mega tendencia, desde sus inicios, y posicionarse como una de las economías más modernas e innovadoras del mundo. Se debe resaltar que el Perú posee ventajas comparativas excepcionales para econegocios, frente a otros países del mundo. Cuenta con 84 zonas de vida del planeta tierra, es el 5to país en mega-diversidad en el mundo, es la reserva genética del futuro y puede transformar estos recursos en riqueza (Salazar, 2010). Asimismo, el país tiene una oportunidad única y el escenario mundial se vuelve favorable para el desarrollo de los agro-econegocios.

Es importante indicar que el sector del mango está influenciado por factores climatológicos que pueden afectar en forma negativa el desenvolvimiento del sector. Estos factores son externos y no son controlados por los productores, sin embargo se podrían mitigar con la implementación de buenas prácticas agrícolas y mejores técnicas agrícolas, lo cual se puede lograr a través de capacitaciones y un mayor know y how.

### **3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos**

La matriz Evaluación de Factores Externos (EFE), permite a los estrategas resumir, y evaluar la información externa. En la siguiente tabla se muestra la matriz EFE de la producción de mango en la Región Lambayeque. Los factores se obtienen del análisis político, legal, económico, social, tecnológico, ecológico y ambiental, obtenido del análisis PESTE; para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno. En la Tabla 21 se aprecia que se han considerado 12 factores

determinantes de éxito, cinco de oportunidades y siete de amenazas, obteniéndose un valor ponderado total de 2.33. Este valor indica que el Sector está debajo del promedio en su capacidad de aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas.

Tabla 21

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Ítem	Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Tendencia creciente del consumo de mango en el mundo	0.12	3	0.36
2	Imagen favorable a nivel mundial del mango peruano	0.10	3	0.24
3	Apertura de nuevos mercados por tratados de libre comercio y otros convenios	0.09	4	0.36
4	Mejora en indicador de facilidad para hacer negocios	0.06	3	0.18
5	Crecimiento económico del país y sus regiones	0.05	3	0.15
		0.42		1.29
Amenazas				
1	Fenómenos climatológicos como el Fenómeno del Niño	0.13	1	0.13
2	Conflictos sociales en zonas rurales como reubicación de familias por el proyecto Olmos	0.11	2	0.22
3	Incertidumbre por crisis financiera mundial	0.10	2	0.20
4	Incremento de producción de competidores	0.07	3	0.21
5	Infraestructura deficiente de carreteras y caminos	0.06	2	0.12
6	Ingreso de productos transgénicos	0.06	1	0.06
7	Uso de tierras en actividades diferentes a la agricultura como exploraciones petroleras u otros.	0.05	2	0.10
		0.58		1.04
Total		1.00		2.33

### 3.5 El Sector del Mango y sus Competidores

El ciclo de vida de este sector está en crecimiento por el incremento a nivel mundial tanto de las exportaciones como importaciones. Es una industria en donde se presentan muchos ofertantes a nivel mundial e incluso a nivel regional. Las barreras de ingreso están limitadas por las condiciones climatológicas muy especiales. Las principales variedades de mango de exportación son de tres tipos (Kent, Tommy Atkins y Haden), los cuales se producen a nivel nacional. Para ellos se hizo uso del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (2010) con el objetivo de determinar la estructura del mercado y el atractivo que tiene la Región tanto a nivel de Perú como para otros países.

#### 3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Existe una baja capacidad de negociación de los productores de mango con respecto a las empresas proveedoras de semillas, fertilizantes y agroquímicos. Ello debido a que los productores de mango de la región Lambayeque se encuentran en su mayoría fragmentados, dispersos, y disponen de pequeñas propiedades agrícolas y volúmenes de oferta igualmente reducidas. Por lo cual es de vital importancia buscar la asociación de los productores y con ello se incremente el poder de negociación para mayores volúmenes de compra que podrían realizar. El objetivo se centra en obtener menores precios y productos de mayor calidad y el tiempo de entrega de los insumos se vería mejorado en forma importante. Cabe señalar que actualmente la situación que se propone no se viene dando en el sector; y en caso se busque una integración en la cadena, se realizarían alianzas que permitirían optimizar el abastecimiento con menores costos, puesto que los proveedores tendrían volúmenes importantes para vender, con tiempos específicos, los mismos que les permitiría también realizar un mejor planeamiento para su abastecimiento y rotación de inventarios.

### 3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Se presenta un alto poder de negociación de los compradores, principalmente por la poca o nula integración de los productores de mango. Los mayores márgenes los tienen tanto el exportador y los acopiadores. Estos cuentan con mayor información de la demanda por estar cerca del consumidor final y por el grado de conocimiento y especialización que se requiere para realizar una operación de exportación. Por otro lado, los países importadores cuentan con alto poder de negociación debido a que pertenecen a importantes bloques económicos, lo cual les permite elevar sus exigencias y solicitar mayores estándares de calidad a sus países proveedores. En este sentido, se torna importante una asociación de los productores e integración de la cadena, para aumentar el poder de negociación de los productores respecto a los acopiadores y exportadores peruanos, así como ante los países importadores. Con esta situación se podrían optimizar los costos, así como aumentar precios, puesto que la calidad del producto sería mejor y se ofrecerían mayores volúmenes. Este cuadro iría unido además a un buen planeamiento y tiempos de entrega acordes con las necesidades de los importadores. Ahora bien, en caso se facilitara esta integración entre los miembros de la cadena se formaría una estructura más consolidada, lo cual permitiría dar una ventaja a la industria.

### 3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Se considera una débil amenaza de productos sustitutos, considerando las características tan especiales del mango que lo hacen favorable para su producción y exportación, así como sus propiedades y sabor apreciados mundialmente. Pero se debe indicar que podría ser sustituible por otras frutas de la estación dependiendo de la oferta y demanda en los diversos mercados como papaya, piña, guayaba, durazno, plátano, tuna, palta, melón, de sabor agradable y de fácil procesamiento. Sin embargo; a la fecha no se identifica un producto con condiciones muy similares al mango, además que este producto tiene buena



aceptación a nivel mundial y su consumo viene aumentando en forma anual, lo cual refleja la preferencia de los consumidores por este fruto.

#### **3.5.4 Amenaza de los entrantes**

El riesgo por el ingreso de nuevos competidores es medio-alto debido a que los actuales países productores pueden promover nuevas zonas de producción y a nivel local, por el incremento de la producción en Piura y la aparición de nuevas zonas en Ancash. Aunque la calidad del producto peruano es mayor, lo que garantiza su presencia en mercados internacionales. Lamentablemente existe poca coordinación entre los diferentes puntos de producción por lo que una sobreproducción es probable, tal como ocurrió en la campaña 2009-2010.

Por otro lado, se debe señalar que en Perú la región norte presenta condiciones naturales que originan una ventaja para la producción del mango, como es el factor del clima, el cual es aprovechado tanto por Piura como por Lambayeque. Sin embargo el aprovechamiento de estos factores es mínimo debido a la problemática ya expuesta en líneas anteriores. Esta situación podría cambiar si se da mayor capacitación a los productores, si se asocian y optimizan sus técnicas de cultivo y cosecha, pues podrían aprovechar de manera más intensa la ventaja antes mencionada y además cumplir con los estándares solicitados a nivel mundial. Sobre este último aspecto, los países que a nivel mundial se presentan como amenaza son México o Brasil, los cuales pueden en un corto plazo mejorar su productividad y calidad del mango que producen, derivando en un aumento de su participación en las exportaciones, hecho que podría afectar la actividad de las regiones exportadoras de mango en el Perú.

#### **3.5.5 Rivalidad de los competidores**

A nivel mundial son muchos los países productores de mango, siendo los principales los asiáticos: India, China, Tailandia, Pakistán, e Indonesia. A nivel de Latinoamérica, Brasil

y México son grandes productores. Las variedades que se producen en Lambayeque compiten principalmente con las que se producen en Sao Paulo (Brasil), país ubicado en el Hemisferio Sur en donde coincide por el periodo de cosecha. A nivel nacional, Piura es el principal productor de mangos seguido por Lambayeque y Ancash.

Como puede observarse, tanto a nivel nacional como mundial, existe competencia para estos productos pero debemos indicar que la calidad de los mangos peruanos es superior por lo que el riesgo con los actuales competidores se calcula como medio; sin embargo, se debe de buscar la optimización del proceso productivo, la calidad del producto y sondear nuevos mercados en donde se puedan obtener mayores márgenes, con lo cual se realizarían exportaciones a países del Asia, como China, para lo cual se aprovecharían de los tratados comerciales firmados.

### **3.6 La organización y sus referentes**

La producción a nivel mundial del mango es liderado por los países asiáticos siendo sus principales representantes India y China, de acuerdo a lo indicado en la Tabla 3. Sin embargo, respecto al producto para exportación se prefieren las variedades Kent y Tommy Atkins que se cultivan principalmente en países americanos.

La producción para exportación puede dividirse en 2 grandes grupos de países productores según la ubicación geográfica. Tenemos los países productores del Hemisferio Norte donde el principal exportador es México mientras que en el Hemisferio Sur los principales exponentes son Brasil y Perú.

En México, la región de Veracruz es la de mayor superficie cultivada y presenta un alto nivel de organización de los productores así como una buena experiencia agroexportadora. Esta región es nuestra referencia en la elaboración de la Matriz Perfil Referencial (MPR). Además tenemos como referencia localmente a la Región Piura que es la principal región exportadora.

A nivel de Sudamérica el principal exportador es Brasil siendo Sao Paulo la principal región productora. La oferta exportadora de Sao Paulo se concentra en los meses de Agosto a Marzo y coincide con la de Perú resultando un competidor directo para captar la demanda de los mercados internacionales. Esta región es nuestra referencia en la elaboración de la Matriz Perfil Competitivo (MPC).

### **3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)**

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) permite realizar un Análisis de la Industria, y se determina los factores determinantes de éxito. Estos factores son variables que afectan significativamente la posición competitiva de las organizaciones en la industria. Por ello, de acuerdo a D'Alessio (2008), la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra. Asimismo, el propósito de esta matriz es señalar cómo está una organización respecto del resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información, la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial.

Se basa en los factores clave de éxito (key success factors) que afectan a todos los competidores, y son críticos para tener éxito en el sector industrial. Su determinación es crucial para el éxito del análisis y evaluación. Los factores clave de éxito se definen como variables sobre las cuales la gerencia puede influir con sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva de las organizaciones en la industria. Dentro de una particular industria se derivan de la interacción de las variables económicas y tecnológicas características de esta, para que las organizaciones desarrollen sus estrategias competitivas.

Valores. Entre los valores se destacan: (a) Debilidad mayor, (b) Debilidad menor, (c)

Fortaleza menor y (d) Fortaleza mayor

Tabla 22

*Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)		Lambayeque			Piura		Ancash		Sao Paulo (Brasil)	
N°	Factores Clave de Éxito (FCE)	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Organización entre los productores	0.17	1	0.17	2	0.34	1	0.17	3	0.51
2	Know how y experiencia agroexportador a	0.16	1	0.16	2	0.32	1	0.16	4	0.64
3	Rendimiento por hectárea	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45
4	Disponibilidad de tierras	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30	4	0.60
5	Calidad de Producto	0.14	4	0.56	4	0.56	2	0.28	4	0.56
6	Nivel Técnico de Producción	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	4	0.48
7	Acceso al crédito	0.11	1	0.11	2	0.22	1	0.11	4	0.44
Total		1.00		2.14		2.73		1.71		3.68

La matriz del mango en Lambayeque cuenta con 7 factores clave de éxito y los pesos son algo subjetivos. El mango de Lambayeque, se encuentra posicionado por encima del mango de Ancash, pero por detrás del mango de Piura y de Sao Paulo (Brasil), lo cual indica que se deben desarrollar estrategias para controlar las debilidades tanto menores como mayores y poder potenciar a la Región de Lambayeque en el sector.

La matriz cuenta con 7 factores clave de éxito y los pesos son algo subjetivos. El mango en Lambayeque se encuentra posicionado detrás de la principal zona productora de mango del primer país exportador del mundo, Veracruz (México), lo cual indica que se deben desarrollar estrategias para controlar las debilidades y poder potenciar a la región

Lambayeque en el sector, usando como referencia a la principal región exportadora a nivel mundial.

Tabla 23

*Matriz de Perfil Referencial (MPR)*

Matriz de Perfil Referencial (MPR)			Lambayeque		Veracruz (México)	
Nº	Factores Clave de Éxito (FCE)	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Organización entre los productores	0.17	1	0.17	4	0.68
2	Know how y experiencia agroexportadora	0.16	1	0.16	4	0.64
3	Rendimiento por hectárea	0.15	3	0.45	3	0.45
4	Disponibilidad de tierras	0.15	3	0.45	4	0.60
5	Calidad de Producto	0.14	4	0.56	4	0.56
6	Nivel Técnico de Producción	0.12	2	0.24	4	0.48
7	Acceso al crédito	0.11	1	0.11	4	0.44
Total		1.00		2.14		3.85

### 3.8 Conclusiones

Según el análisis realizado al entorno externo, se han identificado que los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, y ecológicos interactúan entre sí en el entorno propiciando la integración de la cadena de valor. La globalización impactó al país con la definición y cierre de diversos tratados de libre mercado con los cuales permitirá el ingreso de empresas peruanas a un espacio más competitivo. En ese sentido, el país se encuentra realizando todos sus esfuerzos hacia la formalización de más acuerdos comerciales que permitirán contar con mayores bloques comerciales.

Mediante el análisis de la situación externa, se identificó a la región Lambayeque como un territorio con ventajas comerciales gracias a las asociaciones estratégicas generadas con países como Estados Unidos, la Unión Europea, China y Japón.

A nivel mundial, los principales productores y exportadores del mango son: India, China, Tailandia, Pakistán, Brasil, Ecuador, India, México y Perú. Mientras que los principales mercados destino del mango peruano son: EE.UU, Holanda y Reino Unido.

El sector a nivel social, político, gubernamental, y legal se encuentra bajo una situación estable el cual le permite al productor y emprendedor realizar favorablemente inversiones. Se ha identificado en el sector del mango en cuanto al aspecto tecnológico diversos avances en la investigación y desarrollo lo cual está estimulado en gran medida por las necesidades que exige el mercado. Hoy en día encontramos en las empresas grandes avances relacionadas a los cultivos, diseños de plantación, podas, programas de fertilización, entre otros. Estas acciones se encuentran en implementación y mejorar a fin de elevar los rendimientos del cultivo, aprovechar la ventana comercial y aumentar los volúmenes.

Se presenta bajo poder de negociación de los productores, especialmente en los que están menos integrados, puesto que el mayor margen de comercialización se evidencia en el exportador y es seguido por los acopiadores, ello en razón, de la mayor información con que cuentan esos agentes al contar con mayor cercanía al consumidor final, y por el nivel de especialización y conocimiento que se requiere para realizar una operación de exportación.

Los productores pequeños que tienen una productividad modesta por los bajos rendimientos o mayor descarte, venden su producción en el mercado nacional a precios de descarte, con lo cual obtienen ganancias mínimas, esto dado por el escaso nivel de capacitación y gestión sobre todo a nivel del primer eslabón, donde varios productores solo cuentan con estudios primarios, además de que trabajan en tierras atomizadas que no permiten las economías de escala, y con poca capacidad de gestión y organización, por lo cual se requiere la asociación de productores.

Lambayeque cuenta con factores favorables para el desarrollo de la actividad productiva del mango, sin embargo según la matriz EFE el Sector se posiciona debajo del promedio en su capacidad de aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas. Asimismo, se deben trabajar en algunos factores claves de éxito como es la organización

entre los productores, el sistema de irrigación y brindar conocimientos sobre know how, técnicas de producción y experiencia agroexportadora.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Según D'Alessio (2008), el planeamiento del proceso debe ser manejado y adaptado para servir a los ejecutivos como un vehículo en la estrategia de la toma de decisiones. La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. Las principales áreas funcionales auditadas en todo negocio que deben ser identificadas a través de la evaluación se explican a continuación:

#### 4.1.1 Administración y Gerencia

Según D'Alessio (2008), la gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización. Debe manejar los cambios dentro de esta, superando las crisis y asegurando la viabilidad mediante la asignación inteligente de recursos hacia las demás áreas funcionales, dirigidos al cumplimiento de la misión de la organización. El permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los diferentes mercados globales.

En la Región Lambayeque, los productores no cuentan con mayor nivel de conocimiento en el aspecto de dirección y control gerencial. Según lo indicado por Ángel Gamarra, Presidente de Promango (2010), en entrevista citada a través de Grupo Agronegocios (2010), los productores de mango en el norte peruano son alrededor de 8.000 de los cuales apenas 500 están asociados por lo que la gran mayoría no están certificados ni cuentan con producción de calidad para exportar. La gran mayoría producen en parcelas de menos de tres hectáreas y con la alternancia de campañas buenas y malas, su capacidad económica se ve cada vez más reducida para atender sus plantaciones.



De acuerdo a lo indicado por la Agencia Agraria de Noticias (2012) los principales exportadores entre los meses de enero y febrero del 2012 son: (a) Sunshine Export, con un 10%; (b) FLP del Perú, con un (9%); (c) Dominus, con un 6%; (d) Camposol, con un 5%; y, (e) Frutas Piuranas con un 3%. Las cinco empresas son afiliadas a la Asociación de Productores y Exportadores de Mango (APEM). Además indica que en el Perú las parcelas productoras de mango de exportación tienen como promedio 1,3 Has, en Ecuador tienen 87 Has y en Brasil 124 Has.

#### **4.1.2 Marketing y Ventas**

La comercialización del mango se inicia con los productores quienes suministran la fruta al exportador, al supermercado, al acopiador, al mayorista, o a la empresa agroindustrial. Las exigencias del mercado externo en términos de calidad son, principalmente, que la fruta sea sana, que no tenga cortes ni hongos, y que no esté verde pero tampoco excesivamente madura. En general el Perú, así como Lambayeque, produce y comercializa mangos durante el primer y último trimestre del año, lo cual permite aprovechar periodos en los que no producen los principales actores del mercado mundial, abasteciendo al mercado internacional.

En el Perú, la Asociación de Productores y Exportadores de Mango (APEM) trata de centralizar los esfuerzos particulares de sus asociados buscando lograr su desarrollo y progreso. Pero gran parte de los productores de mango de la Región Lambayeque no son miembros de esta asociación por lo que no cuentan con una estrategia general que eleve la competitividad del mango, la capacidad de negociación y la organización de la oferta exportable vía la integración de asistencia técnica, estándares de calidad, financiamiento y negociaciones comerciales. Por tal motivo, no existe un posicionamiento del mango de Lambayeque ni en los consumidores peruanos ni extranjeros, a diferencia del Mango Piurano que a través de los años se ha posicionado como un referente de este fruto en el Perú.

Con la finalidad de captar la demanda creciente en el mercado externo, el Perú a través de PromPerú busca la promoción de sus productos agroexportables no tradicionales, entre los cuales se encuentra el mango, teniendo presencia en Ferias y eventos de Promoción Internacional que se llevan a cabo anualmente. Entre las principales ferias que están enfocadas en alimentos y/o productos frescos se encuentran por ejemplo: (a) Feria Fruit Logística, que se lleva a cabo en Alemania en el mes de febrero de cada año; (b) Feria Foodex, que se lleva a cabo en Japón en el mes de marzo; (c) Feria Asia Fruit Logística, que se lleva a cabo en Hong Kong alrededor del mes de setiembre; (d) Feria PMA, que se lleva a cabo en Estados Unidos aproximadamente en el mes de octubre; (e) Feria Sial, que se lleva a cabo en Francia también en el mes de octubre; (f) Feria Gulfood, que se realiza en los Emiratos Árabes; (g) Feria Biofach, que también se realiza en Alemania pero está enfocada principalmente en productos orgánicos; (h) Feria Summer Fancy Food, que se realiza en Estados Unidos y está enfocada en la promoción de alimentos gourmet; entre otras ferias especializadas en el rubro de alimentos.

Para el desarrollo del sector del mango de Lambayeque la presencia en las ferias mencionadas líneas arriba será muy importante, ya que cada una de ellas es un lugar privilegiado para el establecimiento de contactos entre los exportadores y los clientes potenciales; pero de manera particular para las Pymes ya que les permitirá conocer de primera mano el sector y competidores extranjeros, probables clientes, oportunidad de conocer nuevas presentaciones del producto, servicios, tendencias, etc.

La presencia de empresas peruanas, y en particular de Lambayeque, en ferias y exposiciones internacionales constituye uno de los instrumentos más eficaces para fortalecer la tendencia creciente de las exportaciones de mango. Por tal motivo, la planificación conjunta entre el sector privado y los organismos del estado para asistir a estos eventos será vital.

La mayor parte de nuestras exportaciones se dan como productos frescos por lo cual el desarrollo de presentaciones de mango con mayor valor agregado es una tarea pendiente del sector, pero se puede deducir que esto está íntimamente relacionado con el nivel de asociatividad que pueda existir entre los miembros del mismo.

#### **4.1.3 Operaciones y Logística. Infraestructura**

Las empresas que operan en Lambayeque cuentan con experiencia en la producción, comercialización y exportación, lo que les permite tener conocimiento de las normas de calidad y estándares fitosanitarios que exige el mercado externo. En este contexto los empresarios agrícolas han venido adecuándose a las normas Globalgap de la Unión Europea para poder tener acceso a los mejores supermercados y mantener su competitividad en el mercado europeo. En este sentido, este conocimiento se deberá de ampliar a toda la cadena involucrada en el sector, especialmente a los productores, lo cual también les permitirá tener un panorama más amplio, el cual no incluye solamente la producción.

