

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de la Cebolla en el Perú al 2027**

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

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR:**

**Elizabeth Apcho Cámara**

**Mónica Caballero Sime**

**Rosanna Miranda Barreda**

**Asesor: Juan Manuel Aguilar**

**Surco, Marzo 2017**

## 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 adorado hijo Fabrizio y a mi amado esposo César y por su comprensión y cariño, a mis queridos padres Andrés y Margarita por su guía y apoyo incondicional, y a mis hermanos Jhonny y Maribel por su apoyo.

A mi familia, que durante este camino fueron mi mayor motivación e impulso.

Elizabeth

Mónica

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

Rosanna

## Resumen Ejecutivo

La cebolla en el Perú registró en los últimos siete años un crecimiento en la producción que ascendió a 21%, siendo la hortaliza más consumida en el Perú. A pesar de este crecimiento, las exportaciones de cebolla del Perú hacia otros países solo han representado el 2.2% del total de exportaciones en el mundo. Por ello para conocer a profundidad la realidad de la cebolla peruana y conocer su potencial de crecimiento visitamos el departamento de Ica, que ocupa el primer lugar en la producción de cebolla para exportación y recogimos información y opiniones de productores, exportadores, proveedores y ex directivos de las asociaciones de cebolla en el Perú. Con la información obtenida, en la presente tesis se desarrolla el Planeamiento Estratégico de la cebolla en el Perú que tiene como enfoque primordial alcanzar la visión trazada para el desarrollo de la industria de la cebolla y sus derivados al 2027. Esta valiosa herramienta propone estrategias intensivas, para dirigir los esfuerzos a promover la mayor exportación, no solo a Estados Unidos, que es el principal importador de nuestra cebolla, sino a otros mercados internacionales en Asia y Europa.

Para llegar a este resultado se plantearon objetivos que permitan alcanzar el crecimiento a corto y largo plazo, como son: el incremento en el rendimiento del cultivo de cebolla, el aumento de las exportaciones, el incremento del consumo interno, la mejora de la calidad de la cebolla, las certificaciones internacionales y el incremento de la venta de un producto con valor agregado. Por lo cual es necesario que los órganos gubernamentales y privados puedan impulsar la asociación y capacitación de los productores de cebolla, desarrollen la investigación científica, fomenten las inversiones en infraestructura y logren la formación de clúster de cebolla en el país para eliminar la atomización de las unidades agropecuarias de los productores de cebolla.

## Abstract

The onion sector in Peru recorded in the last seven years a growth in the production of onion that grew up to 21%, making it the most consumed vegetable in Peru. In spite of this growth, Peruvian onion exports have represented only 2.2% of their total exports. Therefore, in order to get a better understanding of the Peruvian onion and its growth potential, we visited the department of Ica, which is the first producer of onion for export in Peru, and we collected information and opinions from producers, exporters, suppliers and former executives of the onion associations in Peru. With the information obtained, the present thesis develops the Strategic Planning of the onion in Peru whose main focus is to reach the vision set out for the development of the onion industry and its derivatives in the country to 2027. This valuable tool proposes strategies Intensive, to direct the efforts to promote a greater export, not only to the United States, the main importer of Peruvian onion, but to other international markets in Asia and Europe.

In order to reach this result, short and long term objectives were set, such as: the increase in the yield of the onion crop, the increase of the exports, the increase of the domestic consumption, the improvement of the quality of onions, international certifications and increased sales of a value-added product. It is therefore necessary for governmental and private bodies to promote the association and training of onion producers, to develop scientific research, to promote investments in infrastructure and to achieve the formation of an onion cluster in the country to eliminate the atomization of agricultural units of onion producers.

## Lista de Contenidos

Lista de Contenidos.....	ii
Lista de Tablas .....	vi
El Proceso Estratégico: Una Visión General .....	xiii
<b>Capítulo I: Situación Actual de la Cebolla .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General .....	1
1.2 Conclusiones .....	25
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>	<b>28</b>
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 .....	29
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>30</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones .....	30
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN) .....	30
3.1.2 Potencial nacional.....	32
3.1.3 Principios cardinales.....	38
3.1.4 Influencia del análisis en el sector de la cebolla.....	40
3.2 Análisis Competitivo del País .....	42
3.2.1. Condiciones de los factores .....	43
3.2.2. Condiciones de la demanda .....	47
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas .....	50
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	53
3.2.5 Influencia del análisis de la cebolla .....	54
3.3 Análisis del Entorno PESTE .....	55
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) .....	55
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E) .....	57
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S) .....	60
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	67
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	68

3.4 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	70
3.5. La Cebolla y sus Competidores .....	70
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	70
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	72
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	76
3.5.4 Amenaza de los entrantes .....	77
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	78
3.6 La Cebolla y sus Referentes .....	88
3.7 Matriz Perfil competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	89
3.8 Conclusiones .....	89
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>92</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....	92
4.1.1 Administración y gerencia (A) .....	92
4.1.2 Marketing y ventas (M) .....	94
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	102
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F) .....	108
4.1.5 Recursos humanos (H).....	110
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	110
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	111
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	115
4.3 Conclusiones .....	115
<b>Capítulo V: Intereses de la Cebolla y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>118</b>
5.1 Intereses de la Cebolla.....	118
5.2 Potencial de la Cebolla.....	118
5.3 Principios Cardinales de la Cebolla Peruana.....	119
5.4 Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) .....	121
5.5 Objetivos de Largo Plazo de la Cebolla en el Perú. ....	122
5. 6 Conclusiones .....	122
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>124</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	124
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	126
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	127

6.4 Matriz Interna Externa (MIE) .....	130
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	130
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	131
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	133
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	133
6.9 Matriz de Ética (ME).....	133
6.12 Conclusiones .....	136
6.11 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo .....	137
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>138</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	138
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	138
7.3 Políticas de cada Estrategia .....	138
7.4 Estructura del sector Cebolla en el Perú.....	142
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	142
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	143
7.7 Gestión de Cambio .....	144
7.8 Conclusiones .....	144
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>146</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	146
8.1.1 Perspectiva Financiera.....	146
8.1.2 Clientes .....	146
8.1.3 Procesos Internos .....	146
8.1.4 Aprendizaje Interno .....	147
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) .....	147
8.3 Conclusiones .....	147
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Cebolla en el Perú.....</b>	<b>151</b>
9.1 Análisis Competitivo de la Cebolla en el Perú.....	151
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Cebolla .....	152
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres .....	154
9.4 Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	155
9.5 Conclusiones .....	157
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>158</b>

10.1 Plan Estratégico Integral .....	158
10.2 Conclusiones Finales.....	158
10.3 Recomendaciones Finales .....	159
10.4 Futuro de la Cebolla en el Perú .....	159
Referencias.....	163
Apéndice A: Entrevista al Gerente General de Semiagro.....	180
Apéndice B: Entrevista al Ex Presidente de la Asociación de Exportadores de Cebolla en el Perú.....	185
Apéndice C: Entrevista al Gerente General de la Exportadora AgroCarmen.....	191
Apéndice D: Entrevista a productor y exportador de Cebolla.....	195



## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Proyección de Crecimiento Mundial de la Producción Agrícola 2015-2030</i> .....	1
Tabla 2. <i>Producción Agropecuaria en el Perú 2015-2030</i> .....	6
Tabla 3. <i>Consumo Promedio Per Cápite Anual de Hortalizas según Ámbito Geográfico</i> .....	6
Tabla 4. <i>Producción de Hortalizas en el Perú 2007 – 2013</i> .....	7
Tabla 5. <i>Superficie Sembrada, Cosechada, Producida, Incluido Precio y Rendimiento al 2014</i> .....	12
Tabla 6 <i>Partidas Arancelarias de Cebolla</i> .....	16
Tabla 7. <i>Principales Países Exportadores de Cebolla fresca a Nivel Mundial, Al 2015</i> .....	18
Tabla 8. <i>Principales Países Exportadores de Cebolla seca en Miles de Dólares</i> .....	20
Tabla 9. <i>Los 15 Principales Importadores de Cebolla Fresca en el Mundo al 2015</i> .....	22
Tabla 10. <i>Principales Países Importadores de Cebolla seca en Miles de Dólares</i> .....	25
Tabla 11. <i>Matriz Intereses Nacionales (MIN)</i> .....	32
Tabla 12. <i>Hogares que Acceden al Servicio de Internet según Ámbito Geográfico 2014</i> .....	36
Tabla 13. <i>Los 12 pilares del Índice de Competitividad Global 2015-2016</i> .....	44
Tabla 14. <i>Calculo de la Producción para el Consumo del Mercado Interno</i> .....	50
Tabla 15. <i>Resultados del Doing to Business 2016 y 2015</i> .....	51
Tabla 16. <i>Clasificación de las Barreras a la Exportación</i> .....	52
Tabla 17. <i>PBI por Sectores desde el 2008 al 2015</i> .....	59
Tabla 18. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i> .....	71
Tabla 19. <i>Participación de las Exportaciones de los Proveedores de los USA y Colombia al 2015</i> .....	81
Tabla 20. <i>Participación de las Exportaciones de los Proveedores de España y Chile al 2015</i> .....	81
Tabla 21. <i>Participación de las Exportaciones de los Proveedores de Panamá y Ecuador al 2015</i> .....	85
Tabla 22. <i>Participación de las Exportaciones de los Proveedores de Brasil al 2015</i> .....	85
Tabla 23. <i>Matriz de Perfil Competitivo</i> .....	91
Tabla 24. <i>Matriz de Perfil Referencial</i> .....	91
Tabla 25. <i>Precio Promedio de la Cebolla. Mercados Mayoristas de Lima Metropolitana</i> ....	95
Tabla 26. <i>Ventas y Precio de Cebolla Roja - Mercado Santa Anita</i> .....	96

Tabla 27. <i>Evolución de las Exportaciones de Cebolla Frescas o Refrigeradas (Periodo 2008 – 2015)</i> .....	97
Tabla 28. <i>Principales Costos de Producción de Cebolla en el Perú</i> .....	104
Tabla 29. <i>Costos de Producción de Cebolla (soles por hectárea)</i> .....	106
Tabla 30. <i>Análisis Económico Producción de Cebollas</i> .....	107
Tabla 31. <i>Costos y Rentabilidad de Producción de Cebolla en la Ciudad de Arequipa</i> .....	107
Tabla 32. <i>Estado de Resultados de la Venta de Cebolla Amarilla Dulce</i> .....	108
Tabla 33. <i>Estado de Resultados de la Venta de Cebolla Roja</i> .....	109
Tabla 34. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFI)</i> .....	116
Tabla 35. <i>Matriz de Intereses Organizacionales</i> .....	122
Tabla 36. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)</i> .....	125
Tabla 37. <i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)</i> .....	128
Tabla 38. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	132
Tabla 39. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	134
Tabla 40. <i>Matriz de Rumelt (MR)</i> .....	135
Tabla 41. <i>Matriz de Ética (ME)</i> .....	135
Tabla 42. <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i> .....	137
Tabla 43. <i>Objetivos a Corto Plazo</i> .....	140
Tabla 44. <i>Asignación de Recursos</i> .....	141
Tabla 45. <i>Tablero de Control Balanceado del Sector Cebolla en el Perú</i> .....	149
Tabla 46. <i>Análisis de Atractividad de la Cebolla del Perú al 2017</i> .....	152
Tabla 47. <i>Análisis de Atractividad de la Cebolla del Perú al 2027</i> .....	153
Tabla 48. <i>Razones Estratégicas para la Conformación de Clústeres</i> .....	154
Tabla 49. <i>Razones Operativas para la Conformación de Clústeres</i> .....	155
Tabla 50. <i>Clúster – Cebolla del Perú</i> .....	156
Tabla 51. <i>Cambios en el Sector Cebolla</i> .....	161
Tabla 52. <i>Plan Estratégico Integral</i> .....	162

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> El modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiii
<i>Figura 1.</i> Evolución histórica del crecimiento de tierras agrícolas y cultivables en Perú 1970-2013.....	3
<i>Figura 2.</i> Distribución de la superficie agropecuaria en superficie agrícola y no agrícola. ....	4
<i>Figura 3.</i> Motivos de la no utilización de la tierra agrícola no trabajada. ....	5
<i>Figura 4.</i> Perú: Consumo promedio per cápita anual de cebolla, según ámbito geográfico y principales ciudades 2012. ....	8
<i>Figura 5.</i> Consumo promedio per cápita anual de cebolla a nivel mundial 2011. (Kg/persona) .....	8
<i>Figura 6.</i> Producción mundial y área cosechada de cebolla a nivel mundial, 2003 a 2013. ....	9
<i>Figura 7.</i> Producción mundial de cebolla según continentes al 2013 (toneladas y porcentaje de participación).....	10
<i>Figura 8.</i> Principales 10 países productores a cebolla a nivel mundial, al 2013.....	11
<i>Figura 9.</i> Detalle de la producción, precio y contribución de la comercialización de cebolla en los principales departamentos del Perú al 2014. ....	13
<i>Figura 10.</i> Rendimiento de producción de cebolla al 2015, por continentes. ....	14
<i>Figura 11.</i> Principales países del mundo en rendimiento de cebolla, al 2013 (tn/ha.).....	15
<i>Figura 12.</i> Evolución del precio promedio de la cebolla a nivel mundial (dólares por tonelada), desde 2011 al 2015.....	15
<i>Figura 13.</i> Precio promedio al 2015 de los principales países productores de cebolla a nivel mundial. ....	16

<i>Figura 14.</i> Evolución de las exportaciones de cebolla a nivel mundial, del 2011 al 2015.....	17
<i>Figura 15.</i> Evolución de la exportación de cebolla del Perú (2007-2015).....	18
<i>Figura 16.</i> Evolución mundial de las exportaciones de cebolla seca, del 2001 al 2015 (En toneladas y miles de dólares). ....	19
<i>Figura 17.</i> Evolución de las importaciones y exportaciones de cebolla seca de Perú al mundo del 2001 al 20015.....	20
<i>Figura 18.</i> Evolución de la importación de cebolla a nivel mundial del 2011 al 2015, en dólares y en toneladas. ....	21
<i>Figura 19.</i> Distribución por Mundo, Continentes y principales países Importadores, Exportadores y Productores de Cebolla fresca (toneladas).....	23
<i>Figura 20.</i> Evolución de las importaciones mundial de cebolla seca en el mundo, del 2001 al 2015.....	24
<i>Figura 21.</i> Evolución de las importaciones de cebolla seca de Perú al mundo y a los principales países del 2001 al 2015. ....	25
<i>Figura 22.</i> Población y Tasa de crecimiento 1950 a 2025. ....	33
<i>Figura 23.</i> Población distribuida por departamento y por sexo al 2014.....	33
<i>Figura 24.</i> Las tres regiones del Perú: Costa, Sierra y Selva. ....	34
<i>Figura 25.</i> Estacionalidad de la oferta de cebolla en el mercado de los principales países exportadores.....	40
<i>Figura 26.</i> Determinantes de la ventaja competitiva nacional. El diamante de Porter.....	42
<i>Figura 27.</i> Patrón de crecimiento de la demanda interna desde el 2008 al 2015. ....	51