No obstante, según el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa COPEME (2009), se presentan algunas malas prácticas en la fase de producción debido a que el mango es un árbol frutal muy rústico y se desarrolla en condiciones donde otros árboles frutales probablemente no se desarrollarían. Esto ha originado un enfoque incorrecto acerca de la conducción agrícola adecuada de una plantación de mangos. Es decir, el hecho de tener una producción de pobre calidad y escasa en cantidad no permite que el productor de mango rentabilice su cultivo y pueda aspirar a tener mejores condiciones de vida. Una consecuencia de ello es cuando el productor trata de vender su producto, éste no cuenta con la calidad que el mercado internacional requiere y percibe un menor precio por su producto.

Según COPEME (2009), dentro de las malas prácticas en el proceso productivo se tiene:

1. Desconocimiento de la poda en el mango: es probable que solo un 10% de los productores de mango en Lambayeque sepa cuáles son los beneficios de una correcta aplicación de la poda. Ello trae como consecuencia una escasa productividad y la falta de calidad en el producto. La aplicación de la poda es desde los últimos años un factor decisivo para la producción. Además, permite sincronizar la fecha de cosecha, debido a que se logra una mayor uniformidad desde la floración.
2. Desconocimiento del empleo de los métodos para la aplicación de una adecuada fertilización: El hecho de no conocer los métodos que permitan fertilizar adecuadamente el cultivo de mango es otro de los principales elementos que limitan la producción de mangos para la exportación. Sólo unos pocos productores de mango conocen las ventajas de un análisis de hojas, el cual interpretado adecuadamente dará un diagnóstico preciso de los elementos que el mango requiere y sus cantidades adecuadas. Los parámetros adecuados para una buena producción, tanto de los fertilizantes denominados Elementos Mayores como de los Elementos Menores, constituye otro de los aspectos poco conocidos por el productor. Finalmente, otra deficiencia importante es la falta de conocimiento para la preparación de una dosis de fertilización química adecuada en función a la edad de los árboles y las carencias mostradas en el análisis foliar.  
  
El análisis de suelo, es otra técnica poco usada en la aplicación de una fertilización adecuada. Este análisis a pesar de ser muy básico, por lo general no es empleado para la dosificación con fertilizantes mayores.
3. Desconocimiento del efecto de algunas carencias y excesos nutricionales considerados críticos para la producción del mango: Dentro del aspecto de

nutrición vegetal, el mango presenta el efecto de la carencia de algunos minerales, los cuales son considerados críticos debido a que la deficiencia de estos elementos causa desórdenes fisiológicos en su composición interna (pulpa), como es el caso de la deficiencia de calcio que da origen a un desorden fisiológico denominado Soft Nose (nariz blanda) y en otros como la deficiencia de zinc, que da origen a un amarillamiento del follaje denominado clorosis de zinc, lo que causa falta de crecimiento en árboles jóvenes y menor tamaño de frutos. Igualmente desconocido, es el efecto de la falta de nitrógeno, que causa falta de crecimiento en los árboles de mango, así como un menor peso unitario en los frutos.

Desconocido también, es el exceso de sodio, el cual según la intensidad con que se concentre en las hojas, causa quemado de éstas y conlleva a una muerte segura del árbol, en caso exceda los límites tolerables.

4. Falta de prevención de problemas sanitarios en caso de lluvias: No se presenta un cabal conocimiento que en años lluviosos la fruta es susceptible de ser atacada por el hongo de la antracnosis y la calidad de la fruta desmejora notablemente. No se aplican productos fitosanitarios preventivos. Tampoco se conoce cuál es el nivel mínimo de lluvias con que el mango puede ser afectado. No existen parámetros que permitan realizar al productor de mangos actividades de prevención.

Según COPEME (2009), dentro de las malas prácticas en la fase de cosecha se tiene:

***Desconocimiento de la técnica de cosecha.*** El productor de mangos desconoce en casi su totalidad la técnica para realizar la cosecha para exportación, debido a que esta actividad es realizada habitualmente por las empresas exportadoras de Piura o por los acopiadores intermediarios, quienes al terminar la producción de mangos en esta localidad,

trasladan toda su logística hacia Lambayeque donde realizan el acopio de la fruta exportable. Tanto por razones de conocimiento como de costos, el productor de Lambayeque entrega su producción en el árbol y la cosecha es asumida íntegramente por la empresa exportadora o el acopiador intermediario. Frecuentemente, al pactarse de esta manera, esto conlleva perjuicios económicos para el productor de mangos:

1. La producción es calificada por el exportador y usualmente se lleva el mango tipo Extra en la primera cosecha y no retorna para cosechar otras calidades en una segunda o tercera cosecha, debiendo ésta ser vendida a menores precios a otros acopiadores.
2. Generalmente, la fruta cosechada no es vendida por peso, sino que al ser cosechada por el exportador éste coloca medidas simbólicas que terminan favoreciéndole, adquiriendo por lo tanto más fruta por un menor precio.
3. La fruta en la mayoría de casos es comercializada a crédito. Esta concesión da origen a que tomando el tema de la falta de calidad como pretexto, no se honre el pago o se pague menos a los productores.

Adicionalmente también según COPEME (2009), dentro de las malas prácticas en la fase de acopio se tiene:

1. Desconocimiento de las normas internacionales de calidad para mango: Uno de los mayores problemas que enfrenta el productor de mangos de Lambayeque, es la falta de conocimiento de las Normas Internacionales de Calidad para Mango. Existe una Norma de Calidad para el Mango Peruano, que no ha sido adecuadamente difundida y cuyo desconocimiento conlleva a que el productor desconozca cuáles son los parámetros y criterios de calidad para una adecuada comercialización. Existen calidades y mercados

diferentes, a los cuales puede acceder con un conocimiento previo de los estándares de calidad.

2. Falta de centros de acopio: La falta de centros de acopio no es una mala práctica, sino la consecuencia de una mala práctica, al no tener participación en la fase de cosecha. El productor de mangos de Lambayeque, al no controlar el tema de la cosecha, tampoco puede controlar el tema de los Centros de Acopio donde la fruta pueda llegar en condiciones de ser comercializada para la exportación. Tampoco existen Centros de Acopio para agrupaciones de productores de mango que les permitan ofertar su producto en mejores condiciones comerciales y donde el productor pueda cobrar por un valor agregado, como es el tema de entregar una fruta cosechada, de acuerdo a los requisitos que el mercado internacional exige.

Existen una serie de condiciones agronómicas y fitosanitarias que los productores deben conocer de la producción del mango para exportación. Un recurso crítico para la producción es el agua. Generalmente se requiere extraer agua del subsuelo, con el consiguiente aumento del costo por el combustible. En Motupe de manera parcial, con el Río La Leche, se puede obtener naturalmente el agua pero en Olmos si se requiere bombeo.

El distrito de Motupe presenta mejores caminos de acceso a las zonas de producción que Olmos, debido fundamentalmente al mantenimiento que otorga cada municipalidad a su sector productivo. En Olmos la ausencia de puentes y la falta de mantenimiento en los caminos, dificulta el acceso a la cosecha.

Los principales compradores son los acopiadores mayoristas que pueden ser de la misma localidad o de otras regiones. Si son de la misma localidad también pueden ser productores o sólo acopiadores. Los foráneos vienen sólo en las campañas de exportación y

compran según los volúmenes que requieren para cumplir sus compromisos con las empresas exportadoras. La demanda de los mangos está determinada finalmente por los exportadores.

Las empresas exportadoras pueden dividirse según el destino del producto. Si la comercializan en el mercado europeo o Canadá, las exportadoras son empacadoras que negocian directamente con el productor. En el caso de exportaciones a EEUU, los exportadores tienen una planta de adecuación y empaque, en donde se realiza el proceso de hidrotermia exigido por EEUU.

En cuanto al Sector Agricultura, según el PERX (Mincetur, 2006), la Región Lambayeque tiene 1'423,130 hectáreas, de los cuales el 18.9% (270,000 has, de las cuales solo se utilizan el 69.7%) son aptos para uso agrícola, para pastos 15.4%, protección 61.8% y para producción forestal 3.9%. De esta información se obtiene que se cuenta con aproximadamente 81,810 hectáreas que podrían ser utilizadas para la actividad agrícola.

Según este PERX, la organización territorial de Lambayeque se basa en la conformación de sub espacios que tienen como elementos básicos de articulación las vías de comunicación, los circuitos energéticos y los corredores de actividades económicas. Según ello son cuatro los sub espacios en la Región Lambayeque que concentran la transformación de los recursos naturales de su entorno y consolidan los mercados, y por lo tanto también el mayor stock de capital invertido. A continuación se presentan las principales características de los sub espacios:

***Chiclayo-Lambayeque.*** Es el espacio de mayor desarrollo, se asienta sobre los valles de Chancay-Lambayeque y La Leche y tiene características físicas, sociales, económicas y culturales homogéneas. Tiene un gran potencial económico productivo por sus tierras de alto valor agrícola (166,339 Has). Asimismo, cuenta con zonas productivas especializadas: la zona de Chiclayo-Lambayeque con cultivos de arroz y caña de azúcar y con las más importantes plantas industriales del departamento (molinerías, azucareras de Pomalca, Pucalá



y Tuman, textiles); la zona Mochumí - Muy Finca, con cultivos de menestras exportables (frijol, loc tao, garbanzo, lenteja) y planta de procesamiento; la zona de Chongoyape con cultivos de frutales y maíz amarillo; las zonas Canal Taymi-Ferreñafe y Reque-Monsefú-Eten con cultivos de hortalizas y verduras; todas éstas cuentan con sistema de riego regulado.

**Motupe-Olmos.** Es la unidad donde se concentra la producción de mango en la región. Tiene como unidad integradora el sistema de las cuencas de los ríos Motupe y Olmos, en donde existe un potencial de suelos agrícolas de 86,647 has., propicio para el desarrollo de cultivos permanentes en su mayoría frutales (limón, maracuyá, mango, tamarindo, carambola), cultivos y crianzas para exportación (espárrago, vainitas, apicultura, ganado vacuno de carne y caprino), los cuales también están permitiendo la industrialización de productos de la zona (jugos de frutas, esencia de aceite, miel de abeja). Hay una fuerte presencia de especies forestales como el algarrobo, hualtaco y palo santo.

**Zaña-Oyotún.** Este sub espacio está definido por el valle de Zaña. La parte media y baja del valle tiene como actividad económica principal la agricultura con los cultivos predominantes de la caña de azúcar y arroz. Tiene un ingenio industrial azucarero temporalmente paralizado; la parte terminal del valle se diferencia por su especialización en la producción hortícola (sector Motupe-Lagunas-Rafán).

**Incahuasi-Cañaris.** Esta unidad es considerada como la de menor desarrollo. Es un espacio eminentemente andino, conformado por los distritos de Cañaris e Incahuasi, en la que tiene nacimiento el río La Leche (Sub cuencas Moyan y Sangana) y río Cañariaco –Tocras. El mayor potencial de la zona es el suelo para forestales y en menor magnitud para cultivos agropecuarios (andinos, frutales, caña y pastos naturales). Contribuye a esta unidad el suministro energético de las Minicentrales Hidroeléctricas de Cañaris e Incahuasi que se potenciará con el funcionamiento de PSE Carhuaquero II Etapa.

#### 4.1.4 Finanzas y contabilidad

Según Kryss Vargas (2012), Especialista en Frutales del Instituto de Innovación Agraria, el costo de mantenimiento de una hectárea de mango equivale a S/. 6800, de los cuales el 54,4% corresponde al gasto en fertilizantes y agroquímicos y el 28,1% a gastos en jornales para el manejo del cultivo y pagos de sueldos. Asimismo, de acuerdo a la Síntesis Económica de Lambayeque de Enero 2012 del Banco Central de Reserva del Perú, sucursal Piura, el precio promedio en chacra del mango en Lambayeque fue de S/. 0.85 entre enero 2011 y enero 2012 (BCRP, 2012). En la Tabla 24 se detalla el cálculo del rendimiento considerando un rendimiento de 10 TM/Ha, siendo el margen operativo para el productor de mango en Lambayeque de 20%.

Tabla 24

##### *Margen Operativo de una Hectárea de Mango*

Ventas (Nuevos Soles)		8,500
	Precio de Venta por Kg	0.85
	Kg por hectárea	10,000
Costos de Mantenimiento (Nuevos Soles)		6,800
Margen Operativo		1,700
	% Margen / Ventas	20%

Según el Estudio Prospectivo de Mercado del Mango para Exportación de Lambayeque [MINCETUR, (PERX, 2006)], las tasas de interés de los Bancos e Intermediarios hacen inviable la implementación de una tecnología adecuada, cubrir los costos de fertilizantes, pesticidas así como contar con un flujo de caja constante para los pequeños productores de Lambayeque. La capacidad financiera de los productores es limitada por lo que la inversión, asistencia técnica y productividad son mínimas.

La producción es baja y se obtienen ganancias pequeñas. Las plantas de adecuación y empaque, para asegurar la calidad del producto, algunas veces proveen de asistencia técnica, insumos y financiamiento a los productores.

Para ingresar a los mercados de EEUU y Europa se requieren cumplir algunas exigencias que se deben cubrir con una inversión que muchas veces los productores no pueden alcanzarlas individualmente. Existen asociaciones de productores donde la capacidad financiera es mayor. Actualmente las instituciones financieras son renuentes a brindar financiamientos a productores agrícolas, en caso deseen acceder a créditos deben pagar mayores tasas de interés y otorgar garantías reales, que muchas veces por su respaldo patrimonial no es posible.

Las principales instituciones financieras en Lambayeque son el BCP, Scotiabank, Crediscotia, Caja Nuestra Gente, la Caja Sipán, Cooperativas de Ahorro y Crédito Tuman, Caja Paita, Cooperativa Santo Cristo de Bagazan, Caja Sipan, entre otros; con lo cual se puede apreciar que existe oferta en el sector, sin embargo la misma no es lo suficientemente efectiva para el sector, además que en la mayoría de los casos se cobran tasas bastantes elevadas propio del mayor riesgo que asumen o pudieran asumir.

#### **4.1.5 Recursos humanos**

Según el Gerente Regional de Agricultura de la Región Lambayeque (2012), indica que los productores de mango necesitan mayor capacitación para poder exportar sus productos y que no han recibido las orientaciones técnicas para el procesamiento y envasado del producto que les permita exportar en mayor porcentaje. Agregó que existen unos 700 productores en las zonas de Olmos y Motupe que buscan el apoyo de las autoridades para poder sacar su campaña adelante (“Lambayeque, productores de mango”, 2012, 11 de enero).

El 80% de los pequeños y medianos productores de Lambayeque carece de la certificación Globalgap (Global Good Agricultural Practice), estándar de certificación internacional que asegura calidad de los alimentos, de acuerdo a lo indicado por Cristina Rizo Patrón, vicepresidenta de la Asociación de Agricultores de Lambayeque (2010), principalmente por su alto costo (“Productores de mango cosechan”, 2010, 26 de enero).

La situación social regional es heterogénea, sobre todo entre las poblaciones urbanas y rurales y, entre las de la costa y la sierra. Actualmente Lambayeque tiene 1'121, 358 habitantes, lo que equivale al 4.2% del total nacional e implica una densidad de 78.9 habitantes por Km<sup>2</sup>. El 62.1% de población es calificada de pobre.

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones**

Los sistemas de información se refieren a elementos orientados al tratamiento y administración de datos e información, organizados y listos para su uso en la producción y comercialización del mango en la Región Lambayeque.

Los sistemas de información principales para el sector corresponden a temas relacionados con asistencia técnica personalizada, comercialización y precios internacionales, logística de entrada y de salida, certificación en Globalgap, entre otros. Esta información se transfiere principalmente mediante las asociaciones de los miembros de la cadena. Por ejemplo tenemos a la Asociación Peruana de Productores y Exportadores de Mango (APEM) que es una institución sin fines de lucro, formada por los productores y exportadores de mango peruano del norte del Perú y que representan el 60% de las exportaciones. También tenemos a la asociación de productores de mango PROMANGO con 26 socios que en total tienen 700 hectáreas y que representan el 30% de las exportaciones. Cabe indicar que PROMANGO es un asociado más de la APEM. Ambas asociaciones tienen presencia principalmente en Piura por ser la principal región exportadora.

Existen instituciones del Gobierno Central que también brindan información relacionada al sector. La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), que es un organismo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, publica información relativa a la exportación del mango a través de su Informe Anual del Desarrollo del Comercio Exterior Agroexportador del Perú, además del Sistema Integral de Información de Comercio Exterior (Siicex). El Ministerio de Agricultura provee

un portal de Internet denominado Sistema de Información Agrícola el cual permite obtener estadísticas de demanda de los productos que el país exporta y comercializa.

#### **4.1.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo**

La tecnología e I&D son factores críticos para elevar la competitividad de los negocios. Para el sector del mango, si bien la tecnología no ha tenido mucha variación en los últimos años, no ha sido difundida adecuadamente a la gran cantidad de productores. La transferencia de conocimiento en asistencia técnica, sistemas de riego, manejo de cultivos y mejoramiento de espacios sólo ocurre entre los productores asociados. Es común observar en la producción un elevado porcentaje de descarte de fruta.

En riego tecnificado, según Daniel Flexer, Gerente General de Naandan Jain Perú, una de las principales transnacionales en sistemas de riego con sede en Israel, en entrevista citada mediante la Agencia Agraria de Noticias (2011), indicó que las innovaciones son una buena inversión porque los cambios son radicales y muy rápidos en resultados de campo. Con riego tecnificado se pueden producir 30 Tn de mango por Ha, mientras que en cultivos tradicionales sólo se llega en promedio a unas 10 Tn (“El mercado peruano es ilimitado”, 2011, 15 agosto).

Según Juan Carlos Rivera, Gerente de la Asociación Peruana de Productores y Exportadores de Mango (APEM), en entrevista citada mediante la Portal Frutícola (2012), las exportadoras de mango en el Perú han sido capaces de aplicar planes de manejo fisiológico y han tenido buenos resultados. Pero para la mayoría de los productores esto no es posible debido a los medios financieros, lo que ha llevado a la APEM a mejorar la coordinación y el intercambio de tecnología.

#### **4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

Según D’Alessio (2008), la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas

funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas.

**Valores.** Los valores a tomarse en consideración son: (a) Debilidad mayor, (b) Debilidad menor, (c) Fortaleza menor y (d) Fortaleza mayor.

La matriz cuenta con 10 factores determinantes de éxito, cinco fortalezas y cinco debilidades. Contiene un número adecuado de factores, aunque los pesos asignados son algo subjetivos por calificar. La calificación ponderada de la matriz EFI fue de 2.55, cifra que indica que es ligeramente más fuerte que débil, pero estando en un valor casi promedio no posee una consistencia interna como para competir exitosamente; sin embargo también se podría mencionar que se enfrenta a un entorno ligeramente favorable para su desarrollo. Se debe intentar mejorar las debilidades mayores, por lo menos, antes de seguir el proceso estratégico. Al lograr mejorar estas debilidades sería un paso estratégico favorable, puesto que se podrían avizorar mejores estrategias hacia la visión establecida.

Tabla 25

*Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)*

Ítem	Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Productos de alta calidad	0.13	4	0.52
2	Disponibilidad de Tierras con suelos apropiados para la producción de mango en la región Lambayeque	0.12	3	0.36
3	Rendimiento por hectárea por encima del promedio	0.12	3	0.36
4	Producto estacional y complementario con grandes exportadores	0.10	4	0.40
5	Eficiente control de la mosca de fruta	0.08	3	0.24
		0.55		1.88
Debilidades				
1	Débil organización entre los productores	0.16	1	0.16
2	Débil Know How y poca experiencia Agroexportadora	0.13	2	0.26
3	Bajo nivel técnico para la producción	0.09	2	0.18
4	Productores no sujetos a crédito	0.04	1	0.04
5	Bajo desarrollo de productos derivados del mango	0.03	1	0.03
		0.45		0.67
Total		1.00		2.55

### 4.3 Conclusiones

Respecto a la administración y gerencia, los productores en la región no cuentan con el nivel de conocimiento suficiente para la dirección y control. Por ello la capacitación y contratación de personas con conocimientos gerenciales permitirían integrar a los productores, desarrollar y potenciar la productividad y comercialización del mango.

Con relación al marketing y ventas, la región presenta una fuerte dependencia de la marca del mango de Piura. No se cuenta con una estrategia general que eleve la competitividad del mango, la capacidad de negociación y la organización de la oferta exportable. Respecto a las operaciones productivas, existe una vasta experiencia en producción de frutos; sin embargo, son todavía insuficientes las buenas prácticas para la exitosa comercialización y exportación. La capacidad financiera de los productores es limitada por lo que la inversión, asistencia técnica y productividad son mínimas.

En cuanto a los recursos humanos, los productores de mango necesitan mayor capacitación para poder exportar sus productos que no han recibido las orientaciones técnicas para el procesamiento y envasado del producto.

En los aspectos relacionados a la informática y comunicaciones, Lambayeque cuenta con un gran número de medios de comunicación y estos a su vez en su mayoría ofrecen una programación pero aun de manera informal. En relación a la tecnología, los productores nacionales requieren de capital para seguir creciendo, hacer uso de la tecnología y poseer un sistema de riego computarizado.

Finalmente, de acuerdo con el análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Internos se ha obtenido un promedio de 2.55 que indica que es ligeramente más fuerte que débil, pero estando en un valor casi promedio no posee una consistencia interna como para competir exitosamente; sin embargo, también se podría mencionar que se enfrenta a un entorno ligeramente favorable para su desarrollo.

## Capítulo V: Intereses del Sector del Mango en Lambayeque y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1 Intereses del Sector del Mango en Lambayeque

Los productores de mango como organización se interesan por incrementar el área de cultivo y la producción total de mango de la región Lambayeque. Les interesa también lograr una mayor participación en la exportación del mango peruano dentro de los mercados actuales y nuevos e incrementar la rentabilidad del sector mejorando el rendimiento por hectárea a niveles competitivos internacionalmente.

### 5.2 Potencial del Sector del Mango en Lambayeque

El Perú necesita una estrategia general que eleve la competitividad del mango, la capacidad de negociación de los exportadores peruanos y la organización de la oferta exportable vía el impulso de la asociación de productores con visión empresarial y capacidad para integrar asistencia técnica, estándares de calidad, financiamiento y negociaciones comerciales, apuntando a la creación de una marca de bandera.

Lambayeque, es una región líder de las exportaciones en la macro región norte del Perú y que ha triplicado sus exportaciones gracias al desarrollo sostenible y diversificación de su oferta exportable que es competitiva y con valor agregado.

PROMPERU estableció las principales medidas de desarrollo:

1. Realizar campañas de promoción del mango en el mercado nacional e internacional en los mercados dominantes (EEUU y Europa) y mercados potenciales (Japón, China y Hong Kong)
2. Establecer con productores y exportadores una marca peruana de mango y bajo esa marca propiciar su participación en ferias, exposiciones y ruedas de negocios
3. Fomentar la asociatividad entre productores, agroindustriales y exportadores promoviendo la firma de contratos de abastecimiento a largo plazo



4. Fortalecer el Programa de Erradicación de la Mosca de la Fruta para declarar a las zonas productoras de mango como zonas libres de la mosca
5. Capacitar a todos los agentes de la cadena sobre la adopción de sistemas de calidad (Buenas Prácticas Agrícolas, Globalgap, HACCP) que exigen los mercados internacionales y autoridades nacionales
6. Mejorar la tecnología de pre-cosecha, cosecha y post-cosecha para reducir el elevado porcentaje de descarte de fruta
7. Instalar sistemas de drenaje en zonas estratégicas
8. Mejorar y rehabilitar los canales de irrigación principales y laterales en zonas de producción
9. Mejorar la infraestructura portuaria del Puerto de Paita (instalación de grúas)
10. Levantar las barreras sanitarias, fitosanitarias y de seguridad alimentaria en los potenciales países demandantes (países asiáticos)
11. Contar con representantes de los exportadores en los puertos de destino para verificar el estado en que llegan los contenedores de mango.

### 5.3 Principios Cardinales del Sector del Mango en Lambayeque

***Influencia de terceras partes.*** A nivel mundial, el sector está influenciado por el mercado norteamericano y europeo. Cualquier problema de tipo económico o social en estos países puede afectar las exportaciones de mango. Los principales exportadores con los que el Perú compite son Brasil y Ecuador. A nivel local, las regiones de Piura y Lambayeque se complementan. En cambio, la Región Ancash está buscando integrarse a esta cadena productiva.

***Lazos presentes y futuros.*** A nivel mundial, las relaciones bilaterales con Brasil siempre han sido en buenos términos. No existe rivalidad histórica. Con Ecuador, si bien antes eran distantes, ahora se han logrado fortalecer. Además, con los países a donde

exportamos se tienen excelentes relaciones comerciales. Chile, un rival histórico, representa el 1% de nuestras exportaciones. Finalmente, a nivel local, las relaciones se están fortaleciendo. Las condiciones geográficas y sociales de Piura y Lambayeque son similares y de fuertes lazos.

***Contra balance de intereses.*** Con Brasil, existe un proceso de integración iniciado con la carretera Interoceánica que busca beneficiar a ambos países. Tenemos ventajas competitivas relacionadas al costo de mano de obra y rendimiento con Brasil; mientras que con Ecuador la relación se basa en nuestra mejor calidad de fruto. Pero una sobreproducción en estos países puede afectar a la cadena productiva por la tendencia a la baja de los precios internacionales. A nivel local, los intereses de la producción de mango en las regiones Piura y Ancash son opuestos a los de Lambayeque.

***Conservación de enemigos.*** La competencia con Sao Paulo es directa por ser un importante exportador a nivel sudamericano y tener casi la misma ventana comercial para la exportación. A nivel local, la Región Ancash está buscando incrementar sus exportaciones.

#### **5.4 Matriz de Intereses del Sector del Mango en Lambayeque**

En la Tabla 26 se detallan los intereses de la organización. Estamos considerando 5 intereses con sus grupos relacionados y sus respectivas intensidades ya sean comunes u opuestos.

#### **5.5 Objetivos de Largo Plazo**

Se ha determinado los siguientes Objetivos de Largo Plazo:

***Objetivo de Largo Plazo 1:***

El 2022 se exportará 63 mil Tn. Actualmente es 13 mil Tn.

***Objetivo de Largo Plazo 2:***

Para el 2022 el margen bruto será de 24%. Actualmente es 20%.

**Objetivo de Largo Plazo 3:**

Para el 2022 la superficie de cultivo será 6,000 Ha. Actualmente es de 3,973 Ha.

**Objetivo de Largo Plazo 4:**

Para el 2022 incrementar el número de trabajadores directos en el sector mango en la Región Lambayeque en 520. Actualmente es de 1033.

Tabla 26

*Matriz de Intereses del Sector del Mango en Lambayeque*

Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Protección del capital de los accionistas	PROMPERU(+), MINAG (+)		
Aumento del retorno sobre la inversión		PROMPERU(+), MINAG(+)	
Aumento de la participación de mercado		REGION PIURA (-), REGION ANCASH (-), SAO PAULO (-), PROMPERU (+)	PROVEEDORES DE PLANTONES Y FERTILIZANTES (+)
Crecimiento sostenido de la producción de mango en la Región.			REGION PIURA (+), PRODUCCION DE LIMON (-)
Obtención de certificación internacional para la producción	SENASA (+)	PROMPERU (+)	SAO PAULO (-)

Nota. (+) Comunes (-) Opuestos

**5.6 Conclusiones**

El objetivo de los productores de mango es incrementar la producción total de mango de la región Lambayeque con el fin de logran una mayor participación dentro del mercado exportador de mango peruano.

Lambayeque, es una región líder de las exportaciones en la macro región norte del Perú y que ha triplicado sus exportaciones gracias al desarrollo sostenible y diversificación de su oferta exportable que es competitiva y con valor agregado

Según D'Alessio (2008), los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias deben ser coherentes con la visión, y normalmente dependerá de la industria, la organización, sus productos y sus respectivos ciclos de vida. En ese sentido, el escenario para el presente Plan Estratégico será de diez años y sus objetivos han sido elaborados en conjunto con sus estrategias y visión, los cuales buscan superar la participación de exportaciones de mango en Lambayeque (Perú), reflejada en un aumento de las ventas y volúmenes anuales.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se han utilizado los indicadores obtenidos en el análisis interno y externo del sector para la elaboración de las diversas estrategias, las cuales, luego de una evaluación, se seleccionaron aquellas que sean aplicables y propicias a las condiciones y realidad del entorno.

### 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)

Luego de hacer uso de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas obtenidas del análisis interno y externo, se plantearon estrategias que permitan lo siguiente:

1. Usar las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades del entorno.
2. Mejorar las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades externas.
3. Usar las fortalezas para reducir el impacto de las amenazas del entorno.
4. Reducir las debilidades de la empresa con la finalidad de evitar las amenazas del entorno.

En base a lo anterior, se muestra en la Tabla 27 la matriz FODA obtenida.

Las estrategias formuladas para los cuadrantes FO, DO, FA y DA son las siguientes:

#### **Estrategias FO – Explotar:**

1. Aprovechar los Tratados de Libre Comercio para incrementar las exportaciones
2. Desarrollo de productos derivados del mango con valor agregado
3. Desarrollo de la capacidad productiva exportable
4. Mejorar la calidad del mango peruano exportable

#### **Estrategias DO-Buscar.**

1. Actualización Técnica Continua
2. Implementación y Desarrollo de Buenas Prácticas Agrícolas
3. Mejorar los procesos de distribución y comercialización

### **Estrategias FA-Confrontar.**

1. Incremento de la participación en los mercados actuales como Holanda y EEUU
2. Desarrollo de nuevos mercados como China, Japón y Hong Kong.
3. Gestionar contratos de mediano y largo plazo con Holanda, EEUU, China, Japón y Hong Kong.

### **Estrategias DA-Evitar.**

1. Inversión en Investigación, Tecnología y Gestión Agrícola
2. Crear y desarrollar la asociación de los productores e integración de todos los participantes de la cadena productiva y de comercialización, brindándoles conocimientos técnicos, financieros y comerciales del sector
3. Desarrollar alianzas estratégicas para atraer inversionistas.

## **6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)**

Según D'Alessio (2008), la PEYEA de Dickel (1984) es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. Por tanto, la matriz PEYEA tiene dos ejes que combinan factores relativos a la industria: (a) fortaleza de la industria y (b) estabilidad del entorno; y dos ejes que combinan factores relativos a la organización: (a) fortaleza financiera y (b) ventaja competitiva en extremos de alto y bajo que forman un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva o (d) competitiva. El resultado de utilizar esta matriz indica la postura estratégica más apropiada para la organización.

Asimismo, según D'Alessio (2008), las posturas que a continuación se describen fueron estudiadas por Miles y Snow (2003) y a su vez pueden ser traducidas a estrategias genéricas competitivas, lo que ayuda a los gerentes a definir el impulsor estratégico apropiado para el negocio: (a) liderazgo en costos, (b) diferenciación, (c) enfoque o (d) defensa.



1. Postura agresiva – Alta fortaleza financiera (FF) y Alta fortaleza de la industria (FI):

Esta postura es típica en una industria atractiva con poca turbulencia del entorno.

La organización goza de una clara ventaja competitiva, que puede proteger con su fortaleza financiera. El factor crítico es la entrada de nuevos competidores. Las organizaciones en esta situación deben sacar total ventaja a las oportunidades, buscar candidatos para ser adquiridos en su propia industria o industrias relacionadas, aumentar su participación en el mercado, y concentrar recursos en los productos que marquen una clara ventaja competitiva. Según Miles y Snow (2003), la postura agresiva corresponde a la estrategia de los exploradores / buscadores, quienes investigan nuevos segmentos producto / mercado, empleando métodos amplios de planeamiento, controles descentralizados, y amplio análisis del entorno. Los exploradores usualmente poseen recursos subutilizados.

2. Postura competitiva – Alta fortaleza de la industria (FI) y baja estabilidad del entorno (EE). Esta postura es típica en una industria atractiva. La organización goza de una ventaja competitiva en un entorno relativamente inestable. Las organizaciones en esta situación deberían adquirir recursos financieros para aumentar sus esfuerzos de marketing, mejorar la fuerza de ventas, ampliar o mejorar la línea de productos, invertir en productividad, reducir costos, proteger la ventaja competitiva en mercados en declinación, e intentar fusionarse con una compañía rica en caja. Es generalmente una postura estratégica inestable y frecuentemente conduce al fracaso. Es la estrategia de los reactivos, quienes saben que el entorno es inestable, pero la industria es fuerte. Desafortunadamente no tienen ni fortaleza financiera ni ventajas competitivas para prosperar ante la turbulencia del entorno.



3. Postura conservadora – Alta fortaleza financiera (FF) y baja ventaja competitiva (VC). Esta postura es típica de un mercado estable de crecimiento lento. La organización debe enfocarse en alcanzar estabilidad financiera. El factor crítico es el de competitividad de productos. Las organizaciones en esta situación deberían reducir su línea de productos, reducir costos, enfocarse en mejorar su flujo de caja, proteger sus productos competitivos, desarrollar nuevos productos, y ganar entrada en mercados más atractivos. Es la estrategia de los analistas. Dotados de fortaleza financiera, pero carentes de ventajas competitivas o potencia de la industria, deben seguir una estrategia con base en un cuidadoso análisis de las oportunidades producto / mercado, y del desarrollo conservador de ellos.
4. Postura defensiva – Baja estabilidad del entorno (EE) y baja ventaja competitiva (VC). Esta postura es típica de una industria no atractiva en la cual la organización carece de productos competitivos y fortaleza financiera. El factor crítico es la competitividad. Las organizaciones en esta situación deberían preparar su retiro del mercado, discontinuar productos marginalmente productivos, reducir costos agresivamente, reducir capacidad instalada, y diferir o minimizar inversiones. Es la estrategia de los defensores quienes se enfocan en un estrecho dominio producto / mercado. Esta estrategia está caracterizada por concentración, control centralizado, y monitoreo del entorno limitado. Los defensores deben ser costo-eficientes y sus productos deben ser vacas lecheras.

En este caso, para la realización de la presente matriz, se debieron identificar tanto los determinantes mayores de la posición estratégica de la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva), así como la posición estratégica de la industria (fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno).

En la Tabla 28 se obtienen los siguientes datos para el valor del eje Y ( $3.00 - 2.38 = 0.63$ ) y del eje X ( $-3.11 + 3.22 = 0.11$ ) y se obtiene el gráfico correspondiente a la matriz PEYEA.

De acuerdo a la Figura 12, se puede establecer que el sector del mango en Lambayeque tiene una posición estratégica agresiva, lo que revela que se presentan condiciones favorables para el desarrollo del sector; además, al estar en esta situación, este debe hacer uso de las fortalezas internas para lograr: (a) aminorar las debilidades, (b) aprovechar las oportunidades del exterior y (c) evitar las amenazas.

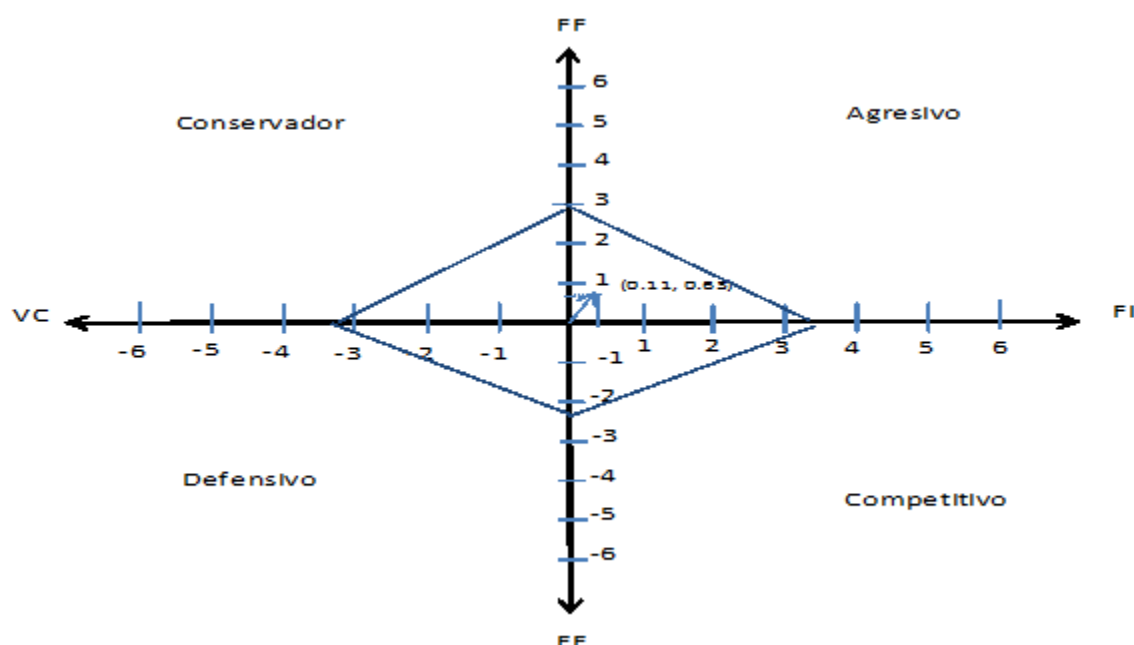


Figura 12. Matriz PEYEA para el mango de Lambayeque

De acuerdo a lo analizado, las estrategias recomendadas para el sector del mango en Lambayeque son las siguientes:

1. Desarrollar mercados como China, Japón y Hong Kong.
2. Actualización Tecnológica Continua e implementación y desarrollo de Buenas Prácticas Agrícolas.
3. Aumentar participación de mercado.
4. Diversificación concéntrica.

5. Crear y desarrollar la asociación de los productores y la integración de todos los participantes de la cadena productiva y de comercialización, brindándoles conocimientos técnicos, financieros y comerciales del sector.

Tabla 28

*Plantilla para Calificación de Factores Determinantes*

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	Valor	Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	Valor
1. Rentabilidad	4	1. Participación en el mercado	2
2. Liquidez	3	2. Calidad del producto	5
3. Financiamiento	3	3. Ciclo de vida del producto	3
4. Capital requerido versus capital disponible	3	4. Lealtad del consumidor	3
5. Barreras de salida	3	5. Organización entre productores	2
6. Riesgo involucrado en la industria	2	6. Utilización de la capacidad comparado con los competidores	3
7. Rotación de inventarios	4	7. Presión de los productos sustitutos	3
8. Economías de escala y de experiencia	2	8. Integración vertical	3
		9. Conocimiento tecnológico	2
Total	24	Total	26
Promedio	3.00	Promedio	-3.11
Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)	Valor	Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)	Valor
1. Cambios tecnológicos	3	1. Potencial de crecimiento	5
2. Tasa de inflación	5	2. Potencial de utilidades	5
3. Variabilidad de la demanda	5	3. Estabilidad financiera	4
4. Rango de precios de productos competitivos	4	4. Conocimiento tecnológico	3
5. Barreras de entrada al mercado	3	5. Utilización de recursos	3
6. Rivalidad / Presión competitiva	2	6. Intensidad de capital	2
7. Elasticidad de los precios de la demanda	3	7. Facilidad de entrada al mercado	3
8. Presión de los productos sustitutos	4	8. Productividad / Utilización de la capacidad	4
Total	29	Total	29
Promedio	-2.38	Promedio	3.22
Eje Y	0.63	Eje X	0.11

6. Desarrollo de la capacidad productiva exportable, promoción de la calidad de mango peruano.
7. Incremento de la participación de los mercados actuales como Holanda y EEUU.

En ese sentido, los productores se deben organizar y asociarse, con la finalidad de complementarse productivamente, asimismo capacitarse y tener mayor conocimiento sobre las condiciones para realizar ellos mismos la venta, y poder ir avanzando dentro de la cadena productiva, enfocándose principalmente en el mercado externo, en donde podrían obtener mayores márgenes de rentabilidad; adicionalmente, podrían gestionar contratos de largo plazo con los agentes exportadores o buscar integrarse con todos los participantes de la cadena productiva y desarrollar productos derivados del mango con valor agregado. Asimismo, deberán capacitarse sobre mejores técnicas para la producción, buenas prácticas agrícolas y poder optimizar los recursos y reducir costos, así como promocionar la calidad del mango peruano y en particular de Lambayeque.

### **6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)**

Según D'Alessio (2008), la Matriz Boston Consulting Group (MBCG) presenta gráficamente la posición competitiva de las divisiones de una organización, en términos de su participación relativa en el mercado y el crecimiento de las ventas del sector. Según la FAO, entre los años 2007 y 2010 el crecimiento de la producción del mango en el mundo fue de 12.4%, siendo el líder la India con 42% de participación aproximadamente. La producción a nivel mundial fue de 38'665,809 Tn. El Perú produjo el año 2011 el equivalente a 341,108 Tn, lo que representa una participación de 1.2% de la producción mundial. En la Figura 13 se muestra a matriz MBCG para el mango. Puede observarse que se encuentra ubicado en el cuadrante tipo I (interrogante) esto significa que se deben utilizar estrategias intensivas como:

1. Incremento de la participación en los mercados actuales como Holanda y EEUU.
2. Desarrollo de nuevos mercados como China, Japón y Hong Kong aprovechando los Tratados de Libre Comercio.
3. Desarrollo de la capacidad productiva exportable.
4. Implementación y desarrollo de buenas prácticas agrícolas.
5. Mejorar la calidad del mango peruano exportable
6. Crear y desarrollar la asociación de los productores y la integración de todos los participantes de la cadena productiva y de comercialización, brindándoles conocimientos técnicos, financieros y comerciales del sector.



Figura 13. Matriz MBCG para el mango de Lambayeque

#### 6.4 Matriz Interna y Externa (MIE)

Según D'Alessio (2008) la Matriz IE se caracteriza por contar con tres regiones que sugieren estrategias diferentes para las divisiones posicionadas en las celdas. La región 1 (I, II, IV) sugiere crecer y construir (invertir para crecer); la región 2 (III, V y VII) sugiere retener y mantener (invertir selectivamente y administrar las utilidades) y la región 3 (VI, VIII y IX) sugiere cosechar o desinvertir recursos.