<i>Figura 28.</i> Evolución de las exportaciones peruanas, 2014 – 2015 (Millones de dólares). ....	60
<i>Figura 29.</i> Top 50 de las economías que tienen el mayor PBI per cápita al 2014. ....	64
<i>Figura 30.</i> Evolución de la participación de Perú en las importaciones de cebolla. ....	73
<i>Figura 31.</i> Evolución de la participación de Perú en las importaciones de cebolla de Colombia.....	73
<i>Figura 32.</i> Evolución de la participación de Perú en las importaciones de cebolla de Panamá. ....	74
<i>Figura 33.</i> Evolución de la participación de Perú en las importaciones de cebolla de Chile..	74
<i>Figura 34.</i> Evolución de la participación de Perú en las importaciones de cebolla de Brasil.	75
<i>Figura 35.</i> Evolución de los precios de los países compradores de cebolla al Perú.....	75
<i>Figura 36.</i> Evolución de las importaciones de cebolla y ajos frescos en el mundo .....	76
<i>Figura 37.</i> Importaciones de ajo por país del 2015. ....	77
<i>Figura 38.</i> Evolución del valor de las importaciones de cebolla de USA. ....	79
<i>Figura 39.</i> Evolución del valor de las importaciones de cebolla de Colombia. ....	80
<i>Figura 40.</i> Evolución del valor de las importaciones de cebolla de España .....	82
<i>Figura 41.</i> Evolución del valor de las importaciones de cebolla desde Chile.....	83
<i>Figura 42.</i> Evolución del valor de las importaciones de cebolla desde Panamá. ....	84
<i>Figura 43.</i> Evolución del valor de las importaciones de cebolla desde Brasil. ....	86
<i>Figura 44.</i> Valor y cantidad de exportación de cebolla en el 2015 por los principales países. ....	86

<i>Figura 45.</i> Variación de precios, Octubre 2016 .....	96
<i>Figura 46.</i> Ventas y precio de cebolla roja en el mercado de Santa Anita.....	97
<i>Figura 47.</i> Exportación de cebolla amarilla dulce por el Perú. ....	98
<i>Figura 48.</i> Red de comercialización de la cebolla en el Perú.....	99
<i>Figura 49.</i> Cadena productiva de la cebolla en el Perú. ....	101
<i>Figura 50.</i> Sistema de riego por goteo para el cultivo de la cebolla. ....	112
<i>Figura 51.</i> Sistema Centralizado para la fertilización del cultivo de cebolla, empresa Agrocarmen.....	113
<i>Figura 52.</i> Equipo que corta las hojas secas de las cebollas. ....	113
<i>Figura 53.</i> Seleccionadora de calibre de cebolla amarilla dulce .....	114
<i>Figura 54.</i> Medidor manual de diámetro de la cebolla.....	114
<i>Figura 55.</i> Exportaciones de cebolla en el Perú del 2001 al 2015 (toneladas), comparado con las exportaciones de Perú a EE.UU. ....	121
<i>Figura 56.</i> Matriz Estratégica y Evaluación de la Acción PEYEA de la cebolla en el Perú.	129
<i>Figura 57.</i> Matriz de Boston Consulting Group (MBCG) .....	129
<i>Figura 58.</i> Matriz Interna Externa (MIE) .....	130
<i>Figura 59.</i> Matriz Gran Estrategia (MGE) .....	131
<i>Figura 60.</i> Propuesta de estructura organizacional del sector cebolla.....	142
<i>Figura 61.</i> Mapa estratégico de la cebolla en el Perú.....	150
<i>Figura 62.</i> Análisis competitivo de la industria.....	151

*Figura 63.* Análisis de atractividad de la cebolla en el Perú ..... 154

*Figura 64.* Clúster. .... 156



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, 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, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; 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); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

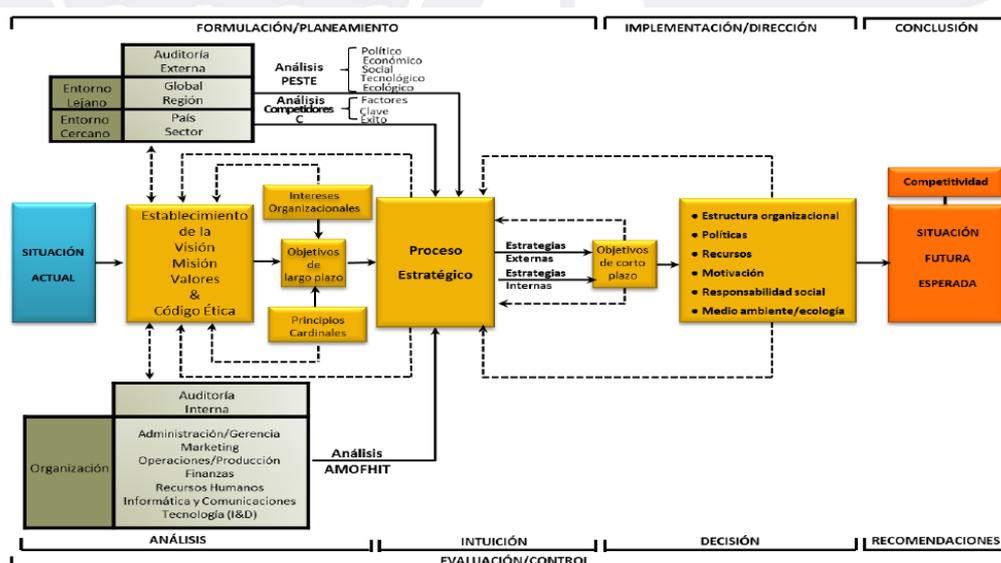


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido 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 Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (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 (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores 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 para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer 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 en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEF, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica 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).

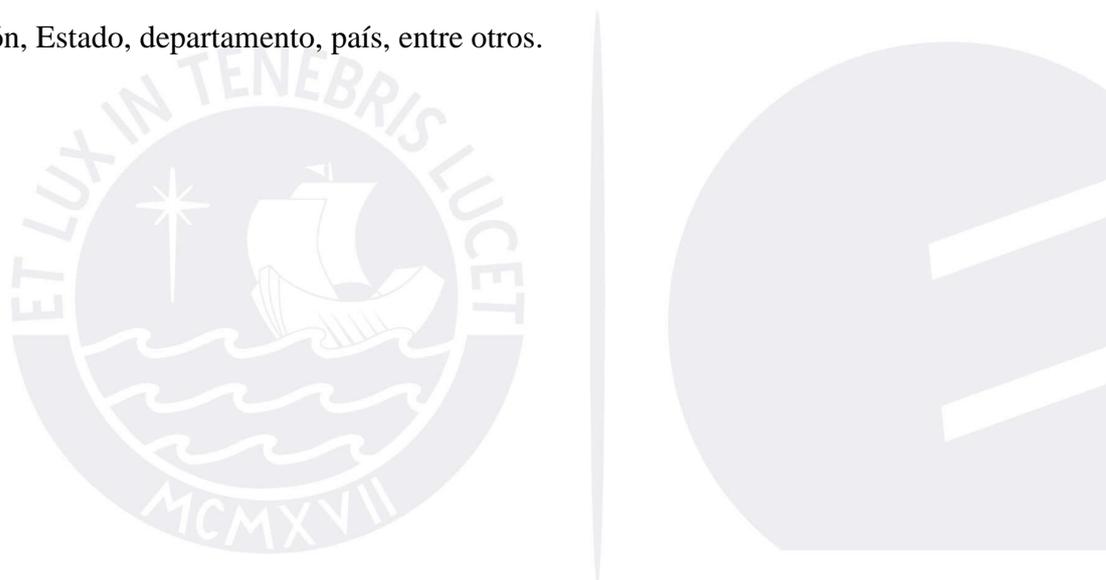
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) 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, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica 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 esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. 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 nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo I: Situación Actual de la Cebolla