En la Figura 14 se muestra la Matriz Interna y Externa (IE). Se puede apreciar que arroja como resultado la Región 2, en la cual se sugiere retener y mantener, buscando como estrategias principalmente de:

1. Incremento de la participación en el mercado actual como Holanda y EEUU.
2. Desarrollo de productos derivados del mango para exportación
3. Desarrollo de nuevos mercados como China, Japón y Hong Kong.
4. Desarrollo de buenas prácticas agrícolas, principalmente para exportación.
5. Mejorar la calidad del mango peruano exportable
6. Crear y desarrollar la asociación de productores y la integración de todos los participantes de la cadena productiva y de comercialización, brindándoles conocimientos técnicos, financieros y comerciales del sector.

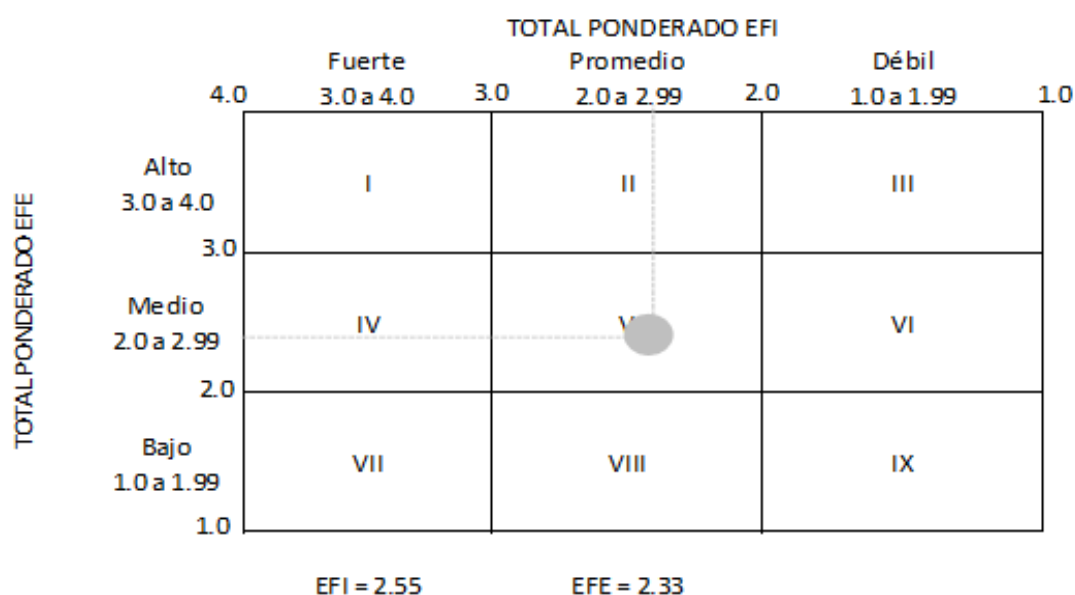


Figura 14. Matriz Interna Externa (IE)

**Estrategias:**

I, II, y IV: Crecer y construir.

III, V, y VII: Retener y mantener.

VI, VIII, y IX: Cosechar o desinvertir.

## 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Al evaluar la situación del mango peruano producido en la Región Lambayeque, en términos de crecimiento del mercado y la posición competitiva, se ha definido la Matriz de la Gran Estrategia MGE (ver Figura 15). Para su realización se ha considerado que el mango peruano se ubica en el cuadrante II debido a que aún posee una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido. Por lo tanto, esta matriz muestra la posición del mango dentro del mercado y su posición competitiva.



Figura 15. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Al determinar que el Mango peruano se ubica en el Cuadrante II, consideramos adecuado incidir en la aplicación de las estrategias de

1. Desarrollo de Mercados en China, Japón y Hong Kong.
2. Incremento de la participación de Mercado como Holanda y EEUU.
3. Desarrollo de Productos.
4. Promoción de la calidad de mango peruano.
5. Mejorar la calidad del mango peruano exportable.
6. Crear y desarrollar la asociación de los productores y la integración de todos los participantes de la cadena productiva y de comercialización, brindándoles conocimientos técnicos, financieros, comerciales del sector.

## 6.6 Matriz de Decisión (MDE)

Se han agrupado las estrategias obtenidas en la Matriz FODA y posteriormente se cuantifico las ocurrencias de cada estrategia en concordancia con las recomendaciones de cada matriz evaluada. En la Tabla 29 se muestra la Matriz de Decisión de Estrategias. Se observa que son 6 las estrategias que estamos reteniendo debido a que son las que se aplicarían con más frecuencia según los análisis de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. Las estrategias a retener según el correlativo de la MDE son:

Tabla 29

### *Matriz de Decisión de Estrategias*

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1. Aprovechar los Tratados de Libre Comercio para incrementar las exportaciones	X		X			2
2. Desarrollo de productos derivados del mango con valor agregado	X					1
3. Desarrollo de la capacidad productiva exportable	X	X	X		X	4
4. Mejorar la calidad del mango peruano exportable	X	X	X		X	4
5. Actualización Técnica Continua	X	X				2
6. Implementación y Desarrollo de Buenas Prácticas Agrícolas	X	X	X	X		4
7. Mejorar los procesos de distribución y comercialización	X					1
8. Incremento de la participación en los mercados actuales como Holanda y EEUU	X	X	X	X	X	5
9. Desarrollo de nuevos mercados como China, Japón y Hong Kong.	X	X	X	X	X	5
10. Gestionar contratos de largo plazo con Holanda, EEUU, China, Japón y Hong Kong.	X			X		2
11. Inversión en investigación, Tecnología y Gestión Agrícola	X					1
12. Crear y desarrollar la asociación de los productores y la integración de todos los participantes de la cadena productiva y de comercialización, brindándoles conocimientos técnicos, financieros y comerciales del sector.	X	X	X	X	X	5
13. Desarrollar alianzas estratégicas para atraer inversionistas	X					1



3. Desarrollo de la capacidad productiva exportable.
4. Mejorar la calidad del mango peruano exportable
6. Implementación y Desarrollo de Buenas Prácticas Agrícolas.
8. Incremento de la participación en los mercados actuales como Holanda y EEUU.
9. Desarrollo de nuevos mercados como China, Japón y Hong Kong.
12. Crear y desarrollar la asociación de los productores y la integración de todos los participantes de la cadena productiva y de comercialización, brindándoles conocimientos técnicos, financieros y comerciales del sector.

### **6.7 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE)**

Considerando los resultados de la Matriz de Decisión, elaboramos la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Según D'Alessio (2008), es una herramienta que permite evaluar objetivamente estrategias con base en la identificación previa de factores críticos de éxito externos e internos.

En la Tabla 30 se muestra la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) en donde se detallan los puntajes de las estrategias que hemos retenido. Todas tienen un puntaje mayor a cinco por lo que las estrategias que estaríamos implementando son:

1. Desarrollo de la capacidad productiva exportable.
2. Mejorar la calidad del mango exportable.
3. Incremento de la participación en los Mercados Actuales como Holanda y EEUU.
4. Implementación y Desarrollo de Buenas Prácticas Agrícolas.
5. Desarrollo de Nuevos Mercados como China, Japón y Hong Kong.
6. Crear y desarrollar la asociación de los productores y la integración de todos los participantes de la cadena productiva y de comercialización brindándoles conocimientos técnicos, financieros, comerciales del sector.

### 6.8 Matriz Rumelt (MR)

En la Tabla 31 se muestra la Matriz Rumelt. Se han agrupado las estrategias retenidas en la matriz MCPE y se han puesto a prueba con los criterios de Consistencia, Consonancia, Factibilidad y Ventaja. De acuerdo a los resultados obtenidos, todas las estrategias se aceptan.

### 6.9 Matriz de Ética (ME)

En la Tabla 32 se muestra la Matriz de Ética con el que vamos a verificar que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados a derechos y justicia (D'Alessio, 2008). Se concluye que las estrategias elegidas cumplen con la auditoria ética por lo que es viable proceder con su implementación.



Tabla 30

## Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Alternativas Estratégicas	Desarrollo de la capacidad productiva exportable		Mejorar la calidad del mango peruano exportable		Implementación y Desarrollo de Buenas Prácticas Agrícolas		Incremento de la participación en los mercados actuales como Holanda y EEUU		Desarrollo de nuevos mercados como China, Japón y Hong Kong		Crear y desarrollar la asociación de los productores y la integración de todos los participantes de la cadena productiva y de comercialización, brindándoles conocimientos técnicos, financieros y comerciales del sector.		
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>													
Tendencia creciente del consumo del mango en el mundo	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Imagen favorable a nivel mundial del mango peruano	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Apertura de nuevos mercados por tratados de libre comercio y otros convenios	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36
Mejora en indicador de facilidad para hacer negocios	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18
Crecimiento económico del país y sus regiones	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
<b>Amenazas</b>							0.00		0.00		0.00		0.00
Fenómenos climatológicos como el Fenómeno de la Niña	0.13	3	0.39	1	0.13	1	0.13	2	0.26	1	0.13	3	0.39
Conflictos sociales en zonas rurales como reubicación de familias de Proyecto Olmos	0.11	2	0.22	1	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	3	0.33
Incertidumbre por crisis financiera mundial	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20
Incremento de producción de competidores	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Infraestructura logística deficiente	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06	3	0.18
Ingreso de productos transgénicos	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24
Uso de tierras en actividades diferentes a la agricultura como exploraciones petroleras u otros	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	4	0.20
<b>Fortalezas</b>													
Productos de alta calidad	0.13	3	0.39	4	0.52	3	0.39	3	0.39	3	0.39	4	0.52
Disponibilidad de tierras con suelos apropiados para la producción de mango en la región Lambayeque	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48	2	0.24	3	0.36	3	0.36
Rendimiento por encima del promedio	0.12	4	0.48	2	0.24	4	0.48	2	0.24	2	0.24	4	0.48
Producto estacional y complementario con grandes exportadores	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Eficiente control de la mosca de la fruta	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24
<b>Debilidades</b>													
Débil organización entre los productores	0.16	2	0.32	2	0.32	2	0.32	2	0.32	2	0.32	4	0.64
Débil know how y poca experiencia exportadora	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	4	0.52
Bajo nivel tecnológico en las zonas de producción	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27
Productores no sujetos a crédito	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	4	0.16
Bajo desarrollo de productos derivados del mango	0.03	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	4	0.12
<b>Total</b>	<b>2.00</b>		<b>5.65</b>		<b>5.23</b>		<b>5.58</b>		<b>5.28</b>		<b>5.30</b>		<b>6.93</b>

Tabla 31

*Matriz Rumelt*

Estrategia	Congruencia	Concordancia	Viabilidad	Ventaja
3. Desarrollo de la capacidad productiva exportable	SI	SI	SI	SI
4. Mejorar la calidad del mango peruano exportable	SI	SI	SI	SI
6. Implementación y Desarrollo de Buenas Prácticas Agrícolas	SI	SI	SI	SI
8. Incremento de la participación en los Mercados Actuales como Holanda y EEUU	SI	SI	SI	SI
9. Desarrollo de Nuevos Mercados como China, Japón y Hong Kong	SI	SI	SI	SI
12. Crear y desarrollar la asociación de los productores y la integración de todos los participantes de la cadena productiva y de comercialización brindándoles conocimientos técnicos, financieros y comerciales del sector.	SI	SI	SI	SI

**6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Según D'Alessio (2008), un buen proceso estratégico debe tener planes alternos o cursos de acción alternas, la estrategia es un curso de acción, un camino del presente al futuro limitado por las políticas. Este camino puede fallar por muchas razones, como cambios radicales en el entorno, situaciones traumáticas en la organización, cambios radicales en la competencia o en la demanda, para los cuales se debe estar preparado para actuar.

En la Tabla 33 se presenta las seis estrategias retenidas que se van a implementar y 7 estrategias de contingencia que podrían implementarse en caso ocurran cambios en el entorno.

**6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo**

En la Tabla 34 se muestra cómo las estrategias retenidas que implementaremos ayudan a alcanzar nuestros objetivos de largo plazo que nos hemos trazado.

## 6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Se requiere un análisis de los competidores actuales, sustitutos y entrantes, para determinar las posibilidades de éstos para reaccionar a nuestras estrategias.

En la Tabla 35 se detalla la Matriz de Posibilidades de los Competidores con Piura, México y Brasil. A nivel mundial, en los países con lo que se compite (Brasil y México), las posibilidades de respuesta de éstos son similares.

A nivel país, las estrategias con las regiones de Piura son complementarias. Cabe indicar que los agentes exportadores y acopiadores primero ingresan al mercado piurano para comprar su producción por lo que todas las estrategias se complementaría con la región Piura.

Las principales actividades están comprendidas por: (a) buscar información del volumen de producción, (b) participación en ferias, misiones comerciales y rueda de negocios, (c) aumentar producción y comercialización, y (d) redimir estrategias de negociación en los mercados de Europa y EEUU.

## 6.13 Conclusiones

Según D'Alessio, el proceso estratégico consiste en realizar las actividades que combinen los insumos para producir las estrategias que lleven a la organización del presente al futuro. En un primera etapa de este proceso (formulación), la elección de estrategias externas e internas se constituye en la parte más importante, y se soporta en la intuición estratégica reflejada en matrices: PEYEA, BCG, IE, GE. Luego de la elaboración de las matrices indicas en el presente Plan Estratégico, concluimos que gracias a este análisis podemos cuantificar aquellas estrategias planteadas y sirvan como soporte para la toma de decisiones sobre la importancia relativa de los factores externos e internos.

Así mismo, a través del análisis se garantizó la consistencia e idoneidad de las estrategias seleccionadas, se verificó para cada uno de los objetivos a largo plazo trazados, las

estrategias que cada uno deberá considerar, con la única finalidad de alcanzar la visión establecida para el mango en la Región Lambayeque.



Tabla 32

## Matriz de Ética

Ítem	Derechos	Desarrollo de la capacidad productiva exportable			Mejorar la calidad del mango peruano exportable			Implementación y Desarrollo de Buenas Prácticas Agrícolas			Incremento de la participación en los Mercados Actuales como Holanda y EEUU			Desarrollo de Nuevos Mercados como China, Japón y Hong Kong			Crear y desarrollar la asociación de los productores y la integración de todos los participantes de la cadena productiva y de comercialización, brindándoles conocimientos técnicos, financieros y comerciales del sector.		
		Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve
1	Impacto en el derecho a la vida		X				X			X		X				X			X
2	Impacto en el derecho a la propiedad			X			X			X			X			X			X
3	Impacto en el derecho al libre pensamiento		X			X			X			X			X				X
4	Impacto en el derecho a la privacidad		X			X			X			X							X
5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia		X			X			X			X			X				X
6	Impacto en el derecho a hablar libremente		X			X			X			X			X				X
7	Impacto en el derecho al debido proceso		X				X		X			X							X
	Justicia	Justo	Neutro	Injusto	Justo	Neutro	Injusto	Justo	Neutro	Injusto	Justo	Neutro	Injusto	Justo	Neutro	Injusto	Justo	Neutro	Injusto
8	Impacto en la distribución		X			X			X			X			X				X
9	Equidad en la administración	X			X				X			X			X				X
10	Normas de compensación	X			X				X			X			X				X
	Utilitarismo	Excelentes	Neutro	Perjudicial	Excelentes	Neutro	Perjudicial	Excelentes	Neutro	Perjudicial	Excelentes	Neutro	Perjudicial	Excelentes	Neutro	Perjudicial	Excelentes	Neutro	Perjudicial
11	Fines y resultados estratégicos	X			X				X			X			X				X
12	Medios estratégicos empleados	X			X				X			X			X				X

Tabla 33

*Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia*

Estrategias	Estrategias de Contingencia			
	Estrategias Retenidas	De 3 orden (< 3)	De 2 orden (< 5)	De 1 orden (No pasaron Rumelt)
E1. Aprovechar los Tratados de Libre Comercio para incrementar las exportaciones		X		
E2. Desarrollo de productos derivados del mango con valor agregado		X		
E3. Desarrollo de la capacidad productiva exportable	X			
E4. Mejorar la calidad del mango peruano exportable	X			
E5. Actualización Tecnológica Continua		X		
E6. Implementación y Desarrollo de Buenas Prácticas Agrícolas	X			
E7. Mejorar los procesos de distribución y comercialización		X		
E8. Incremento de la Participación en los mercados actuales como Holanda y EEUU	X			
E9. Desarrollo de nuevos mercados como China, Japón y Hong Kong	X			
E10. Gestionar contratos de mediano y largo plazo con Holanda, EEUU, China, Japón y Hong Kong		X		
E11. Inversión en Investigación, Tecnología y Gestión Agrícola		X		
E12. Crear y desarrollar la asociación de los productores y la integración de todos los participantes de la cadena productiva y de comercialización, brindándoles conocimientos técnicos, financieros y comerciales del sector	X			
E13. Alianzas Estratégicas para atraer inversionistas		X		



Tabla 34

*Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo*

Estrategias / Objetivos Largo Plazo	1. Exportar 63 mil Tn el año 2022. Actualmente es 13 mil Tn.	2. Para el 2022 el margen bruto será de 24%. Actualmente es 20%.	3. Para el 2022 incrementar la superficie de cultivo a 6,000 Ha. Actualmente es de 3,973 Ha.	4. Para el 2022 incrementar el número de trabajadores directos en el sector mango en la Región Lambayeque en 520. Actualmente es de 1033.
E3.Desarrollo de la capacidad productiva exportable	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
E4. Mejorar la calidad del mango peruano exportable	<b>X</b>	<b>X</b>		
E6.Implementación y Desarrollo de Buenas Prácticas Agrícolas	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
E8.Incremento de la Participación en los Mercados Actuales como Holanda y EEUU	<b>X</b>			<b>X</b>
E9.Desarrollo de Nuevos Mercados como China, Japón y Hong Kong	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
E12.Crear y desarrollar la asociación de los productores y la integración de todos los participantes de la cadena productiva y de comercialización, brindándoles conocimientos técnicos, financieros y comerciales del sector	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	

Tabla 35

*Matriz de Posibilidades de los Competidores*

Estrategias retenidas / Posibilidades competitivas	1.Piura	2. Veracruz (México)	3.Sao Paulo (Brasil)
E3.Desarrollo de la capacidad productiva exportable	Buscará información del volumen de producción	Buscará información del volumen de producción	Buscará información del volumen de producción
E4. Mejorar la calidad del mango peruano exportable	Participación en ferias, misiones comerciales y rueda de negocios	Participación en ferias, misiones comerciales y rueda de negocios	Participación en ferias, misiones comerciales y rueda de negocios
E6.Implementación y Desarrollo de Buenas Prácticas Agrícolas			
E8.Incremento de la Participación en los Mercados Actuales como Holanda y EEUU	Aumento de Producción y Comercialización	Aumento de Producción y Comercialización	Aumento de Producción y Comercialización
E9.Desarrollo de Nuevos Mercados como China, Japón y Hong Kong	Redimirá estrategia de negociación en los mercados de Europa y EEUU para asegurar participación.	Redimirá estrategia de negociación en los mercados de Europa y EEUU para asegurar participación.	Redimirá estrategia de negociación en los mercados de Europa y EEUU para asegurar participación.
E12.Crear y desarrollar la asociación de los productores y la integración de los participantes de la cadena productiva y de comercialización, brindándoles conocimientos técnicos, financieros y comerciales del sector			

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

En base a los objetivos de largo plazo se procede a establecer los objetivos de corto plazo para cada uno de ellos y las acciones a seguir respectivas.

#### **Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1):**

El 2022 se exportará 63 mil Tn. Actualmente es 13 mil Tn.

#### ***Objetivo de Corto Plazo 1.1:***

Incrementar el nivel de exportaciones de mango a razón de 5 mil toneladas métricas anuales a partir del año 2013, de la siguiente manera:

El 2012 las exportaciones serán de 13.3 mil toneladas métricas,

El 2013 las exportaciones a de 18.3 mil toneladas métricas,

El 2014 las exportaciones serán de 23.3 mil toneladas métricas,

El 2015 las exportaciones serán de 28.3mil toneladas métricas,

El 2016 las exportaciones serán de 33.3mil toneladas métricas,

El 2017 las exportaciones serán de 38.3mil toneladas métricas,

El 2018 las exportaciones serán de 43.3mil toneladas métricas,

El 2019 las exportaciones serán de 48.3mil toneladas métricas,

El 2020 las exportaciones serán de 53.3mil toneladas métricas,

El 2021 las exportaciones serán de 58.3mil toneladas métricas,

El 2022 las exportaciones serán de 63.3mil toneladas métricas

En la Tabla 36 se muestra la proyección de las exportaciones del Mango hasta el año 2022.

Tabla 36

*Proyección de Exportaciones de Mango*

Años	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Volumen													
Exportado (miles Tn)	7.5	13.3	13.3	18.3	23.3	28.3	33.3	38.3	43.3	48.3	53.3	58.3	63.3
Valor FOB (millones US\$)	6.2	12.0	13.0	18.4	24.2	30.3	36.7	43.5	50.6	58.2	66.1	74.5	83.3

***Objetivo de Corto Plazo 1.2:***

Participar en por lo menos cinco ferias o misiones comerciales o rueda de negocios para el año 2013, 2014, 2015 y así sucesivamente hasta el año 2022, para posicionar el mango producido en la región Lambayeque como una de las preferidas del mercado peruano para los consumidores del mundo.

***Objetivo de Corto Plazo 1.3:***

Certificar 520 Ha anuales bajo el Globalgap (normas medio ambientales y de salud y seguridad de los trabajadores) para el año 2013, 2014, 2015 y así sucesivamente hasta el año 2022, con el fin de brindar confianza al consumidor internacional.

**Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP2):**

Para el 2022 el margen bruto será de 24 %. Actualmente es 20%.

***Objetivo de Corto Plazo 2.1:***

Aumentar el margen utilidad con un crecimiento promedio anual en 0.4% a partir del año 2013, de la siguiente manera:

El 2013 el margen bruto será de 20.4%,

El 2014 el bruto será de 20.8%,

El 2015 el margen bruto será de 21.2%,

El 2016 el margen bruto será de 21.6%,

El 2017 el margen bruto será de 22%,

El 2018 el margen bruto será de 22.4%,

El 2019 el margen bruto será de 22.8%,

El 2020 el margen bruto será de 23.2%,

El 2021 el margen bruto será de 23.6%,

El 2022 el margen bruto que será de 24%,

En la Tabla 37 se muestra la proyección del margen bruto del Mango hasta el año 2022.

Tabla 37

*Proyección del Margen Bruto del Mango en la Región Lambayeque*

Años	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Margen Bruto (%)	20.0	20.0	20.4	20.8	21.2	21.6	22.0	22.4	22.8	23.2	23.6	24.0

**Objetivo de Corto Plazo 2.2:**

Aumentar los niveles de rendimiento en la producción de mango en 1 Tn/Ha anualmente a partir del año 2013. Actualmente se encuentra en 13Tn y se buscará estandarizarla en 24 Tn / Ha, de la siguiente manera:

El 2013 los rendimientos en la producción serán de 14.7 Tn/ha,

El 2014 los rendimientos en la producción serán de 15.7 Tn/ha,

El 2015 los rendimientos en la producción serán de 16.7 Tn/ha,

El 2016 los rendimientos en la producción serán de 17.7 Tn/ha,

El 2017 los rendimientos en la producción serán de 18.7 Tn/ha,

El 2018 los rendimientos en la producción serán de 19.7 Tn/ha,

El 2019 los rendimientos en la producción serán de 20.7 Tn/ha,

El 2020 los rendimientos en la producción serán de 21.7 Tn/ha,

El 2021 los rendimientos en la producción serán de 22.7 Tn/ha,

El 2022 los rendimientos en la producción serán de 23.7 Tn/ha.

En la Tabla 38 se muestra los rendimientos en Tn/ha del Mango hasta el año 2022.

Tabla 38

*Proyección del Rendimiento del Mango en la Región Lambayeque*

Años	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Lambayeque (Tn/ha)	10.9	13.7	13.7	14.7	15.7	16.7	17.7	18.7	19.7	20.7	21.7	22.7	23.7

***Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP3).***

Para el 2022 incrementar la superficie de cultivo a 6,000 Ha. Actualmente es de 3,973 Ha.

***Objetivo de Corto Plazo 3.1:***

Aumentar las áreas de producción de mango a razón de 200 hectáreas anuales en Lambayeque a partir del año 2013, de la siguiente manera:

El 2013 las áreas de producción serán de 4,173 ha,

El 2014 las áreas de producción serán 4,373 ha,

El 2015 las áreas de producción serán de 4,573 ha,

El 2016 las áreas de producción serán de 4,773 ha,

El 2017 las áreas de producción serán de 4,973 ha,

El 2018 las áreas de producción serán de 5,173 ha,

El 2019 las áreas de producción serán de 5,373 ha,

El 2020 las áreas de producción serán de 5,573 ha,

El 2021 las áreas de producción serán de 5,773 ha,

El 2022 las áreas de producción será de 5,973 ha.

En la Tabla 39 se muestra la proyección de la superficie cosechada del Mango hasta el año 2022.

Tabla 39

*Proyección de la Superficie Cosechada del Mango en la Región Lambayeque*

Años	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Superficie Cosechada (ha)	3,973	4,173	4,373	4,573	4,773	4,973	5,173	5,373	5,573	5,773	5,973

**Objetivo de Corto Plazo 3.2:**

Llevar a cabo conjuntamente con el Ministerio de Agricultura el primer censo regional de productores de mango.

**Objetivo de Corto Plazo 3.3:**

Efectuar por lo menos dos ferias de promoción para el cultivo del mango con el apoyo del Ministerio de Agricultura, Ministerio de la Producción, PromPerú, los Gobiernos Regionales y Locales para el año 2013, 2014, 2015 y así sucesivamente hasta el 2022, donde se puedan exponer las ventajas del cultivo y de esta forma estimular a los productores.

**Objetivo de Largo Plazo 4:**

Para el 2022 incrementar el número de trabajadores directos en el sector mango en la Región Lambayeque en 520. Actualmente es de 1033.

**Objetivo de Corto Plazo 4.1:**

Incrementar el número de los trabajadores directos en el sector mango a razón de 52 trabajadores por año a partir del año 2013, de la siguiente manera:

El 2013 el número de trabajadores será de 1085,

El 2014 el número de trabajadores será de 1137,

El 2015 el número de trabajadores será de 1189,

El 2016 el número de trabajadores será de 1241,

El 2017 el número de trabajadores será de 1293,

El 2018 el número de trabajadores será de 1345,

El 2019 el número de trabajadores será de 1397,

El 2020 el número de trabajadores será de 1449,

El 2021 el número de trabajadores será de 1501,

El 2022 el número de trabajadores será de 1553,

***Objetivo de Corto Plazo 4.2:***

Incrementar el ingreso anual de los trabajadores directos en el sector mango razón de 208,000 nuevos soles anuales a partir del año 2013, de la siguiente manera:

El 2013 el ingreso anual será de 4,339,920 nuevos soles.

El 2014 el ingreso anual será de 4,547,920 nuevos soles

El 2015 el ingreso anual será de 4,755,920 nuevos soles

El 2016 el ingreso anual será de 4,963,920 nuevos soles

El 2017 el ingreso anual será de 5,171,920 nuevos soles

El 2018 el ingreso anual será de 5,379,920 nuevos soles

El 2019 el ingreso anual será de 5,587,920 nuevos soles

El 2020 el ingreso anual será de 5,795,920 nuevos soles

El 2021 el ingreso anual será de 6,003,920 nuevos soles

El 2022 el ingreso anual será de 6,211,920 nuevos soles.

En la Tabla 40 se muestra la proyección de los ingresos anuales del Mango hasta el año 2022.

Tabla 40

*Proyección de los Ingresos Anuales del Mango en la Región Lambayeque*

Años	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos Anuales del Mango (S./.)	4,131,920	4,339,920	4,547,920	4,755,920	4,963,920	5,171,920	5,379,920	5,587,920	5,795,920	6,003,920	6,211,920



## 7.2 Recursos asignados a los Objetivos Corto Plazo

Luego de definir los objetivos de corto plazo, debemos asignar los recursos financieros, logísticos, recursos humanos y tecnológicos a través de los cuales es posible ejecutar las estrategias formuladas. Esta asignación requerirá de la participación de los diversos actores como el Gobierno Central, Gobierno Regional y Gobierno Local, como del sector privado: productores, exportadoras, organizaciones no gubernamentales, entre otros.

**Recursos financieros.** Comprende la asignación de los recursos financieros que principalmente deben de incluirse en los presupuestos del Gobierno Central, Gobierno Regional, Gobiernos Locales y Exportadores, incorporando las partidas presupuestarias pertinentes dentro de sus planes estratégicos.

El Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social deben de proveer de instrumentos financieros como los fondos concursables a través del cual se canalicen recursos a las zonas productoras de mango para la materialización de programas y proyectos de desarrollo. Tenemos el Fondo de Promoción a la Inversión Pública Regional y Local (Foniprel) que es un fondo concursable con el que se puede hacer ejecutar proyectos de inversión pública y estudios de pre inversión para servicios e infraestructura básica, que busca la reducción de la pobreza, con énfasis en los proyectos de desarrollo agrario.

Por otro lado, la entidad del Gobierno Central que provee servicios de financiamiento como es Agrobanco, deberá incluir fondos para financiar tanto el cultivo como la cosecha del mango de mediante tasa de interés bajos que permitan el acceso al crédito a los pequeños y medianos productores.

Los exportadores deberán gestionar recursos financieros para solventar las campañas agrícolas de los productores, para la capacitación técnica y programas de innovación.

En total se asignarán para el primer año aprox. US\$ 1.9MM que incluye el aumento de las áreas de producción que son 200 hectáreas por año que incluye mano de obra,

maquinarias agrícola, insumos, riego, control fitosanitario y otros costos indirectos como gastos administrativos, asistencia técnica y financiera (costo por implementar una Ha aprox. US\$ 5M, en total US\$ 1MM), la participación de 05 ferias al año (aprox. US\$ 50M), certificación de 520 ha anuales bajo el Globalgap (aprox. US\$ 300M), aumentar los niveles de producción de mango en 1 Tn /ha (aprox. US\$ 500M) y efectuar dos ferias de promoción (aprox. US\$ 30M) y otros gastos varios.

**Recursos humanos.** El Gobierno Central y el Gobierno Regional en conjunto con los exportadores deben tomar la iniciativa para impulsar programas de capacitación a los pequeños y medianos productores enfocándose en: (a) gestión, (b) sembrado, (c) mantenimiento, y (d) cosecha. La implementación de estas medidas será favorable directamente en la competitividad del sector. De igual forma, se promoverá la asistencia a ferias internacionales y pasantías a centros de investigación tecnológica.

**Recursos tecnológicos.** Se asignarán recursos tecnológicos para programas de innovación, investigación adaptativa, adquisición de nuevas tecnologías, certificación en Globalgap y certificación orgánica, entre otras, lo que contribuirá a incrementar la productividad y competitividad en el sector.

De las investigaciones realizadas se ha logrado comprobar el grado de eficiencia del uso de los recursos, los que nos permite proyectar la posibilidad de alcanzar el logro del objetivo de largo plazo.

Se brindará maquinaria que permita mejorar el sistema de riego, asimismo técnicas y buenas prácticas agrícolas que permitan cumplir con los estándares internacionales solicitados, como manejar el control de plagas y enfermedades, manejo de podas adecuados, buenas prácticas de fertilización así como el manejo post cosecha.

Tabla 41

## Recursos Asignados a cada Objetivo Corto Plazo

Objetivos de Corto Plazo	Recursos		
	Financieros	Humanos	Tecnológicos
OCP 1.1: Incrementar el nivel de exportaciones de mango a razón de 5 mil toneladas métricas anuales a partir del año 2013.	En coordinación con el gobierno central, regional, locales y exportadores se gestionará los recursos financieros necesarios	52 Trabajadores por año	Riego tecnificado y buenas prácticas agrícolas
OCP 1.2: Participar en por lo menos 5 ferias o misiones comerciales o rueda de negocios para el año 2013, 2014, 2015 y así sucesivamente hasta el año 2022, para posicionar el mango producido en la región Lambayeque como una de las preferidas del mercado peruano para los consumidores del mundo.	Se destinará aprox. US\$50,000 anuales	Comités de viaje para la participación de las ferias	Publicidad en web de las reuniones concertadas durante el año
OCP 1.3: Certificar 520 Ha anuales bajo el Globalgap (normas medio ambientales y de salud y seguridad de los trabajadores) para el año 2013, 2014, 2015 y así sucesivamente hasta el año 2022, con el fin de brindar confianza al consumidor internacional.	Se asignará aprox. US\$ 300,000 anuales	Se coordinará la participación de los productores	Centros de desarrollo y capacitación en instituciones públicas y privadas
OCP 2.1: Aumentar el margen utilidad con un crecimiento promedio anual en 0.4% a partir del año 2013.	Se destinarán recursos para capacitación, Know How y buenas prácticas agrícolas	Trabajadores con mayor conocimiento, producto de la capacitación Centros de desarrollo y capacitación en instituciones públicas y privadas	Laboratorios para para realizar pruebas técnicas
OCP 2.2: Aumentar los niveles de rendimiento en la producción de mango en 1 Tn/Ha anualmente a partir del año 2013. Actualmente se encuentra en 13Tn y se buscará estandarizarla en 24 Tn /Ha	Se destinará aprox. US\$500,000 anuales	Trabajadores con mayor conocimiento, producto de la capacitación Centros de desarrollo y capacitación en instituciones públicas y privadas	Riego tecnificado y buenas prácticas agrícolas
OCP 3.1: Aumentar las áreas de producción de mango a razón de 200 hectáreas anuales en Lambayeque a partir del año 2013	Se asignará aprox. US\$ 1,000,000 que incluirá Mano de Obra, Maquinaria Agrícola, Insumos, Riego, Control Fitosanitario, entre otros.	Mayor cantidad de productores	Tratamiento de tierras
OCP 3.2: Llevar a cabo conjuntamente con el Ministerio de Agricultura el primer censo regional de productores de mango.	Se buscará alianzas con el Gobierno Central y Regional	Facilidad de loa productores para brindar información	Sistemas de información
OCP 3.3: Efectuar por lo menos dos ferias de promoción para el cultivo del mango con el apoyo del Ministerio de Agricultura, Ministerio de la Producción, PromPerú, los Gobiernos Regionales y Locales para el año 2013, 2014, 2015 y así sucesivamente hasta el 2022, donde se puedan exponer las ventajas del cultivo y de esta forma estimular a los productores.	Se asignará aprox. US\$30,000 anuales	Se designaran comités de viaje para la participación de las ferias	Publicidad en web de las reuniones concertadas durante el año
OCP 4.1: Incrementar el número de los trabajadores directos en el sector mango a razón de 52 trabajadores por año a partir del año 2013	Se incrementarán los salarios con la generación de la misma actividad	52 Trabajadores por año de la Región Lambayeque	
OCP 4.2: Incrementar el ingreso anual de los trabajadores directos en el sector mango a razón de 208,000 nuevos soles anuales a partir del año 2013.	Se asignarán recursos provenientes del aumento de las exportaciones y mejora de los márgenes	Productores con mayores conocimientos	

### 7.3 Políticas de cada Estrategia

Se han propuesto las siguientes políticas con la finalidad de orientar las estrategias retenidas que fueron elegidas para alcanzar la visión del sector (ver Tabla 42). Estas políticas guardan relación con los valores definidos para este plan estratégico: (a) calidad, (b) competitividad, (c) responsabilidad socioambiental, y (d) equidad.

A continuación se presentan las políticas establecidas para las estrategias:

1. Promover la participación activa de los productores de mango en ferias internacionales de exportación, giras y eventos organizados por PromPerú, con el fin de generar mayores contactos que permitan obtener más clientes en el extranjero.
2. Realizar un monitoreo periódico mensual de la evolución de la demanda y precios de importación del mango en los principales mercados.
3. Promover la mejora constante en la calidad del producto y el servicio brindado a los clientes del exterior.
4. Buscar y fomentar la capacitación constante para el desarrollo tecnológico del sector productivo del mango.
5. Difundir e informar constantemente sobre las normas técnicas y estándares de calidad impuestos y/o requeridos por el mercado, para minimizar las mermas.
6. Buscar la participación activa de las universidades de la Región Lambayeque en el desarrollo de trabajos específicos para la implementación de mejoras en el proceso productivo.
7. Aprovechar las oportunidades generadas por los Tratados de Libre Comercio que el país viene suscribiendo.
8. Contribuir al uso sostenible de los recursos naturales de la Región para minimizar el impacto en el medio ambiente.

9. Colaborar, como sector productivo, en la reducción de la pobreza y mejora de las condiciones de vida en el área de incumbencia.

Tabla 42

*Relación entre Políticas Establecidas y Estrategias Elegidas*

Políticas	Estrategias					
	E3	E4	E6	E8	E9	E12
Promover la participación activa de los productores de mango en ferias internacionales de exportación, giras y eventos organizados por PromPerú, con el fin de generar mayores contactos que permitan obtener más clientes en el extranjero.					X	X
Realizar un monitoreo periódico mensual de la evolución de la demanda y precios de importación del mango en los principales mercados.				X	X	
Promover la mejora constante en la calidad del producto y el servicio brindado a los clientes del exterior.	X	X				
Buscar y fomentar la capacitación constante para el desarrollo tecnológico del sector productivo del mango.	X		X			
Difundir e informar constantemente sobre las normas técnicas y estándares de calidad impuestos y/o requeridos por el mercado, para minimizar las mermas.	X		X			
Buscar la participación activa de las universidades de la Región Lambayeque en el desarrollo de trabajos específicos para la implementación de mejoras en el proceso productivo.	X	X	X			
Aprovechar las oportunidades generadas por los Tratados de Libre Comercio que el país viene suscribiendo.				X	X	
Contribuir al uso sostenible de los recursos naturales de la Región para minimizar el impacto en el medio ambiente.			X			
Colaborar, como sector productivo, en la reducción de la pobreza y mejora de las condiciones de vida en el área de incumbencia.			X			X

**7.4 Estructura del Sector del Mango en Lambayeque**

Cabe señalar que los participantes en el sector del mango de Lambayeque tienen distintos intereses, y lo que se busca es poder enmarcarlos en un contexto que permita tomar decisiones que sean favorables para todos los miembros.

Por ello, para la implementación del presente plan estratégico se plantea la formación de un Comité Regional del mango de Lambayeque, el cual incluya a los miembros de la cadena agroexportadora, ya sean del sector privado como público. Se propone que los integrantes del Comité Regional del mango sean los siguientes:

1. Ministerio de Agricultura, que es el ente encargado de definir las políticas y el desarrollo agrario en el Perú, por ende del cultivo del mango. Su rol es importante puesto que debe de promover la concertación y desarrollo de los diferentes participantes del sector de mango en el Perú, incluyendo a la Región Lambayeque.
2. La Sociedad Nacional de Industrias, quien modera los intereses de las empresas industriales peruanas.
3. ADEX (Asociación de Exportadores del Perú), mediante la Gerencia de Agro exportaciones, que se encarga de representar y prestar servicios a sus asociados.
4. SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Agraria), organismo oficial a nivel nacional en materia de sanidad agraria. Posee un sistema de vigilancia fitosanitaria y zoonosanitaria; desarrolla el Programa Nacional de la Mosca de la Fruta a través de un sistema de detección y manejo integrado y brinda servicios de inspección, verificación y certificación fitosanitaria; registra y fiscaliza los plaguicidas, semillas y viveros, entre otros.
5. APEM (La Asociación Peruana de Exportadores de Mango), esta asociación agrupa a los productores y exportadores con la finalidad de incentivar el desarrollo empresarial de sus asociados; promover el incremento del volumen y calidad del mango; planear los volúmenes de producción y coordinar entregas en los mercados de destino; asimismo apoyar la realización de programas de capacitación técnica y gestionar buenas condiciones para la compra de insumos, máquinas, entre otros.

6. CEPROMAN (Central de Asociaciones de Productores de Mango de Lambayeque), que provee de servicios oportunos para la producción de mango de exportación.
7. PROMPERU (Comisión para la Promoción de Exportaciones), que realiza las actividades de promoción comercial liderando a la red de instituciones vinculadas, siendo sus objetivos el desarrollo de la oferta exportable, de mercados y de gestión empresarial.
  - a. MEF (Ministerio de Economía y Finanzas), encargada de dar la política económica, asimismo impulsa y supervisa las inversiones públicas y privadas.
  - b. DIGESA, encargado de dar políticas, regular y fiscalizar las intervenciones en salud ambiental.
8. CICAP (Centro de Investigación, Capacitación, Asesoría y Promoción): conformado por profesionales especializados en la promoción del desarrollo rural.
- c. MINCETUR (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo): organismo que se encarga de definir la política de comercio exterior y de turismo, así como de las regulaciones del comercio exterior en el país.
9. Universidad Nacional Agraria la Molina, a través del Departamento de Fruticultura.

En la Figura 16 se puede observar la estructura organizacional del Comité Regional del Mango de Lambayeque planteado.

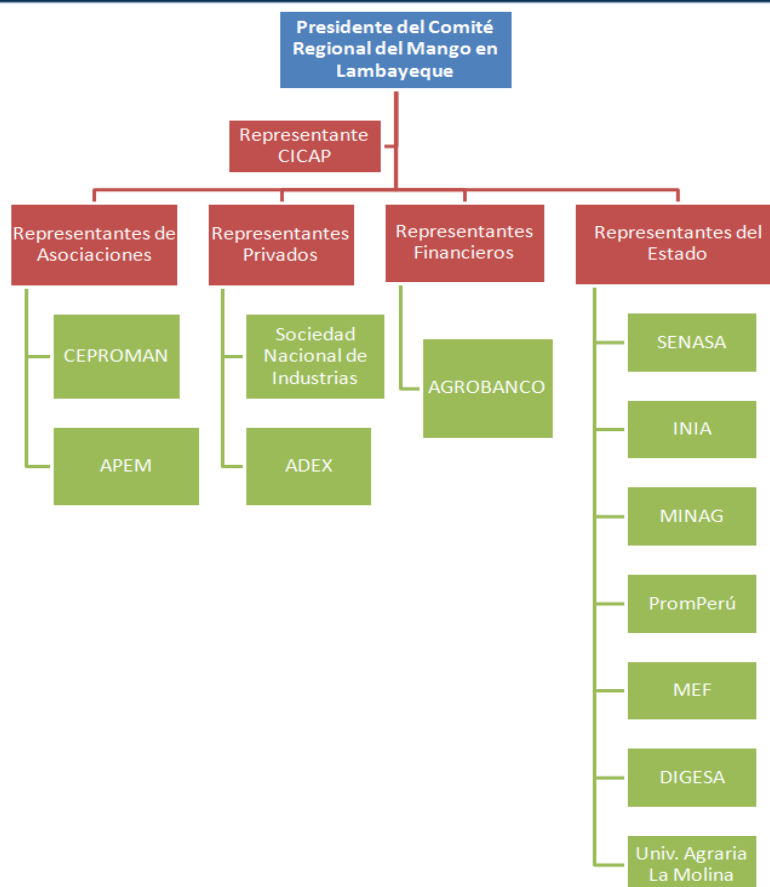


Figura 16. Estructura propuesta de Organización del Comité Regional del Mango de Lambayeque

El Comité Regional del mango de Lambayeque tendrá las siguientes características:

1. El primer año APEM estaría a cargo de la presidencia, debido a que cuenta con amplia experiencia. Posteriormente se realizaría votaciones en consenso.
2. El Directorio estará conformado por un profesional y representante de cada una de las organizaciones antes señaladas.
3. Con la finalidad de concretar los objetivos y estrategias del presente plan estratégico se nombrarán equipos de trabajo a nivel de capacitación, buenas prácticas, promoción, capacitación, entre otros.
4. Profesionales especializados e independientes estarán a cargo de la administración del comité, contando con todos los recursos necesarios.