### 1.1 Situación General

La cebolla es una hortaliza originaria del Asia Central, fue llevada luego al Mediterráneo. Fue cultivada por los griegos, romanos y egipcios, remontándose sus referencias hacia el 3200 A.C. Fueron los romanos los que adaptaron esta hortaliza en el resto de los países del Mediterráneo, donde se desarrollaron más especies. Llegó a América por los colonizadores, cultivándose en zonas templadas (Ibieta, 2016).

Con la finalidad de conocer las posibles oportunidades de desarrollo de la cebolla como producto, primero es importante comprender cómo es el entorno en el que se desenvuelve dentro del sector agropecuario y en el sector agrícola, tanto a nivel local como global. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO] (2002) en los últimos años, las tasas de crecimiento de la producción agropecuaria mundial y los rendimientos de los cultivos han disminuido. Acorde con esta entidad, esto ha suscitado temores de que el mundo no sea capaz de incrementar lo suficiente la producción de alimentos y otros productos para asegurar una alimentación adecuada de la población futura (ver Tabla 1).

Tabla 1 *Proyección de Crecimiento Mundial de la Producción Agrícola 2015-2030*

*Proyección de Crecimiento Mundial de la Producción Agrícola 2015-2030*

Crecimiento de la producción agropecuaria (% anual)	1969 a 1999	1979 a 1999	1989 a 1999	1997-99 a 2015	2015 a 2030
Mundo	2.2	2.1	2	1.6	1.3
Países en desarrollo	3.5	3.7	3.9	2	1.7
Países industriales	1.3	1	1.4	0.8	0.6
Países en transición	-0.4	-1.7	-4.7	0.6	0.6

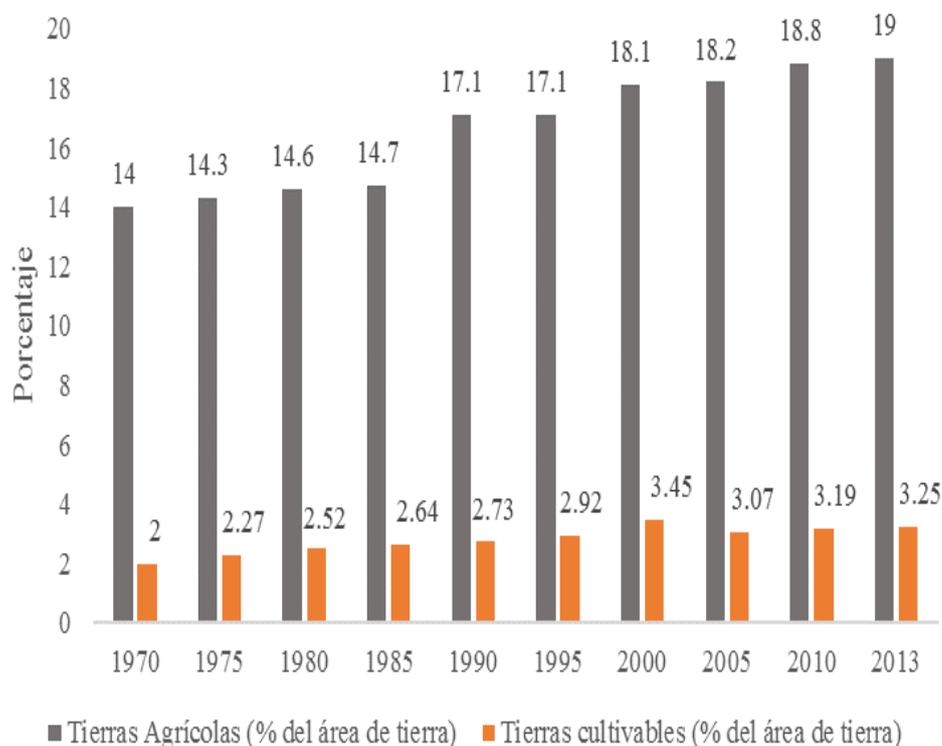
*Nota.* Tomado de “Agricultura mundial: hacia los años 2015/2030,” por Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO], 2002 ( <http://www.fao.org/docrep/004/y3557s/y3557s00.htm>).

A nivel mundial, la agricultura significa una fuente de ingreso importante para la población que vive en la pobreza. Según el Banco Mundial (2016a), para el 70% de los pobladores del mundo que residen en zonas rurales, la agricultura es la principal fuente de ingresos y de trabajo, sin embargo, el agotamiento y la degradación de la tierra y del agua afectan gravemente la capacidad de cultivar alimentos y otros productos necesarios para sustentar los medios de vida en estas zonas y satisfacer las necesidades de la población urbana (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO], 2002). El potencial de expansión de la tierra cultivable en el mundo por continentes son: 37% en América Latina; África con 36%, seguidos por Europa con 6% y Asia con 1.7% (Cueva, 2013).

En el caso de Perú, la perspectiva de desarrollo agrícola es distinta. De acuerdo con información de la consultora Prospectiva 2020 (2015, pp. 5), en el Perú el sector agrícola es una de las actividades económicas de mayor relevancia para el país, registrando un crecimiento de 4% en los últimos diez años, siendo la cifra más alta en comparación con los demás países latinoamericanos, y se estima que siga registrando un fuerte crecimiento debido a las tendencias favorables tanto a nivel nacional como internacional. En la Figura 1 se muestra la evolución de crecimiento de las tierras agrícolas y cultivables en el Perú desde 1970 al 2013.

La superficie agrícola del Perú es parte de la superficie agropecuaria que se compone de pequeñas unidades agropecuarias (conjunto de terrenos, dentro de un distrito, conducido como una unidad económica y no se considera extensión, régimen de tenencia y condición jurídica) que están distribuidas en la costa con un 15.8%, en la Sierra el 64% y en la Selva el 21%. La realidad nacional es que el 80% de las unidades agropecuarias tienen tamaños menores a cinco hectáreas (de este 80%, el 67% se encuentra en la Sierra), mientras que el 13.3% son de cinco a 20 hectáreas, el 2.9% son de 20 a 50 hectáreas y solo el 1.8% son de

más de 50 hectáreas. Según el IV Censo Nacional Agropecuario 2012, el 80% del total de unidades agropecuarias se encuentran en Cajamarca, Puno, Ayacucho, Cusco, Ancash, Piura, Junín, La Libertad, Ayacucho, Huánuco, San Martín y Apurímac. De los cuales nueve de ellos se encuentran ubicados en la Sierra, dos en la Costa y uno en la Selva (Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2013).