5. El control y seguimiento de los objetivos del presente plan estratégico se dará a través de mesas de trabajo bimensuales. En este espacio se convocará a los integrantes de la cadena exportadora del mango con el objetivo de promover la competitividad, alinear y dar prioridades a las acciones, buscar sinergias, entre otros.

### **7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social**

En este sector, es importante considerar tomar las mejores medidas que promuevan el uso de fertilizantes y pesticidas que no dañen el medio ambiente, para de esta manera poder cumplir con los estándares internacionales exigidos por ley. Cumpliendo estas medidas necesarias en el plan, se evitaría poner en riesgo la calidad de vida y salud de los 03 agentes importantes de la cadena: productores, acopiadores y agroexportadores que trabajan en el sector o viven en la zona de influencia de los campos de producción del mango. Se deberá siempre trabajar de la mano con un mecanismo de control de plagas y enfermedades evitando productos sintéticos dañinos para el medio ambiente.

En este sentido se aplicarán Buenas Prácticas Agrícolas buscando obtener la triple rentabilidad, es decir, logrando rentabilizar económicamente la actividad combinándola con una rentabilidad social y ecológica. Es importante señalar que al mejorar las prácticas se obtendrán mejores márgenes y lo podrán sentir directamente los miembros de la cadena productiva, que les permitirá mejorar su calidad de vida, principalmente los productores, que actualmente vienen obteniendo bajos márgenes.

### **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Como cualquier actividad agrícola, la producción del mango necesita de mano de obra calificada, la cual deberá estar disponible en las zonas productivas de la Región Lambayeque. Esto generará beneficios dando trabajo a muchas personas que viven en la zona y en lugares aledaños, permitiendo el desarrollo social de la población. La inclusión de los pobladores a

través de la capacitación, brindándoles la posibilidad de tener un trabajo de calidad permitirá crear una armonía que a su vez hará sostenible este sector productivo.

### 7.7 Gestión del Cambio

Luego de desarrollar las propuestas de cambio a nivel organizacional, estructural y alineamientos estratégicos se propone la siguiente lista de acciones para que los agentes puedan enfrentar el cambio y ello permita una mejor actitud hacia la implementación de las estrategias planteadas:

1. Buen uso de buenas prácticas comerciales, se debe generalizar el conocimiento y adopción de estas y sancionar el incumplimiento con políticas establecidas que apoyen la reducción de informalidad y permita un desarrollo ordenado de mercados.
2. Implementar y difundir las Buenas Prácticas Agrícolas a todo nivel, como por ejemplo la creación de un sello distintivo que asegure el cumplimiento, esto se hace necesario para desalentar el ingreso de oportunistas al negocio agroexportador que no toman en cuenta las buenas prácticas de sus proveedores, deteriorando la imagen del mango de exportación del Perú en los distintos mercados.
3. Difusión e implementación de las normas HACCP.
4. Se deberá conseguir financiamiento de bancos de apoyo, como el Banco Interamericano de Desarrollo o Agrobanco, para asegurar que la mayor parte de la producción tenga las certificaciones necesarias para exportar como la Globalgap.
5. Dirigir una campaña intensa en base a efectos demostración de caso de éxitos anteriores en el sector.

6. Lograr un clima laboral adecuado que pasa por el cumplimiento de buenas prácticas laborales, destinando los servicios suficientes a los trabajadores y compensación e incentivos adecuados.

Asimismo, es importante difundir una cultura de servicio al cliente interno y externo con el fin de producir y procesar lo que el cliente exige, superando sus expectativas. Es necesaria la difusión de la cultura agroexportadora a todo nivel que permita una innovación y mejora continua para obtener mejores resultados.

### 7.8 Conclusiones

Según D'Alessio (2008), los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo. Estos deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración. En el presente Plan, se ha realizado el contrato de los objetivos a Largo Plazo con las acciones a seguir para los objetivos a corto plazo, el horizonte que se ha tomado ha sido 2012-2022.

Los recursos implicarán el compromiso y participaciones de entidades en el sector público como son el Gobierno Central, Locales y Regionales; así como, del sector privado como los productores, procesadores, exportadores, servicios conexos, organizaciones no gubernamentales, entre otros. La estructura organizacional está constituida por diferentes actores, entre ellos: MINAG, APEM, CEPROMAN, PromPerú, Sociedad Nacional de Industria, ADEX, Mincetur, MEF e Inia.

Se requiere conformar el Consejo Regional del Mango en Lambayeque, cuya finalidad será la interacción de los diferentes agentes de la cadena, transmitiendo políticas que orienten el desarrollo de la región y promuevan la cultura del consumo del mango.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1 Perspectiva de Control

Según D'Alessio (2008), los resultados estratégicos se evalúan considerando cuatro perspectivas de control que permitirán ejercer control de la visión integral del planeamiento estratégico. Dichas perspectivas evalúan procesos internos, aspectos financieros, del cliente y aprendizaje de la organización, los cuales se volcarán en un Tablero de Control Integrado.

#### 8.1.1 Perspectiva Interna del Sector del Mango en Lambayeque

Con esta perspectiva se busca lograr el desarrollo y crecimiento de las personas que forman parte de la organización, por lo que es fundamental controlar que existan las herramientas necesarias para los nuevos agricultores que busquen integrarse al sector del mango. Se deberá ser proactivo para brindar facilidades a los nuevos integrantes para fomentar el crecimiento del sector.

#### 8.1.2 Perspectiva del Proceso Interno

Esta perspectiva nos permite hacer seguimiento y potenciar las mejoras de procesos (cultivo), aplicación de tecnología, certificaciones y posicionamiento del producto, asimismo en la parte de la cosecha y post cosecha, buscando aumentar los niveles de rendimiento e incrementar las áreas de producción de mango, en general potenciar el proceso interno. Esto ayudará a obtener eficiencias operacionales cuyos beneficios impactarán directamente en la satisfacción de los clientes y en la calidad del producto.

#### 8.1.3 Perspectiva del cliente

Considerar la perspectiva del cliente nos ayudará a proyectar y medir el incremento del mercado internacional, así como conocer sus preferencias y poder aumentar la participación y nuevos mercados, como consecuencia de la aplicación de las estrategias establecidas con este fin. Se podrá tener una mayor satisfacción a través de esta perspectiva, y poder conseguir una fidelización a futuro que conlleve a una mejora en el sector.

#### **8.1.4 Perspectiva Financiera**

Esta perspectiva nos ayudará a analizar los ingresos y costos generados por el incremento de la producción, sea por el cultivo de mayor terreno destinado al mango o la mejora del rendimiento de Tn por hectárea, así como la consecución de una mayor demanda del producto principalmente en el mercado exterior. Se podrá analizar la mejora de los márgenes de rentabilidad de los productores y el incremento en los salarios de los trabajadores, que conlleven en una mejora de su calidad de vida.

#### **8.2 Tablero de Control Balanceado**

Las cuatro perspectivas desarrolladas deben ser evaluadas, controladas y retroalimentadas constantemente con la finalidad de lograr los objetivos planteado. Asimismo, el Minag y el Comité Regional del Mango de Lambayeque serán los entes responsables de la administración del tablero de control y de realizar el seguimiento a todos los indicadores propuestos

En la Tabla 43 se muestra el Tablero de Control Integrado. Se incluyen una serie de indicadores que consolidan el cuadro de mando integral, que permitirá gestionar la implementación y seguimiento de los objetivos planteados para el periodo 2012 al 2022.

#### **8.3 Conclusiones**

1. El tablero de control integral propuesto para el sector del mango es una herramienta útil para identificar si todo lo que fue planeado contribuye a lograr los objetivos de corto plazo.
2. Se han identificado un total de 3 indicadores propuestos para la perspectiva interna. El cumplimiento de estos indicadores permitirá la excelencia a nivel operacional, contribuyendo de esta forma, a elevar el nivel de competitividad del sector, satisfaciendo las expectativas de los mercados destino y de los inversionistas.

3. La perspectiva financiera cuenta con un total de 2 indicadores. A través del cumplimiento de estos indicadores se podrá hacer atractivo al sector para los inversionistas lo que generará mayor dinamismo.
4. La perspectiva del cliente cuenta con un total de 2 indicadores. A través del cumplimiento de estos indicadores se podrá difundir la calidad del mango de la región.
5. La perspectiva Aprendizaje Organizacional cuenta con un total de 2 indicadores. A través del cumplimiento de estos indicadores se podrá tener mayor información del sector lo que permitirá tomar las acciones correctivas para alcanzar nuestros objetivos.
6. El Minag y el Concejo Nacional del Mango serán los responsables de la administración del tablero, efectuando actividades de control y seguimiento.

Tabla 43

## Tablero de Control Integrado del Sector de Mango en Lambayeque

Objetivos a corto plazo	Mediciones	Unidades	Ejecutor
Perspectiva Financiera			
OCP1.1: Incrementar el nivel de exportaciones de mango a razón de 5 mil toneladas métricas por año.	Volumen de exportaciones de mango	Valor US\$ FOB millones	Todas las empresas agroexportadoras de mango
OCP2.1: Aumentar el margen bruto con un crecimiento promedio anual en 0.4% a partir del año 2013.	% Utilidad promedio de Productores	Porcentaje	Todas las empresas productoras de mango
OCP4.2: Incrementar el ingreso anual de los trabajadores directos en el sector mango razón de 208,000 nuevos soles anuales a partir del año 2013	% Ingreso anual de Trabajadores	Porcentaje	Todas las empresas agroexportadoras de mango
Perspectiva del Cliente			
OCP1.2: Participar en por lo menos 5 ferias, misiones comerciales y rueda de negocios por año para posicionar el mango producido en la región Lambayeque	Número de Ferias donde participa el Mango de la Región Lambayeque	Porcentual organización.	Consejo Regional del Mango de Lambayeque
OCP3.2 Llevar a cabo conjuntamente con el Ministerio de Agricultura el primer censo regional de productores de mango.	Número de censos dentro del periodo objetivo	Número de productores censados	Consejo Regional del Mango de Lambayeque
Perspectiva Interna			
OCP1.3: Certificar 520 Ha anuales bajo el Globalgap (normas medio ambientales y de salud y seguridad de los trabajadores) a partir del año 2013 con el fin de brindar confianza al consumidor internacional.	Incremento del volumen de Has de Mango con certificación Globalgap	Has	Todas las empresas productoras de mango
OCP4.1: Incrementar el número de los trabajadores directos en el sector mango a razón de 52 trabajadores por año a partir del año 2013	Aumento del Número de Personas	Número de Trabajadores	Consejo Regional del Mango de Lambayeque
OCP2.2: Aumentar los niveles de rendimiento en la producción de mango en 1 Tn/Ha anualmente a partir del año 2013. Actualmente se encuentra en 13Tn y se buscará estandarizarla en 24 Tn / Ha.	Rendimiento promedio de Productores	Tn/Ha	Consejo Regional del Mango de Lambayeque
OCP 3.1: Aumentar las áreas de producción de mango a razón de 203 hectáreas anuales en Lambayeque a partir del año 2013.	Incremento de superficie cultivada	Ha	Todas las empresas productoras de mango
Perspectiva Aprendizaje Organizacional			
OCP3.2: Llevar a cabo conjuntamente con el Ministerio de Agricultura el primer censo regional de productores de mango.	Número de censos dentro del periodo objetivo	Número de productores censados	Consejo Regional del Mango de Lambayeque
OCP 3.3: Efectuar por lo menos dos ferias de promoción para el cultivo del mango con el apoyo del Ministerio de Agricultura, Ministerio de la Producción, PromPerú, los Gobiernos Regionales y Locales a partir del año 2013.	Número de ferias organizadas.	Porcentual organización.	Consejo Regional del Mango de Lambayeque

## Capítulo IX: Competitividad del Sector de Mango en Lambayeque

En el presente capítulo se analizará el nivel de competitividad del sector del mango de Lambayeque, identificando las principales ventajas competitivas y el potencial clúster del sector.

El sector del mango de Lambayeque, como cualquier organización, se desenvuelve en un contexto cada vez más globalizado y para ello requiere ser más competitivo en correspondencia a las condiciones exigentes del mercado; es así que debe sumarse y tomar como referencia uno de los primeros esfuerzos del Perú para mejorar la competitividad como fue la formación del Consejo Nacional de Competitividad mediante Decreto Supremo N° 024-2002-PCM; así como el Plan Nacional de Competitividad, creado mediante Decreto Supremo N° 057-2005-PCM, en el que se definieron un conjunto de medidas a corto y largo plazo que permitirán mejorar la competitividad del país.

Es así que la competitividad determinará el nivel de crecimiento del sector, midiéndose este crecimiento a través de la evolución de la participación en las exportaciones de mango peruano, así como una mejora en la rentabilidad asociada, asegurando una sostenibilidad en el tiempo.

### 9.1 Análisis Competitivo del Sector de Mango en Lambayeque

Para el análisis competitivo de la organización estamos considerando el formato desarrollado por Richard O. Mason (1984), mediante el cual se consideran 10 aspectos que miden el nivel de competitividad. En la Figura 17 se presenta este análisis para determinar la competitividad del sector del mango en Lambayeque, siendo según el análisis los factores con mayor intensidad los siguientes: (a) tasa de crecimiento potencial, (b) grado de sofisticación tecnológica, (c) poder de potencial de los consumidores y (d) la capacidad gerencial.



1. Tasa de Crecimiento potencial de la industria (en términos reales)

0-3%	6-9%	12-15%	18-21%	X
3-6%	9-12%	15-18%	>21	

2. Facilidad de entrada de nuevas empresas en la industria

Ninguna Barrera : : : X : : : : : Virtualmente imposible de entrar

3. Intensidad de la competencia entre empresas

Extremadamente competitivo : : : X : : : : : Casi ninguna competencia

4. Grado de sustitución del producto

Muchos sustitutos disponibles : : : : X : : : : Ningun sustituto disponible

5. Grado de dependencia en productos y servicios complementario o de soporte

Altamente dependiente : : : X : : : : : Virtualmente Independiente

6. Poder de negociación de los consumidores

Consumidores establecen términos : X : : : : : : : Productores establecen términos

7. Poder de negociación de los proveedores

Proveedores establecen términos : : : X : : : : : Compradores establecen términos

8. Grado de satisfacción tecnológica en la industria

Tecnología de alto nivel : : : : : : X : : : Tecnología muy baja

9. Régimen de innovación en la industria

Innovación rápida : : : : : : : X : : : Casi ninguna innovación

10. Nivel de capacidad gerencial

Muchos gerentes muy capaces : : : : : : : X : : : Muy pocos gerentes capaces

Figura 17. Análisis Competitivo del Mango en la Región Lambayeque

## 9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector del Mango e Industria

En la Tabla 44 se ha evaluado la atractividad del sector en el 2012 utilizando la hoja de trabajo de Rowe, Mann, y Mockler (1994). Según D'Alessio (2008), un puntaje ideal es 150, aunque generalmente se encuentra un valor entre 75 y 120. Según el análisis del sector al año 2012, el puntaje obtenido es de 77, lo que significa que, existe una necesidad de que la producción y comercialización del mango se fortalezca dentro de la industria y se pueda desarrollar de la mejor manera en cuyo caso el puntaje debería aumentar. Siendo los factores donde se destaca, (a) el potencial de crecimiento, (b) diversidad del mercado, (c) política de precios, (d) facilidad de entrada y salida, entre otros.

Tabla 44

### *Análisis de la Atractividad del Sector del Mango en la Región Lambayeque en el 2012*

Factor	Impulsor	Puntaje
1. Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	8
2. Diversidad del mercado	Número de mercados atendidos	5
3. Rentabilidad	Aumentando, estable, de crecimiento	5
4. Vulnerabilidad	Competidores, inflación	6
5. Concentración	Número de jugadores	6
6. Ventas	Cíclicas, continuas	6
7. Especialización	Enfoque, diferenciación, único	4
8. Identificación de marca	Facilidad	4
9. Distribución	Canales, soporte requerido	4
10. Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de la industria	7
11. Posición de costos	Competitivo, bajo costo, alto costo	5
12. Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	4
13. Tecnología	Liderazgo, ser únicos	3
14. Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	4
15. Facilidad de entrada y salida	Barreras	6
Total		77

En la Tabla 45 se ha determinado qué tan atractivo puede llegar a ser el sector en la Región en el año 2022 obteniéndose un puntaje de 104, lo que representa que la industria presentará un mayor atractivo luego de aplicar las estrategias, políticas y acciones definidas en el séptimo capítulo.

Tabla 45

*Análisis de la Atractividad del Sector del Mango en la Región Lambayeque en el 2022*

Factor	Impulsor	Puntaje
1. Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	8
2. Diversidad del mercado	Número de mercados atendidos	5
3. Rentabilidad	Aumentando, estable, de crecimiento	7
4. Vulnerabilidad	Competidores, inflación	7
5. Concentración	Número de jugadores	8
6. Ventas	Cíclicas, continuas	8
7. Especialización	Enfoque, diferenciación, único	7
8. Identificación de marca	Facilidad	8
9. Distribución	Canales, soporte requerido	8
10. Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de la industria	7
11. Posición de costos	Competitivo, bajo costo, alto costo	6
12. Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	4
13. Tecnología	Liderazgo, ser únicos	6
14. Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	7
15. Facilidad de entrada y salida	Barreras	7
Total		104

En la Figura 18 podemos visualizando gráficamente la atractividad del sector correspondiente a los años 2012 y 2022.



Figura 18. Atractividad del mango para el periodo 2012 y 2022.

Continuando con el análisis competitivo a continuación detallamos las características de los principales actores en el sector y su relación con la competitividad.

**Los productores.** Predomina el minifundio, es decir, la extensión del terreno de los productores de mango está por debajo de las 2 ha. La estructura de la producción está atomizada y es pequeña debido a la dispersión de sus tierras. La desventaja de este tipo de distribución es que los productores casi no tienen acceso al crédito ni a capacitación técnica que permita una mayor productividad.

La vulnerabilidad de los pequeños productores y están expuestos a factores externos que puedan alterar su producción normal como los fenómenos climatológicos, poco conocimiento técnico y poder de negociación de los acopiadores. El costo de la mano de obra es relativamente bajo por el escaso nivel técnico de los operarios. Además es una región que económicamente recién está creciendo y aún no existe un mercado desarrollado que permita

una especialización y mejor nivel salarial.

Por otro lado los productores que se encuentran asociados y que coordinan con las empresas agroexportadoras, acopiadoras y procesadoras tienen mayor probabilidad de incrementar su nivel de competitividad.

**Las empresas agroexportadoras.** Respecto a las empresas agroexportadoras, son 10 las que concentran aproximadamente el 55% de las exportaciones de mango en el Perú. Las empresas más destacadas son Sunshine Export S.A.C.(11%) y Camposol S.A. (9%). Los contratos y acuerdo de volúmenes de exportación que realizan estas empresas son previos a la cosecha, con los que se fijan los precios de venta del mango de los productores. En caso de un incremento del volumen de producción el precio en chacra baja perjudicando a los grandes y pequeños productores.

En caso de una disminución de la producción, el precio sube siendo los beneficiados principalmente los grandes productores por sus contratos con las empresas exportadoras. En los últimos años los tratados de libre comercio (TLC) están propiciando el incremento de las exportaciones peruanas en el mercado de la Unión Europea, Estados Unidos, Japón, entre otros. Para el caso de Japón recién el 2011 se formalizó el cierre del TLC e inmediatamente se envió un lote a ese país.

**La acción del Estado.** El Ministerio de Agricultura, PromPerú, SENASA, INIA, los Gobiernos Regionales y Locales tienen una presencia tibia en el desarrollo del sector del Mango. Tienen mayor presencia en la principal región de exportación como es Piura pero es mínima en la Región Lambayeque. Estas instituciones deberían ser los responsables de garantizar el adecuado manejo de los impactos climatológicos y ambientales, así como la investigación y el fomento del uso de tecnologías para elevar la competitividad del sector.

**Compradores.** Los compradores a nivel mundial son muy variados. El consumo del mango en el mundo se da en diferentes regiones. Las principales exigencias que presentan los

importadores pueden variar y está en relación a la legislación vigente en cada país, que en los últimos años se ha complementado con los Tratados de Libre Comercio. En nuestros principales mercados como por ejemplo USA es indispensable el tratamiento hidrotérmico de la fruta previo al embalaje; para el caso de la Unión Europea exigen la certificación Globalgap. En general las exigencias están relacionadas con los siguientes factores: (a) producto de calidad, (b) producto con trazabilidad, e (c) inocuidad.

***El mercado interno.*** El consumo del mango de la Región Lambayeque en nuestro país a la fecha está poco desarrollado. Se trata de un producto Premium en el mercado local en donde predomina el consumo de otras variedades y de otras regiones. La presencia de las grandes cadenas de supermercados puede aumentar la presencia de este producto en los hogares peruanos. El uso de tecnologías y plataformas de información favorecerán la gestión y generación de valor del sector, más aún con la posibilidad del uso de Internet, que permitirá potenciar la competitividad del sector y origina nuevas oportunidades para el sector. En la Figura 19 se presentan los elementos claves en la conformación de la cadena de valor del Mango.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector del Mango en Lambayeque.**

Porter (2010) define clúster como concentraciones de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular, unidas por rasgos comunes entre sí, para la competencia. El análisis clúster es un instrumento analítico de gran utilidad a la hora de describir la complejidad de las actividades productivas y para comprender la relación que éstas tienen con el territorio.

Elementos Claves de la Cadena de Valor



Figura 19. Elementos de la cadena de valor del sector mango.

El más común de los clústeres se refiere a grupos de negocios que compran y venden entre ellos. La proximidad física de los proveedores y los compradores permite reducir los costos y una mejor adecuación de la oferta y la demanda.

**9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.**

En la producción del mango en la Región Lambayeque, se presenta una serie de niveles de interacción entre los diferentes actores de la cadena, pero la coordinación y encaje entre ellos es limitada. Existen niveles en la cadena como es el caso de los productores donde su capacidad de negociación es mínima por lo que están en desventaja y no reciben las retribuciones que se generan por el incremento de la producción y exportación del mango. Esta baja competitividad de los productores es consecuencia principalmente del bajo nivel educativo y conocimiento especializado. La mayor capacidad de negociación se encuentra en los agentes exportadores.

Existen esfuerzos por integrar toda la cadena pero primero se deben fortalecer todos sus eslabones. Además deben enfocarse a la cooperación en la competencia y mejorar la coordinación de los volúmenes exportados y así evitar la volatilidad del mercado. La

posibilidad de la generación de un clúster en la Región Lambayeque debe de fomentarse considerando no solo a esta Región sino tomando como principal eje a Piura por ser el principal productor y contar con un mayor desarrollo en la industria. La producción del mango en Lambayeque formaría parte de este clúster. Además no debería limitarse al mango sino debe complementarse con otros frutos también de las regiones Piura y Lambayeque como pueden ser las industrias del limón, piña, fresa o papaya. Asimismo existe interacción con otras entidades nacionales y regionales que complementan los servicios asociados al sector como son las entidades del gobierno, certificadoras, asociaciones, organizaciones no gubernamentales (ver Figura 20).

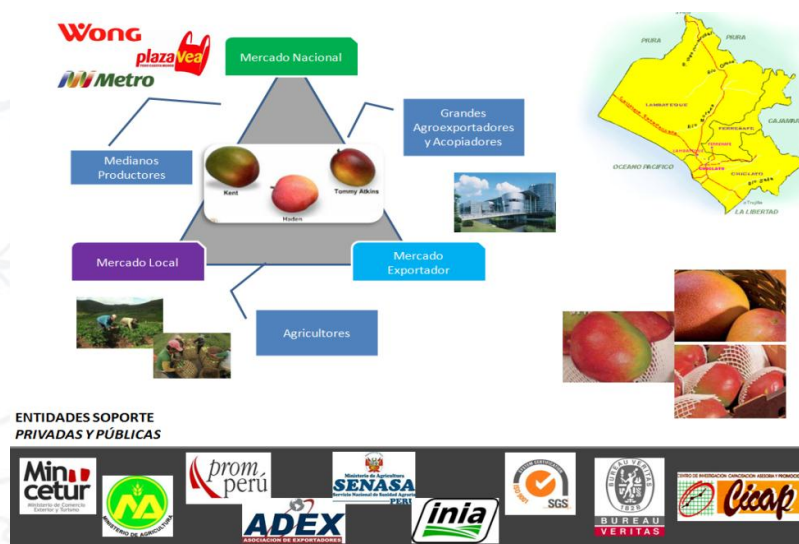


Figura 20. Clúster que favorece la comercialización del mango de Lambayeque.

## 9.5 Conclusiones

De acuerdo al análisis de competitividad, la industria del mango está en desarrollo y requiere fortalecerse en los próximos 2 años para asegurar la consolidación de la cadena.

De acuerdo al análisis de atractividad, la industria del mango al 2022 tendrá un mayor desarrollo lo que permitirá tener las fortalezas adecuadas para mitigar las amenazas así como aprovechar las oportunidades del mercado mundial.



Los pequeños productores son parte del eslabón más débil de la cadena por lo que su fortalecimiento es una medida urgente para asegurar el desarrollo de la industria.

El Estado cuenta con organismos que tienen presencia en el sector pero su aporte es limitado para el desarrollo. Las zonas productoras de mango requieren de acciones de capacitación, apoyo en la gestión, asesoría gerencial, investigación, entre otros.

La demanda interna de mango de la Región de Lambayeque es un mercado poco desarrollado.

La implementación del clúster de la industria del mango en la Región Lambayeque debe complementarse con el desarrollo en la Región Piura. Además debe considerar a otras industrias como pueden ser las industrias del limón, piña, fresa o papaya.



# Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

## 10.1 Plan Estratégico Integral

Tabla 46

### Plan Estratégico Integral

VISION: El año 2022 la Región Lambayeque se consolidará como una de las dos principales regiones exportadoras de Mango en el Perú, manteniendo sus altos niveles de rendimiento (Tn/ha) y contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los productores de mango en armonía con el medio ambiente.					
		<b>OBJETIVOS DE LARGO PLAZO</b>		<p><b>Principios Clave:</b></p> <p><b>Influencia de terceros partes</b> A nivel mundial, el sector está influenciado por el mercado norteamericano y europeo. Cualquier problema de tipo económico o social en estos países puede afectar las exportaciones de mango. Los principales exportadores con los que el Perú compete son Brasil y Ecuador. A nivel local, las regiones de Piura y Lambayeque se complementan. En cambio, la Región Ancash está buscando integrarse a esta cadena productiva.</p> <p><b>Lazos presentes y futuros</b> A nivel mundial, nuestras relaciones bilaterales con Brasil siempre han sido en buenos términos. No existe rivalidad histórica. Con Ecuador, si bien antes eran distantes, ahora se han logrado fortalecer. Además, con los países a donde exportamos, tenemos excelentes relaciones comerciales. Chile, un rival histórico, representa el 1% de nuestras exportaciones. A nivel local, las relaciones se están fortaleciendo. Las condiciones geográficas y sociales de Piura y Lambayeque son similares y de fuertes lazos. <b>Contra balance de intereses</b> Con Brasil, existe un proceso de integración iniciado con la carretera Interoceánica que busca beneficiar a ambos países. Tenemos ventajas competitivas relacionadas al costo de mano de obra y rendimiento con Brasil, mientras que con Ecuador la relación se basa en nuestra mejor calidad de fruto. Pero una sobreproducción en estos países puede afectar a la cadena productiva por la tendencia a la baja de los precios internacionales. A nivel local, los intereses de la producción de mango en las regiones Piura y Ancash son opuestos a los de Lambayeque. <b>Conservación de enemigos</b> La competencia con Sao Paulo es directa por ser un importante exportador a nivel sudamericano y tener casi la misma ventana comercial para la exportación. A nivel local, la Región Ancash está buscando incrementar sus exportaciones.</p>	
<b>ESTRATEGIAS</b>	1. El 2022 se exportará 63 mil TM. Actualmente es 13 mil TM.	2. Para el 2022 el margen bruto será de 24%. Actualmente es 20%.	3. Para el 2022 la superficie de cultivo será 6,000 Ha. Actualmente es de 3,973 Ha.	4. Para el 2022 incrementar el número de trabajadores directos en el sector mango en la Región Lambayeque en 520. Actualmente es de 1033.	<b>POLITICAS</b>
E3. Desarrollo de la capacidad productiva exportable	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover la participación activa de los productores de mango en ferias internacionales de exportación, giras y eventos organizados por PromPerú, con el fin de generar mayores contactos que permitan obtener más clientes en el extranjero (E09 y E12).</li> <li>Realizar un monitoreo periódico mensual de la evolución de la demanda y precios de importación del mango en los principales mercados (E08 y E09).</li> <li>Promover la mejora constante en la calidad del producto y el servicio brindado a los clientes del exterior (E03 y E04).</li> <li>Buscar y fomentar la capacitación constante para el desarrollo tecnológico del sector productivo del mango (E03 y E06).</li> <li>Difundir e informar constantemente sobre las normas técnicas y estándares de calidad impuestos y/o requeridos por el mercado, para minimizar las mermas (E03 y E06).</li> <li>Buscar la participación activa de las universidades de la Región Lambayeque en el desarrollo de trabajos específicos para la implementación de mejoras en el proceso productivo (E03, E04 y E06).</li> <li>Aprovechar las oportunidades generadas por los Tratados de Libre Comercio que el país viene suscribiendo (E08 y E09).</li> <li>Contribuir al uso sostenible de los recursos naturales de la Región para minimizar el impacto en el medio ambiente (E06).</li> </ul>
E4. Mejorar la calidad del mango peruano exportable	X	X			
E5. Implementación y Desarrollo de Buenas Prácticas Agrícolas	X	X	X		
E8. Incremento de la participación en los Mercados Actuales como Holanda y EEUU	X			X	
E9. Desarrollo de Nuevos Mercados como China, Japón y Hong Kong	X	X	X		
E12. Promover la asociación de los productores e integración de todos los participantes de la cadena productiva y de comercialización, brindandoles conocimientos técnicos, financieros y comerciales del sector.	X	X	X		
<b>MISION:</b> Producir y comercializar mangos de alta calidad para atender los mercados locales y externos, a través de la aplicación de buenas prácticas agrícolas y mejoras técnicas que aumenten la competitividad del sector, generando condiciones para un desarrollo económico en armonía con la preservación del medio ambiente.					
<b>TABLERO DE CONTROL</b>	<p><b>OCP 1.1</b> Incrementar el nivel de exportaciones de mango a razón de 5 mil toneladas métricas anuales a partir del año 2013, de la siguiente manera: El 2012 las exportaciones serán de 13.3mil toneladas métricas. El 2013 las exportaciones serán de 18.4mil toneladas métricas. El 2014 las exportaciones serán de 24.2mil toneladas métricas. El 2015 las exportaciones serán de 30.3mil toneladas métricas. y así sucesivamente hasta el año del 2022 que serán de 63.3mil toneladas métricas</p> <p><b>OCP 1.2</b> Participar en por lo menos 5 ferias o misiones comerciales o rueda de negocios para el año 2013, 2014, 2015 y así sucesivamente hasta el año 2022, para posicionar el mango producido en la región Lambayeque como una de las preferidas del mercado peruano para los consumidores del mundo.</p> <p><b>OCP 1.3</b> Certificar 520 Ha anuales bajo el Global GAP (normas medio ambientales y de salud y seguridad de los trabajadores) para el año 2013, 2014, 2015 y así sucesivamente hasta el año 2022, con el fin de brindar confianza al consumidor internacional.</p>				<b>TABLERO DE CONTROL</b>
	<p><b>OCP 2.1</b> Aumentar el margen utilidad con un crecimiento promedio anual en 0.4% a partir del año 2013, de la siguiente manera: El 2013 el margen bruto será de 20.4%. El 2014 el bruto será de 20.8%. El 2015 el margen bruto será de 21.2%. y así sucesivamente hasta el año del 2022 que será de 24%.</p> <p><b>OCP 2.2</b> Aumentar los niveles de rendimiento en la producción de mango en 1 Tn/ha anualmente a partir del año 2013. Actualmente se encuentra en 13TM y se buscará estandarizarla en 24 TM / Ha, de la siguiente manera: El 2013 los rendimientos en la producción serán de 14.7 Tn/ha. El 2014 los rendimientos en la producción serán de 15.7 Tn/ha. El 2015 los rendimientos en la producción serán de 16.7 Tn/ha, y así sucesivamente hasta el año del 2022 que será de 23.7 Tn/ha.</p>				
	<p><b>OCP 3.1</b> Aumentar las áreas de producción de mango a razón de 200 hectáreas anuales en Lambayeque a partir del año 2013, de la siguiente manera: El 2013 las áreas de producción serán de 4,173 ha. El 2014 las áreas de producción serán de 4,373 ha. El 2015 las áreas de producción serán de 4,573 ha., y así sucesivamente hasta el año del 2022 que será de 5,973 ha.</p> <p><b>OCP 3.2</b> Llevar a cabo conjuntamente con el Ministerio de Agricultura el primer censo regional de productores de mango.</p> <p><b>OCP 3.3</b> Efectuar por lo menos dos ferias de promoción para el cultivo del mango con el apoyo del Ministerio de Agricultura, Ministerio de la Producción, PromPerú, los Gobiernos Regionales y Locales para el año 2013, 2014, 2015 y así sucesivamente hasta el 2022, donde se puedan exponer las ventajas del cultivo y de esta forma estimular a los productores.</p>				
	<p><b>OCP 4.1</b> Incrementar el número de los trabajadores directos en el sector mango a razón de 52 trabajadores por año a partir del año 2013.</p> <p><b>OCP 4.2</b> Incrementar el ingreso anual de los trabajadores directos en el sector mango razón de 208,000 nuevos soles anuales a partir del año 2013, de la siguiente manera: El 2013 el ingreso anual será de 4,339,920 nuevos soles. El 2014 el ingreso anual será de 4,547,920 nuevos soles El 2015 el ingreso anual será de 4,755,920 nuevos soles y así sucesivamente hasta el año del 2022 que será de 6,211,920 nuevos soles.</p>				
	<p><b>FINANCIERA</b> - Volumen de exportaciones de mango - % Utilidad promedio de Productores</p> <p><b>INTERNA</b> - Incremento del volumen de Has de Mango con certificación Global GAP - Rendimiento promedio de Productores - Incremento de superficie cultivada</p>				
	<p><b>Recursos asignados a los OCP</b> La asignación de recursos financieros, logísticos, recursos humanos y tecnológicos sobre la elaboración de los Objetivos de CP, las debe implementar cada empresa (productor) de acuerdo a sus políticas, capacidad financiera y estrategias internas, buscando alinearse con los objetivos y estrategias del subsector. Financieros: Se asignarán para el primer año aprox. US\$ 1.9MM que incluye el aumento de las áreas de producción que son 203 hectáreas por año que incluye mano de obra, maquinarias agrícolas, insumos, riego, control fitosanitario y otros costos indirectos como gastos administrativos, asistencia técnica y financiera (costo por implementar una Ha aprox. US\$ 5M, en total US\$ 10MM), la participación de OS ferias al año (aprox. US\$ 50M), certificación de 520 Ha anuales bajo el Global Gap (aprox. US\$ 300M), aumentar los niveles de producción de mango en 1 TM/ha (aprox. US\$ 500M) y efectuar dos ferias de promoción (aprox. US\$ 30M) y otros gastos varios. Humanos: Se tomará la iniciativa para impulsar programas de capacitación a los pequeños y medianos productores enfocándose en: (a) gestión, (b) sembrado, (c) mantenimiento, y cosecha (d). Tecnológicos: desarrollar programas de innovación, investigación adaptativa, adquisición de nuevas tecnologías, certificación en Globalgap y certificación orgánica, entre otras, lo que contribuirá a incrementar la productividad y competitividad en el sector. De las investigaciones realizadas se ha logrado comprobar el grado de eficiencia del uso de los recursos, los que nos permite proyectar la posibilidad de alcanzar el logro del objetivo de largo plazo.</p>				
	<p><b>INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b></p>				
	<p><b>PLANES DE ACCION</b></p> <p>Para la implementación del presente plan estratégico se plantea la formación de un Comité Regional de Mango en Lambayeque, el cual involucre a los actores de la cadena agroexportadora, así como la participación del Estado y de instituciones tanto del sector privado como público. Su ejecución deberá llevarse a cabo a través de equipos de trabajo con el fin de implementar estrategias con base a las experiencias, dificultades, propuestas y así se logre asumir compromisos para cumplir con las mejores propuestas. Asimismo, los integrantes del Comité Regional de Mango serán APEM, SENASA, Central de Asociaciones de Productores de Mango de Lambayeque, PROMPEX, ADEX, MINCETUR, asimismo es importante la presencia de empresas certificadoras, logísticas y de servicios financieros.</p> <p>Plan de Producción: aumentar nuevos campos de cultivo con certificaciones, mejorando los procesos internos e integrar la cadena productiva. Plan de Recursos Humanos: Realizar capacitaciones y contar con el personal adecuado, el mismo que se encuentre calificado y que facilite el desarrollo del sector. Plan de Marketing: Promocionar la calidad del mango a través de ferias y aumentar el consumo tanto en el mercado local como internacional, principalmente promover las exportaciones. Plan de Investigación y Desarrollo: asignar presupuesto para desarrollar nuevas tecnologías que permitan mejorar la calidad y productividad Plan de Finanzas: conseguir apoyo tanto de instituciones privadas y públicas, así como de las asociaciones y agentes involucrados en la cadena productiva, con la finalidad de asignar los recursos financieros necesarios para implementar el plan estratégico.</p>				
	<p><b>VALORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad. De los productos dirigidos tanto al mercado interno como al externo que conlleve a la generación de valor para el cliente final, cumpliendo altos estándares de producción y de servicios otorgados a lo largo de la cadena de abastecimiento.</li> <li>- Competitividad. Monitoreando los resultados del producto y las acciones realizadas por las otras regiones y países exportadores de mango, para establecer objetivos de mejora continua que permitan estar a la vanguardia del sector.</li> <li>- Responsabilidad Socioambiental. Promoviendo la viabilidad económica sin dejar de lado el equilibrio y cuidado de nuestro medio ambiente, así como el bienestar social de los pobladores de las zonas de producción.</li> <li>- Equidad. Cuidando las relaciones con todos los stakeholders del sector, de manera que el desarrollo sea sostenible en las zonas de producción, ampliando las posibilidades de empleo y elevando las condiciones de vida de diferentes eslabones de la cadena de valor.</li> </ul> <p><b>CODIGO DE ETICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveer a los mercados nacionales e internacionales productos de alta calidad que cumplan con los estándares requeridos por sus organizaciones.</li> <li>- Buscar siempre la triple rentabilidad (financiera, social y ambiental) del sector productivo del mango en la región Lambayeque.</li> <li>- Cumplir con todos los deberes y normas medio ambientales, haciendo uso adecuado de pesticidas, fertilizantes y demás insumos químicos inmersos en el proceso productivo.</li> <li>- Buscar la excelencia de nuestro producto para ser reconocidos como la región de referencia en el país en la producción de mango peruano.</li> <li>- Contribuir a la mejora de la calidad de vida de la población de la Región Lambayeque.</li> <li>- Cooperar con el crecimiento sostenido y responsable del sector en nuestro país.</li> </ul>				

## 10.2 Conclusiones Finales

La realización del Plan Estratégico dio como conclusiones finales:

1. Poca organización entre los productores de mango de la región Lambayeque así como la débil integración entre los integrantes de la cadena productiva, lo cual le resta competitividad al sector.
2. Se refleja un desconocimiento por parte de los productores de mango acerca de las buenas prácticas agrícolas, así como de técnicas agrícolas como poda, fertilización, sistemas de riego que permitan aumentar el rendimiento por hectárea y obtener un mango de calidad exportable. Además de tener poco conocimiento sobre los medios y requisitos para realizar mayores exportaciones y atender a nuevos mercados, como tratados comerciales, Globalgap, entre otros.
3. En la mayoría de casos los productores de la Región Lambayeque no cuentan con un adecuado nivel educativo y además su capacidad gerencial es muy limitada. No poseen mayor conocimiento de las normas de calidad y estándares fitosanitarios que exige el mercado externo. Asimismo se debe señalar la falta de asesoramiento técnico y comercial del Gobierno.
4. La producción de mango en nuestro país es una de las principales actividades agroexportadoras, y si bien la región de Piura destaca en el sector, la región Lambayeque cuenta con una serie de ventajas comparativas y competitivas respecto a zonas locales y de otros países para la producción de mango.
5. Las condiciones climáticas y las características de los suelos de la Región Lambayeque son excelentes para la producción del mango tanto para la exportación como para el consumo interno, contando con un buen rendimiento por hectárea, el cual se podría mejorar en forma importante, en caso se

apliquen buenas prácticas agrícolas y se brinde conocimiento a los productores de mango y a los integrantes de la cadena en general, además que la producción de mango posee como ventaja la ventana comercial.

6. La Región Lambayeque cuenta con tierras que se podrían destinar al cultivo y producción de mango, tanto para exportación como para consumo local.