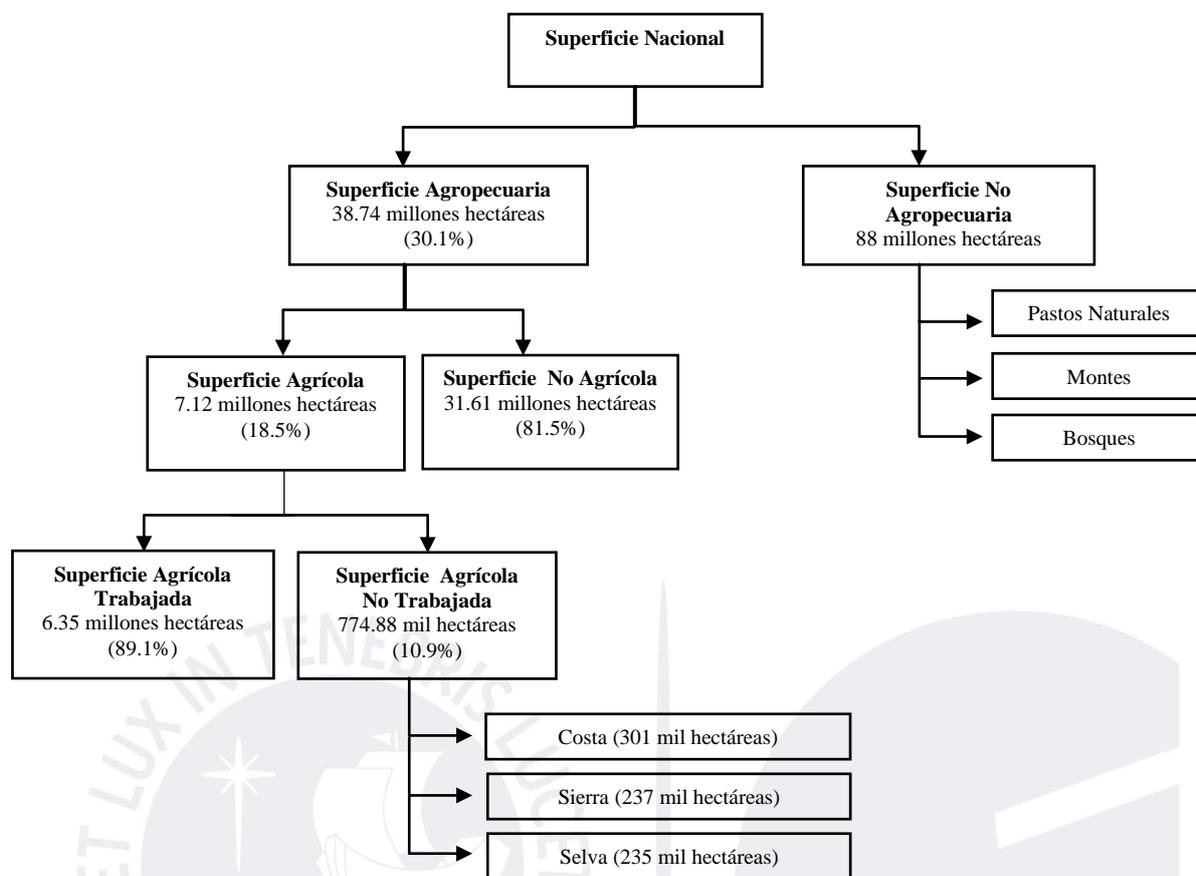


*Figura 1.* Evolución histórica del crecimiento de tierras agrícolas y cultivables en Perú 1970-2013.

Tomado de “Indicadores de Agricultura y Desarrollo Social,” del Banco Mundial, 2016 (<http://datos.bancomundial.org/indicador/AG.LND.ARBL.ZS?view=chart>).

Según los resultados del IV Censo Nacional Agropecuario 2012 realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2013), el Perú cuenta con un total de 38.7 millones de hectáreas de superficie agropecuaria, de los cuales 7.12 millones corresponden a potencial agrícola; sin embargo solo se utilizan 6.35 millones, quedando disponibles 774.8 mil hectáreas (ver Figura 2). La consultora Prospectiva 2020 (2015, pp. 5)

menciona que para el 2021 se proyecta la incorporación de 300 mil nuevas hectáreas de cultivo.

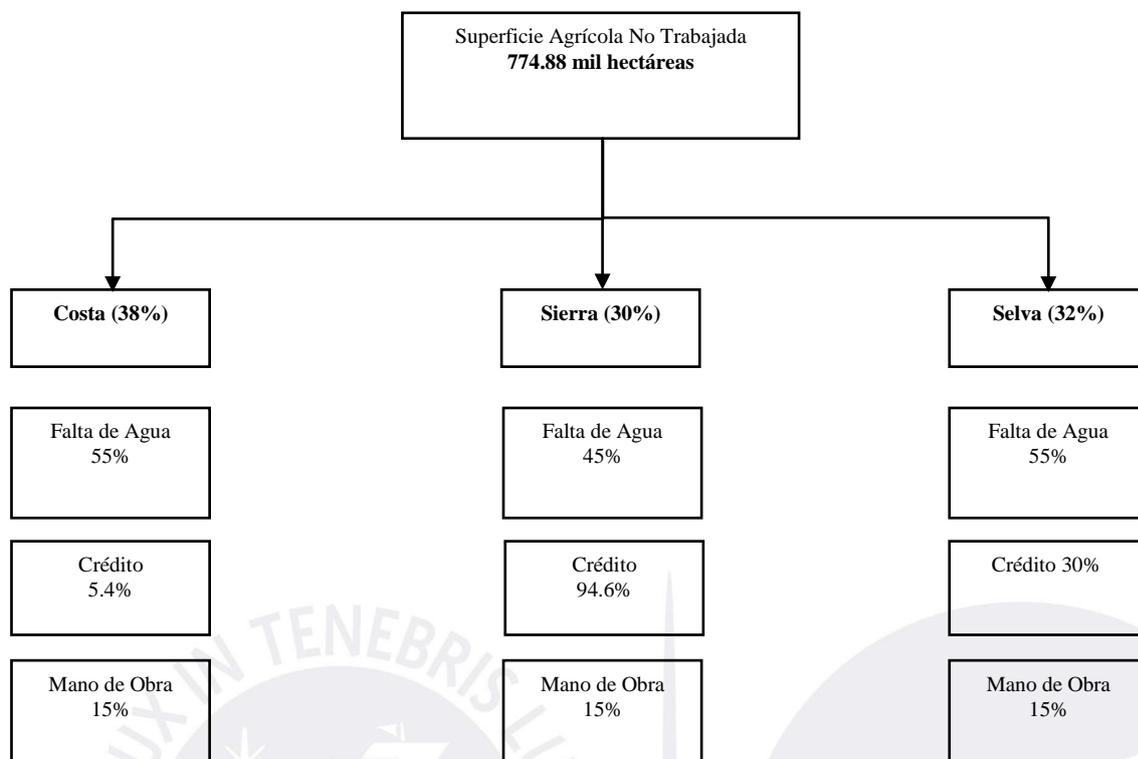


*Figura 2.* Distribución de la superficie agropecuaria en superficie agrícola y no agrícola. Tomado de “IV Censo Nacional Agropecuario 2012,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2013 (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>)

Por otro lado, se observa que la superficie agrícola no trabajada en la Costa representa el 38% del total de tierra no trabajada. Los principales problemas que se tienen se debe a la falta de agua en un 55%, el 5.4% por la falta de crédito; y el 15% debido a la escasez de mano de obra (ver Figura 3).

Se observa que dentro del sector agrícola, existen productos que han venido creciendo en producción, como es el caso de las hortalizas, cuya producción ha pasado de 2,070.3 mil toneladas el 2007 a 2,561.2 mil toneladas el 2013, con un porcentaje de crecimiento del 24%

(ver Tabla 2). Con esta información se prevé un crecimiento en los siguientes años del cultivo de hortalizas pudiéndose aprovechar las tierras cultivables disponibles.



*Figura 3.* Motivos de la no utilización de la tierra agrícola no trabajada. Tomado de “IV Censo Nacional Agropecuario 2012,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2013 (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>)

El consumo de hortalizas en el Perú ocupa un lugar importante dentro de la alimentación diaria por su gran contenido de vitaminas y minerales como, potasio, calcio, magnesio, hierro, cobre, manganeso y yodo, entre otros (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2009). En la Tabla 3 se muestra el consumo de las principales hortalizas para Lima Metropolitana, para el área Urbana y Rural, y también según la región natural (Costa, Sierra y Selva). Se observa que la hortaliza que más se consume en el país es la cebolla, y la región de la costa es quien consume mayor hortalizas.

Este crecimiento dentro del rubro de hortalizas se debe principalmente al volumen de producción de la cebolla, cuyas cifras se consolidaron entre el año 2008 y 2010. Como se

observa en la Tabla 4, en seis años (2007-2013), este producto ha representado el 30% de la producción total de hortalizas, superando al maíz (16%) y espárrago (15%).

Tabla 2

*Producción Agropecuaria en el Perú 2015-2030*

Producción agropecuaria en miles de toneladas	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	% de crecimiento 2007 a 2013
Sector agropecuario	33888	36468	37888	38923	39463	41916	43540	28
Sector agrícola	30491	32948	34168	35077	35415	37682	39216	29
Industriales	9204	10472	10872	10913	11144	11855	12490	36
Cereales	4206	4708	5042	4860	4608	5215	5241	25
Tubérculos	4957	5243	5496	5600	5785	6221	6381	29
Pastos	5732	5822	6113	6240	6398	6696	6954	21
Frutas	3931	4018	3980	4601	4581	4683	5113	30
Hortalizas	2070	2267	2219	2410	2480	2538	2561	24
Menestras y legumbres	390	414	444	450	417	471	473	21
Subsector Pecuario	3396	3519	3719	3845	4047	4232	4323	27

Nota. Tomado de "Censos," por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/censos/>)

Tabla 3

*Consumo Promedio Per Cápita Anual de Hortalizas según Ámbito Geográfico*

Principales tipos de hortalizas	Total	Lima Metropolitana	Resto del País	Área		Región Natural		
				Urbana	Rural	Costa	Sierra	Selva
Ají entero (kg)	0.8	0.9	0.7	0.8	0.5	0.9	0.7	0.4
Ajo entero (Kg)	0.9	0.7	1.1	0.8	1.3	0.8	1.1	1.5
Apio (Kg)	1.1	1.2	1.1	1.1	0.69	0.9	1.6	0.5
Calabaza (Kg)	0.7	0.1	0.9	0.5	1.2	0.1	1.9	0.1
Cebolla (Kg)	11	12.2	10.4	11.3	9.9	11.8	10.8	7.9
Choclo (Kg)	3.3	3.2	3.3	2.8	4.8	2.8	5	1.1
Coles (Kg)	2.2	2	2.3	2.1	2.6	1.9	1.9	1.9
Lechuga (Kg)	1.5	1.9	1.3	1.7	0.8	1.6	1.7	0.6
Tomate (Kg)	6.8	6.7	6.9	7.1	5.8	6.8	7.1	6.3
Zanahoria (Kg)	6.9	6.6	7	6.9	6.9	5.8	9.9	3.7
Zapallo (Kg)	3.3	3.6	3.2	3.6	2.5	3.4	4.2	0.7
Total	38.5	39.1	38.2	38.7	36.99	36.8	45.9	24.7

Nota. Tomado de "Consumo de alimentos y bebidas," por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2009 ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1028/index.html](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/index.html)).

Tabla 4

*Producción de Hortalizas en el Perú 2007 – 2013*

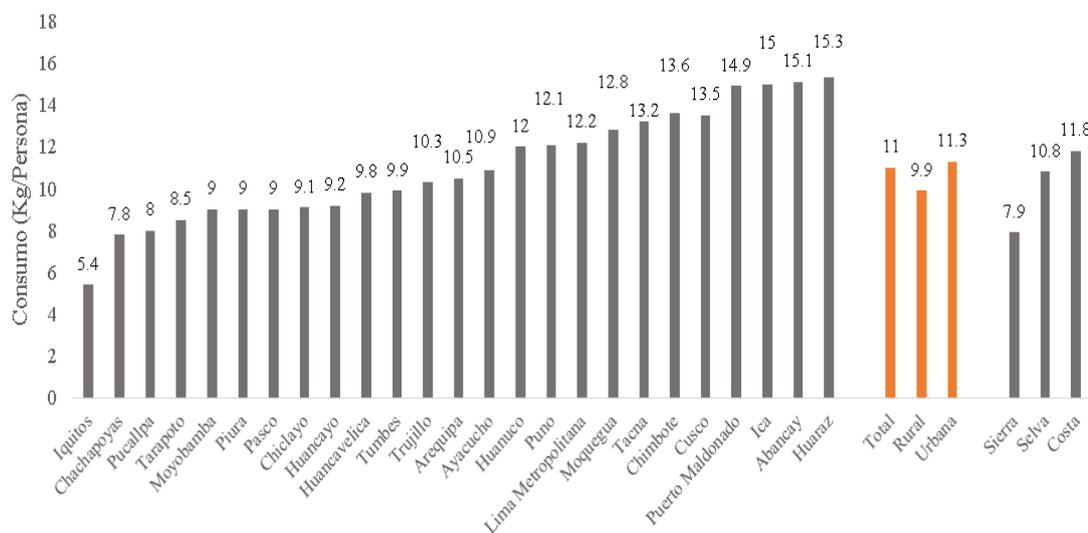
Producción de Hortalizas en miles de toneladas	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	% de crecimiento 2007 a 2013	% de aporte al volumen de producción total hortalizas
Espárrago	284	328	314	335	392	376	383	35	15
Maíz Choclo	332	374	394	408	368	362	399	20	16
Tomate	173	211	222	225	186	229	254	46	9
Ajo	81	68	58	63	89	82	81	1	3
Cebolla	618	621	581	724	727	752	748	21	29
Cebolla China	16	21	25	42	25	24	23	44	1
Zapallo	118	153	179	168	188	210	220	86	7
Pimiento Morrón	10	15	14	20	35	45	33	228	1
Piquillo	55	66	47	30	47	30	36	-35	2
Zanahoria	162	171	162	183	184	180	178	10	7
Páprika	40	56	50	37	44	47	36	-10	2
Alcachofa	134	126	116	128	150	142	113	-16	5
Rocoto	12	13	12	11	13	14	14	23	1
Ají	35	45	47	37	33	47	43	24	2

*Nota.* Tomado de “Censos,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/censos/>).

En la Figura 4 se aprecia el consumo per cápita de la cebolla en el Perú según el ámbito geográfico y en las principales ciudades. El consumo promedio per cápita es de 11 kilos al año (900 g al mes). También se observa que el mayor consumo se tiene en la zona urbana con 1.4 kg más que el área rural, donde el consumo promedio per cápita es menor a los 9.9 kg al año. Así también el consumo por región natural tiene algunas diferencias, la Costa tiene un consumo de 11.8 kg al año, cifra superior en 1.5 veces con respecto a la Selva donde el consumo promedio per cápita es menor, con 7.9 kg al año (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2009).