### 10.3 Recomendaciones Finales

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

1. Implementar el presente plan estratégico como instrumento para establecer los lineamientos a través de los cuales se logre el crecimiento del sector y superar las barreras de acceso a los mercados internacionales.
2. Se recomienda estar atento a los cambios que puedan presentarse en el entorno externo o interno, aparición de nuevos competidores, nuevas amenazas, cambios en los factores críticos de éxito, entre otros; para corregir el presente plan estratégico.
3. El Gobierno Central deberá continuar con la política de apertura comercial, promoviendo tratados de libre comercio y acuerdos comerciales con el fin de aprovecharlos en mercados de acuerdo al grado de importancia. Asimismo, deberá ampliar su oferta exportable con nuevos productos propios del sector agrícola, aprovechando la existencia de numerosos frutales. Esta medida ayudará a potenciar diversos nichos de mercado y beneficiar a los pequeños productores.
4. El Gobierno Central y Gobierno Regional deberán promover el desarrollo de sector de mango para aprovechar la tendencia creciente en los últimos cinco años, promover programas de financiamiento para inversiones en viveros, equipos de riego y de procesamiento.

5. Entidades como MINCETUR, PROMPERÚ, y el MINAG deberán promover la competitividad de los productos con mayor potencial de exportación en el país, como es el caso del Mango en la región Lambayeque.
6. Se deberán implementar programas de capacitación a los productores para incrementar la productividad y competitividad del mango. Asimismo, para incrementar la productividad y competitividad de las exportaciones, se deberá establecer programas de investigación agraria apoyándonos en entidades expertas como el INIA – Instituto Nacional de Investigación Agraria, para generar innovaciones constantes en el cultivo del mango.
7. Los agroexportadores, deberán aprovechar las oportunidades que brindan los tratados de libre comercio, proporcionando productos con buenos estándares de calidad, cumpliendo los requisitos fitosanitarios y exigencias requeridas por los países importadores.

#### **10.4 Futuro del Sector del Mango en Lambayeque**

El futuro del sector del mango continuará su tendencia de crecimiento para los próximos años basado en las condiciones de los factores que tenemos en la Región Lambayeque. Sin embargo es necesario que se implementen las recomendaciones indicadas para elevar nuestra competitividad y lograr una estructura y estrategia adecuada así como desarrollar industrias conexas que nos permitan alcanzar nuestros objetivos. La tendencia de los consumidores del mango a nivel mundial continuará creciendo por lo que debemos estar preparados para captar el incremento de la demanda, más aún si consideramos los recientes tratados comerciales que ha firmado nuestro país.

Es importante el compromiso de todos los miembros de la cadena productiva. El Gobierno Central debe propiciar un ambiente macroeconómico y social adecuado para el desarrollo de diferentes industrias, en particular para el desarrollo del sector mango en la

región Lambayeque. Además la integración de la cadena entre los agentes exportadores, los productores y los gobiernos regionales permitirá a la Región Lambayeque ser una de las más importantes productoras de mango los próximos años.

El Ministerio de Agricultura, a través de la Dirección General de la Competitividad Agraria (DGCA), el Gobierno Regional de Lambayeque, y el Comité Regional del Mango son agentes importantes de cambio para tener la capacidad de gestión necesaria para transmitir claramente la visión y objetivos a largo plazo propuestos para el sector; el mismo que, en un futuro, se consolidará dentro de un escenario de competitividad, impactando de forma favorable en otros productos de la canasta exportadora de la región Lambayeque y generando beneficios en todos los agentes que conforman el sector.

Es así que para el 2022 tendremos un sector con una competitividad superior llegando a tener seis mil hectáreas de cultivo dedicada al mango, logrando exportaciones del orden de los 63,000 Tn, incrementando además los márgenes de rentabilidad hasta un 24% y generando 50% más empleo directo que lo que se tiene actualmente. Este escenario que se espera lograr en el futuro permitirá acortar las distancias con el principal exportador peruano que es Piura, consolidando a la Región Lambayeque como una referencia en el país en exportaciones de mango peruano para el mundo.

## Referencias

Aduanas. Base estadística de exportaciones. Superintendencia Nacional de Administración

Tributaria. Recuperado el 05 de octubre del 2011, de [www.sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe)

Agrodata Perú. Exportación Mangos Fresco Perú. (2012). Recuperado de

<http://www.agrodataperu.com/2012/03/exportacion-mangos-frescos-peru-febrero-2012.html>.

Agrodata Perú. Principales países de destino de exportación de mango peruano. (2012).

Recuperado de: <http://www.agrodataperu.com/2012/03/exportacion-mangos-frescos-peru-febrero-2012.html>

Asociación de Exportadores del Perú [ADEX] (2006, febrero). Perfil del mercado del mango.

Asociación Peruana de Exportadores de Mango [APEM]. (2011). *Producción de mangos*

*descendería a 180 mil toneladas en campaña 2011 – 2012*. Recuperado de:

<http://www.andina.com.pe/Espanol/Noticia.aspx?id=niN8jI+EgT4=>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2011). *Estadísticas por BCR del Perú*.

Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2012). *Síntesis Económica de Lambayeque*

*Enero 2012*.

Recuperado de: [http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2012/sintesis-lambayeque-01-](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2012/sintesis-lambayeque-01-2012.pdf)

[2012.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2012/sintesis-lambayeque-01-2012.pdf)

Banco Mundial. (2012). Doing Business. *Ranking de Países en cuanto a facilidad para hacer*

*negocios*. Recuperado de:

[http://espanol.doingbusiness.org/~/\\_media/FPDKM/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/Foreign/DB12-Spanish.pdf](http://espanol.doingbusiness.org/~/_media/FPDKM/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/Foreign/DB12-Spanish.pdf)

Banco Mundial. (2011). Países en desarrollo, al rescate de la economía mundial. Recuperado de:

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/NEWSSPA>

NISH/0,,contentMDK:22714135~pagePK:64257043~piPK:437376~theSitePK:107  
4568,00.html

Cámara de Comercio Internacional [CCI] (2010). *Principales Países Exportadores de Mango (2007-2010)*. Recuperado de: <http://www.trademap.org/>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico del Perú [CEPLAN] (2010). *Memoria 2009*.  
Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/12e41ce8-f991-49fb-8a66-827eec7ecd64>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU] (2010).  
*Informe anual 2010. Desenvolvimiento del comercio exterior agroexportador*.  
Recuperado de  
<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/679273806radEF13D.pdf>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. (2010).  
*Regiones del Perú*. Recuperado de  
[http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=290.20600](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=290.20600)

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2006). *Estudio Prospectivo de Mercado del Mango para Exportación de Lambayeque*. Recuperado de [http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-documents/infoagro/PROSPECTIVA\\_MANGO.pdf](http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-documents/infoagro/PROSPECTIVA_MANGO.pdf)

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2011). *Ficha Comercial de la Región Lambayeque*. Recuperado de  
[http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=290.20600](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=290.20600)

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. (2010).  
*Informe Anual 2010 del Desenvolvimiento del Comercio Exterior Agroexportador del Perú*. Recuperado de:



<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/679273806radEF13D.pdf>

Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa. (2009). Recuperado de:  
<http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/12.pdf>

D'Alessio, F. (2005). Curso de Dirección Estratégica. Lima: Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico*. Lima, Perú: Editorial Pearson Educación

David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica (9a. ed.). México: Pearson Prentice Hill.

Diario El Comercio (2012). Exploraciones Petrolera Inglesa hace peligrar proyecto Olmos.

Recuperado de: <http://elcomercio.pe/peru/1420634/noticia-exploraciones-petrolera-inglesa-hace-peligrar-proyecto-olmos>, tomado el 17 de Julio

Dirección de Comercio Exterior y Turismo. (2010). *Reporte de los Productos Agroexportables de la Región Lambayeque en los Principales Mercados Internacionales*. Recuperado de <http://turismo.regionlambayeque.gob.pe/>

El mercado peruano es ilimitado. Agraria.pe. (15 de agosto). Recuperado de:

<http://www.agraria.pe/noticias/%C2%93el-mercado-peruano-es-ilimitado%C2%94>

Exploraciones de petrolera inglesa hacen peligrar el proyecto Olmos. (2012, 28 de mayo). El Comercio. Recuperado el 1 de julio de 2012, de:

<http://elcomercio.pe/actualidad/1420634/noticia-exploraciones-petrolera-inglesa-hace-peligrar-proyecto-olmos>

García-Sayan, Diego. (2009) Crisis Económica Global: Impacto Económicos y Políticos en América Latina. Recuperado de: <http://empresarioshaciendopais.pe/documentos-de-interes/presentacion-de-michael-porter-en-cade-2010/>

- Guevara, R. (2010). *Los econegocios: ¿Una opción estratégica para el Perú?*. Revista Strategia 5 (16) 46-47.
- Grupo Agronegocios. (2010). *De 8,000 productores de mangos sólo 500 están asociados*. Recuperado de: <http://agronegociosenperu.blogspot.com/2010/02/de-8000-productores-de-mangos-solo-500.html>
- Hernández, José. (2002.) *Agroexportación: estrategia para lograr competitividad*. Universidad Agraria la Molina-Asociación de Exportadores. Lima
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2011), *Perú en Cifras - Lambayeque*. Recuperado el 06 de noviembre del 2001, de [www.inei.gov.pe](http://www.inei.gov.pe)
- Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA]. (2010). *Plan estratégico institucional 2010-2014*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/fffbc0f9-8835-4436-b709-6af1502d7a04>
- Instituto Nacional de Estadística Informática [INIA]. (2010). *INFORME TÉCNICO N° 01 - Agosto 2010, 2010*. Recuperado de: <http://www.inei.gov.pe/web/BoletinFlotante.asp?file=11057.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística Informática [INEI]. (2010). *Población económicamente activa por rama de actividad en la Región Lambayeque*. Tomado de Estadísticas, por INEI, 2010. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe>
- Instituto Nacional de Estadística Informática [INEI]. (2010). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de: [http://www.inei.gov.pe/perucifrasHTM/inf-dem/cuadro.asp?cod=9154&name=d14\\_03&ext=jpg](http://www.inei.gov.pe/perucifrasHTM/inf-dem/cuadro.asp?cod=9154&name=d14_03&ext=jpg)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Perfil Sociodemográfico del Perú*. Recuperado de: <http://censos.inei.gov.pe/censos2007/>

IFOAM - Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (2009). *Reporte*

*Anual 2009*. Recuperado de

[http://www.ifoam.org/sub/pdf/IFOAM\\_Annual\\_Report\\_2009\\_final\\_web.pdf](http://www.ifoam.org/sub/pdf/IFOAM_Annual_Report_2009_final_web.pdf)

Lambayeque: defensoría identificó 4 conflictos sociales latentes (2012, 22 de mayo). RPPP

Noticias. Recuperado el 1 de julio de [http://www.rpp.com.pe/2012-06-22-lambayeque-defensoria-identifico-4-conflictos-sociales-latentes-noticia\\_494871.html](http://www.rpp.com.pe/2012-06-22-lambayeque-defensoria-identifico-4-conflictos-sociales-latentes-noticia_494871.html)

Lambayeque, productores de mango con limitaciones para exportar. Cámara de Comercio de Chiclayo (2012, 11 de enero). Recuperado de:

[http://cclam.org.pe/pipermail/asociadoscpl\\_cclam.org.pe/2012-january/000640.html](http://cclam.org.pe/pipermail/asociadoscpl_cclam.org.pe/2012-january/000640.html)

Maximixe Consult S.A, División Inteligencia Económica. (2010). *Informe Sectorial del Mango*. Lima, Perú.

Ministerio de Agricultura, [MINAG] (2006). Perfil de mercado de la mango. Lima: Oficina General de Planificación Agraria, unidad de Comercio Internacional.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2010). *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016*. Recuperado de

[http://www.minag.gob.pe/portal/images/banners\\_derecha1/b-plan\\_estrategico.png](http://www.minag.gob.pe/portal/images/banners_derecha1/b-plan_estrategico.png)

Ministerio de Agricultura, [MINAG] (2011). Calendario Agrícola. Recuperado el 06 de noviembre del 2011, de <http://www.minag.gob.pe/agricola/calendario-agricola.html>

Ministerio de Agricultura, [MINAG] (2011). Frutas, Mangos. Recuperado el 06 de noviembre del 2011, de <http://www.minag.gob.pe/lineas-de-cultivos-emergentes/frutas.html>

Ministerio de Agricultura, [MINAG] (2011). Sector Agrario. Recuperado el 06 de noviembre del 2011, de <http://www.minag.gob.pe/sector-agrario/sector-agrario.html>

Mintzberg, H., Brian Quinn, J. & Voyer, J. (1997). El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos (Edición breve). México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.

Ministerio de Agricultura, Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos [MINAG]

(2010). *Producción Hortofrutícola 2010*. Lima, Perú.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2010). *Adaptado de Licitaciones*.

Recuperado de:

<http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/12.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2004). *Plan Estratégico*

*Regional de Exportación*. Recuperado de:

[http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/Perx/perx\\_lambayeque/pdfs/PERX%20LAMBAYEQUE.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/Perx/perx_lambayeque/pdfs/PERX%20LAMBAYEQUE.pdf)

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2010). *Unidad de Medición de la Calidad Educativa*.

Recuperado de: <http://umc.minedu.gob.pe/>

Miles, R. E., & Snow, C.C. (2003). *Organizational Strategy, structure and process*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2010).

*Producción de productos alimentarios y agrícolas*. Recuperado de

<http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>

Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y agricultura [FAO]. (2011). *Top*

*Production*. Recuperado de <http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>

Organización de los Estados Americanos [OEA] - Sistema de Información sobre Comercio

Exterior. (2012). Recuperado de:

[http://www.sice.oas.org/ctyindex/PER/PERAgreements\\_s.asp](http://www.sice.oas.org/ctyindex/PER/PERAgreements_s.asp)

Panorama actual y proyecciones macroeconómicas. Lima. Sistema Integrado de Información

de Comercio Exterior (06 de noviembre de 2011). Recuperado el 06 de noviembre del 2011, de

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sfi](http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfi)

chaproductoinit&scriptdo=cc\_fp\_init&pproducto=%20118%20&pnomproducto=%

20Mango

Portal Frutícola (2012). Los desafíos que enfrenta la industria del mango en el Perú.

Recuperado de: <http://www.portalfruticola.com/2012/01/11/peru-hace-frente-a-los-problemas-locales-de-la-industria-del-mango/?pais=peru>

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.

Porter, M. (1998). Cluster and the New Economics of Competition. United States. The Harvard Business Review.

Porter, M. (2010). *Una estrategia para el crecimiento sostenible y prosperidad para el Perú*.

Trabajo presentado en la Conferencia Anual de Ejecutivos (CADE). Recuperado de: [http://www.nuso.org/upload/articulos/3629\\_1.pdf](http://www.nuso.org/upload/articulos/3629_1.pdf)

Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. México D. F., México: CECOSA.

Portal del Proyecto Especial Olmos Tinajones. Recuperado de:

<http://peot.regionlambayeque.gob.pe/>, tomado el 17 de Julio.

Productores de mango cosechan incertidumbre. Medio de Intercambio (2010, 26 de enero).

Recuperado de: [http://mediodeintercambio.blogspot.com/2010/01/productores-de-mangos\\_cosecha.html](http://mediodeintercambio.blogspot.com/2010/01/productores-de-mangos_cosecha.html)

Red de Seguridad y Defensa de América Latina (2010). *Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina y el Caribe*. Recuperado de: <http://www.resdal.org/atlas/atlas10-23-peru.pdf>

Revista Inform@cción Agraria. 2010. *Variedades del Mango*. Recuperado de

[http://issuu.com/normarm/docs/25\\_edicion?viewMode=magazine&mode=embed](http://issuu.com/normarm/docs/25_edicion?viewMode=magazine&mode=embed)

Revista Inform@cción Agraria. Año 9, N°104, Abril 2010. *Pag. 11. Lima, Perú*.

Rivera, C (2012). Frutas y Hortalizas. Revista de la asociación hortofrutícola de Colombia.

Enero Febrero de 2012. Recuperado de:

<http://www.asohofrucol.com.co/archivos/Revista/Revista21.pdf>

Rowe, A. J., Mason, R. O, Dickel, K.E., Mann, R. B., & Mockler, R. J. (1994). Strategic management. A methodological approach (4th ed). Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

Scotiabank. *Reporte Macroeconómico de Enero 2012*. Recuperado de:

[http://www.scotiabank.com.pe/scripts/reporte\\_macroeconomico.aspx](http://www.scotiabank.com.pe/scripts/reporte_macroeconomico.aspx)

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (2011). Datos

Estadísticos. Recuperado de:

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc\\_fp\\_init&pproducto=%20118%20&pnomproducto=%20Mango](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%20118%20&pnomproducto=%20Mango)

Tello, J. (2010). *La agricultura no debería ser un desequilibrio en las sociedades humanas*.

Recuperado de <http://www.agroecologia.net/recursos/publicaciones/revistas-seae/boletin-seae-8.pdf>

World Economic Forum. *Informe de Competitividad Global 2010-2011*. Recuperado de:

[http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=74%3Ainforme-global-de-competitividad&catid=28%3Aconceptos-basicos&Itemid=100732&lang=es](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=74%3Ainforme-global-de-competitividad&catid=28%3Aconceptos-basicos&Itemid=100732&lang=es)

**Apéndice A: Entrevista Actores Sector Mango en el Perú**

Preguntas	<b>Ing. Kryss Vargas Gutiérrez</b> Especialista en Frutales Instituto Nacional de Innovación Agraria
	Entrevistado 25 de mayo de 2012
1. ¿Cuáles son las variedades de Mango producidas en el Perú?	Hay unas 5 variedades de mango que podrían considerarse como principales, que son: Kent, Haden, Atkins, Edward y criollo. Además hay otras variedades como por ejemplo Ataulfo, Keitt, etc.
2. De esas variedades, ¿Cuáles se producen en Lambayeque?	En Lambayeque, y en el norte en general se producen mangos sobretodo en la variedades que son para exportación como son la Kent, Haden y Atkins, también Edward pero que no es tanto para exportación. El mango criollo se produce principalmente en Ica pero es para consumo local básicamente.
3. ¿Cuál es el nivel de producción de mango en el Perú?	Bueno no tengo el dato exacto pero entiendo que en el 2011 la producción fue superior a las 300,000 toneladas, de las cuales un 80% aproximadamente debe haberse producido en Piura. En todo caso pueden encontrar estadísticas de producción en el Ministerio de Agricultura y de exportación en PromPerú.
4. ¿Cuánto es el costo de producción por hectárea de Mango en promedio?	Ese dato varía notablemente dependiendo del tipo de productor, la variedad del mango, el lugar de producción, etc. Pero en promedio el costo de producción de una hectárea ya establecida está en aproximadamente unos US\$2,500 por hectárea. Por otro lado la implementación de una hectárea de cultivo de mango debe estar alrededor de los US\$5,000.
5. ¿Qué variables se deben tener en cuenta para producir más y mejor mango?	Hay varias variables involucradas como pueden ser la calidad de la semilla, el injerto, los suelos, la temperatura, el agua, la poda, la fertilización y otros. De esto es muy importante considerar el manejo del agua y la fertilización ya que influyen directamente en el rendimiento de la producción así como en la calidad.
6. ¿Y todas estas variables mencionadas las conocen bien los productores?	Considero que los productores de Piura tienen un mejor conocimiento del tema porque tienen más desarrollado el cultivo del mango además que cuentan con una asociación que fomenta este conocimiento. Dudo mucho que esto se replique en las otras regiones productoras, porque la capilaridad de los productores es mayor y la transmisión de conocimientos entre ellos se hace más compleja.
7. ¿Cuál es el apoyo que se recibe del Gobierno Central para el cultivo del mango?	En la actualidad el nivel de apoyo que brinda el Estado es mínimo. El esfuerzo viene principalmente del sector privado o de asociaciones que se van formando entre los mismos actores del sector.
8. ¿Se aplican las buenas prácticas agrícolas entre los productores de mango en el Perú?. ¿Conoce el caso particular de Lambayeque?	La gran mayoría de productores desconocen totalmente las buenas prácticas agrícolas, y el caso particular de Lambayeque no debe ser la excepción.
9. Entendemos que los fenómenos climatológicos pueden afectar la producción ¿Se puede hacer algo para que no afecte?	Definitivamente fenómenos climatológicos como por ejemplo el del Niño siempre van a existir, pero está en el manejo y conocimiento del productor el minimizar los impactos directos de estos fenómenos. Es por ello que la capacitación en mejores técnicas de producción que tienen que ver con la poda, el riego, el uso de fertilizantes y otros, es vital para que la productividad se mantenga en tiempos complicados, así como para mejorar la productividad cuando las condiciones climáticas son favorables.
10. ¿Qué nivel de empleos puede generar el sector del mango?	El sector exige bastante mano de obra en el proceso de cosecha, mas no en la instalación del cultivo ni en la producción misma.
11. ¿Cómo se podrían incrementar las exportaciones del mango?	Se podrían incrementar a través de la participación en ferias internacionales que se presenten y cumpliendo las certificaciones y buenas prácticas agrícolas que se demandan.
12. ¿Cuál es el costo de inversión por la participación en dichas ferias?, El costo de obtener certificaciones y otros?	Aproximadamente el costo de estas ferias es de un rango promedio de 10,000 y 15,000 y en el caso de las certificaciones teniendo en cuenta que es Globalgap el costo aproximado sería en un rango de 550 – 600 dólares.
13. ¿Cuál sería el costo promedio para incrementar la producción del mango en una tonelada por hectárea de mango para las hectáreas que actualmente se producen en la región (Lambayeque)?	Es difícil determinarlo; sin embargo, podría llegar a 500,000 dólares.