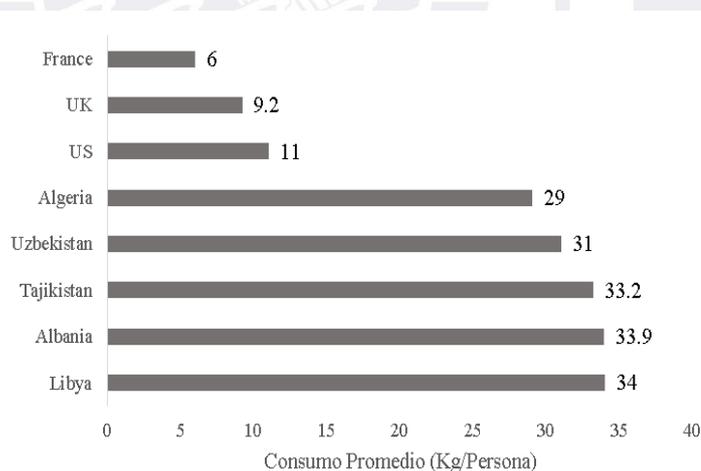
Si se compara a nivel mundial, el país no está en la lista de los mayores consumidores de cebolla. Como se observa en la Figura 5, son países como Libia y Albania los principales consumidores por persona. En Libia, una persona puede consumir hasta cerca 35 kg durante

un año. A nivel geográfico, incluso socios de comercio como Estados Unidos no se caracterizan por ser un país “cebollero”.



**Figura 4.** Perú: Consumo promedio per cápita anual de cebolla, según ámbito geográfico y principales ciudades 2012.

Tomado de “Consumo de alimentos y bebidas,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2012 (<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones digitales/Est/Lib1028/index.html>).

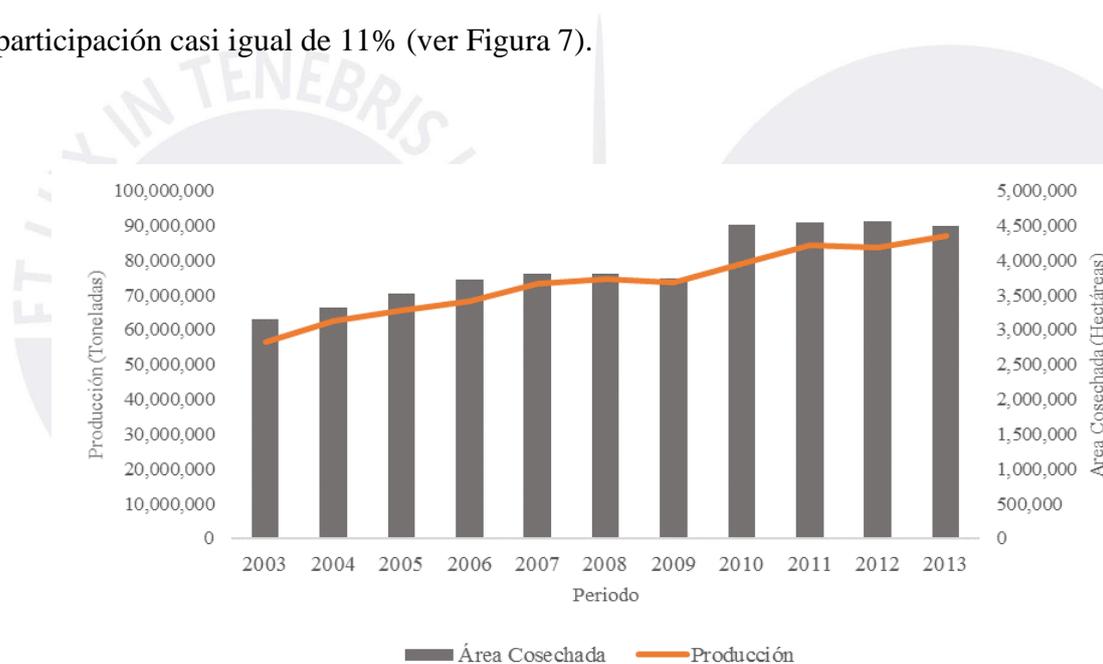


**Figura 5.** Consumo promedio per cápita anual de cebolla a nivel mundial 2011. (Kg/persona)

*Nota.* Tomado de “La cebolla es reconocida como el alimento global,” por Organización de Naciones Unidas para la alimentación y Agricultura [FAO], 2011a (<http://www.freshplaza.es/article/87066/La-cebolla-es-reconocida-como-el-alimento-global>).

**Producción de la cebolla.** En cuanto a su nivel de producción, la cebolla es un cultivo muy extendido en todo el mundo, habiendo numerosos cultivares con distinta adaptación de acuerdo a las diferencias climatológicas que influyen en su vegetación. A pesar de ello no todos los países cubren sus necesidades y terminan importando una parte para su consumo (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2011). En la Figura 6 se muestra la evolución de los 10 últimos años de la producción mundial de cebolla y el área cosechada, en la cual se observa un crecimiento constante, llegando al 2013 a casi 87 millones de toneladas de producción con un área cosechada de 4.5 millones de hectáreas.

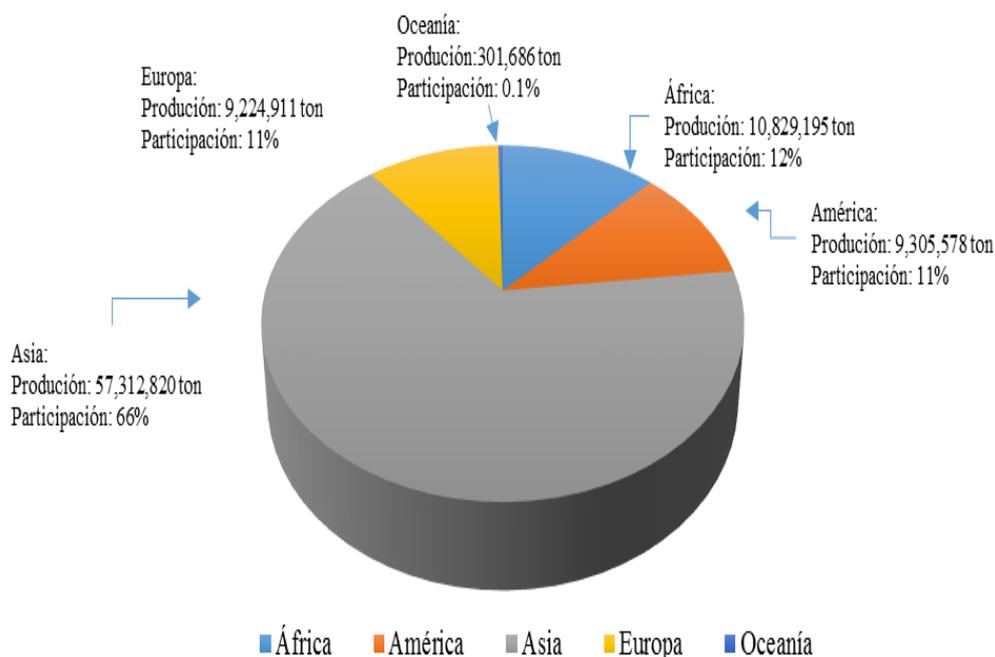
El Asia es el continente que contempla la mayor producción mundial, con una participación del 66%, seguido del África con el 12%. Mientras que América y Europa tienen una participación casi igual de 11% (ver Figura 7).



*Figura 6.* Producción mundial y área cosechada de cebolla a nivel mundial, 2003 a 2013. Tomados de “Estadísticas de la FAO,” por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2016a (<http://www.fao.org/statistics/es/>).

En cuanto a la asignación de tierras para cultivo, el continente Asiático es quien tiene la mayor participación con 3.121 millones de hectáreas que representa el 69% de la participación mundial, siendo India y China los países con mayores tierras cultivadas, con 27

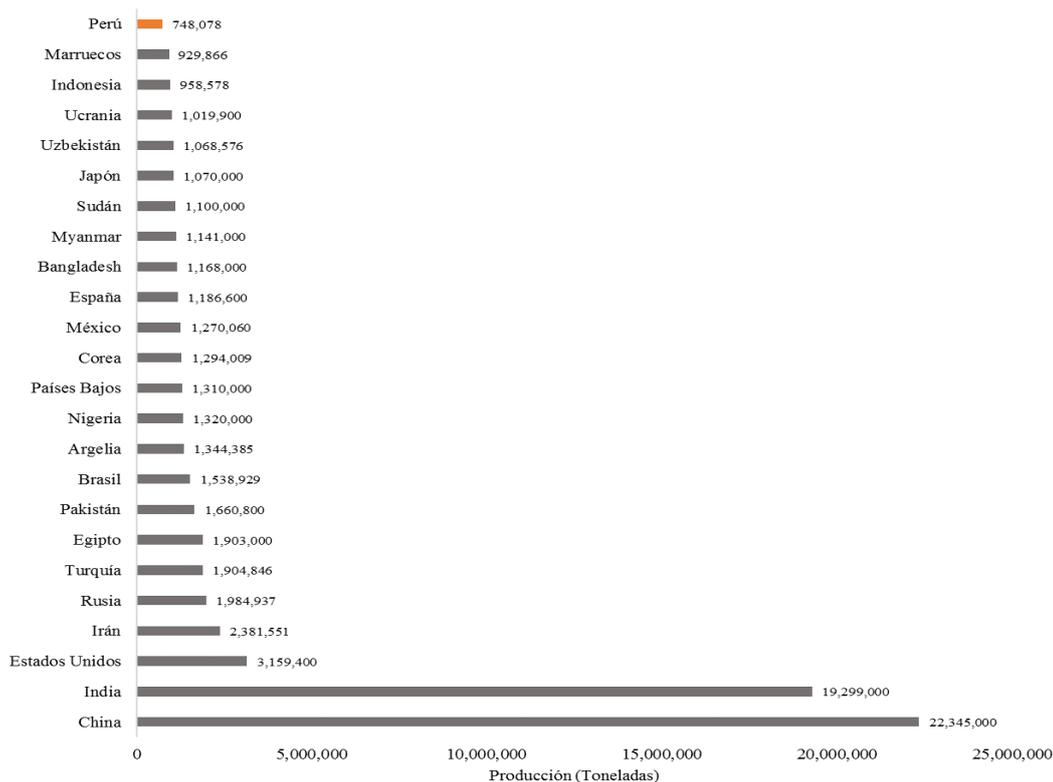
y 23% respectivamente, mientras que en la Unión Europea se producen 3 millones de toneladas anuales, en 95 mil hectáreas de superficie (Dirección Estadística de la FAO, 2013).



*Figura 7.* Producción mundial de cebolla según continentes al 2013 (toneladas y porcentaje de participación).

Tomado de “Estadísticas de la FAO,” por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2016a (<http://www.fao.org/statistics/es/>).

Respecto a los principales países productores de cebolla en el mundo, China es el mayor productor con 22.35 millones de toneladas y una participación del 26%; seguido de la India con 22.5%; ambos países pertenecientes al continente Asiático, y que además en conjunto hacen el 48.5% de la producción mundial y el 50.5% de la superficie cosechada. En tercer lugar se encuentra Estados Unidos con el 3.7% de participación. En Latinoamérica el país que tiene mayor producción y mayor área cosechada es Brasil con 1.54 mil toneladas y 57.4 mil hectáreas respectivamente. El Perú tiene 19 mil hectáreas cultivadas, representando solo el 0.4% de la superficie mundial cosechada y una producción de 748 mil toneladas (ver Figura 8) representando el 0.9% de la producción mundial (Dirección Estadística de la FAO, 2013).



*Figura 8.* Principales 10 países productores a cebolla a nivel mundial, al 2013. Tomado de “Estadísticas de la FAO,” por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2016a (<http://www.fao.org/statistics/es/>).

Dentro del Perú, Arequipa es el departamento que presentó mayores datos de producción, superficie sembrada y cosechada, 438,323 ton; 9,164 ha y 9,147 ton respectivamente, representando el 58% de la producción nacional; seguido de Ica con una producción de 154,111 ton, una superficie cosechada 2,451 ton y 2,423 ha de superficie sembrada, representando el 20% de la producción nacional. Entre Arequipa e Ica hacen casi el 80% de la producción nacional. En la Tabla 5 se observa a detalle la producción, superficie cosecha y sembrada, así como los rendimientos y precios por departamentos (INEI, 2014a). Después de Arequipa e Ica, los departamentos de la costa del Perú donde se produce cebolla son Lima, La Libertad, Tacna y Lambayeque mientras que en la Sierra se encuentran Ayacucho y Junín.

En la Figura 9 se muestra la participación de la producción por provincia, así como las toneladas producidas, el costo promedio por tonelada comercializado y el total de ingreso que

tiene cada provincia por la venta de cebolla. Entre las variedades que predominan en el Perú está la cebolla roja (bulbo rosado), en cultivares locales como, Arequipeña, Perilla, Camaneja, Americana, Lurín, entre otros. Para la exportación se utiliza cultivares de bulbo amarillo. Los bulbos de color blanco no se siembran ya que principalmente son destinados a la industria del deshidratado (Casas, 2016).

Tabla 5

*Superficie Sembrada, Cosechada, Producida, Incluido Precio y Rendimiento al 2014*

Región	Superficie sembrada (ha)	Superficie cosechada (tn)	Producción (ton / ha.)	Rendimiento (soles / ton)	Precio (soles / ton)
Arequipa	9,164	9,147	438,323	47.9	855
Ica	2,423	2,451	154,111	62.9	564
Lima	1,139	1,131	35,668	31.5	981
La Libertad	839	871	32,348	37.1	893
Tacna	746	746	25,234	33.8	1,197
Lambayeque	520	581	17,005	29.3	851
Junín	469	470	9,142	19.5	813
Ayacucho	453	446	4,344	9.7	940
Puno	440	442	7,523	17	907
Cusco	421	410	5,580	13.6	1,013
Ancash	384	384	8,594	22.4	941
Piura	295	284	6,810	24	1,068
Lima Metropolitana	262	278	6,462	23.2	347
Cajamarca	199	209	2,347	11.2	877
Apurímac	167	151	861	5.7	932
Huánuco	142	135	1,981	14.7	1,017
Moquegua	48	58	1,721	29.7	1,221
Huancavelica	10	10	94	9.4	1,457
Tumbes	2	2	80	40	500
Amazonas	1	1	4	4	2,400
Callao	0	0	0	0	-
Loreto	0	0	0	0	-
Madre de Dios	0	0	0	0	-
Pasco	0	0	0	-	-
San Martín	0	0	0	-	-
Ucayali	0	0	0	-	-
Total Perú	18,124	18,207	758,232	487	19,774

*Nota.* Tomado de “Compendio Estadístico Agrario 2014,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2014a.

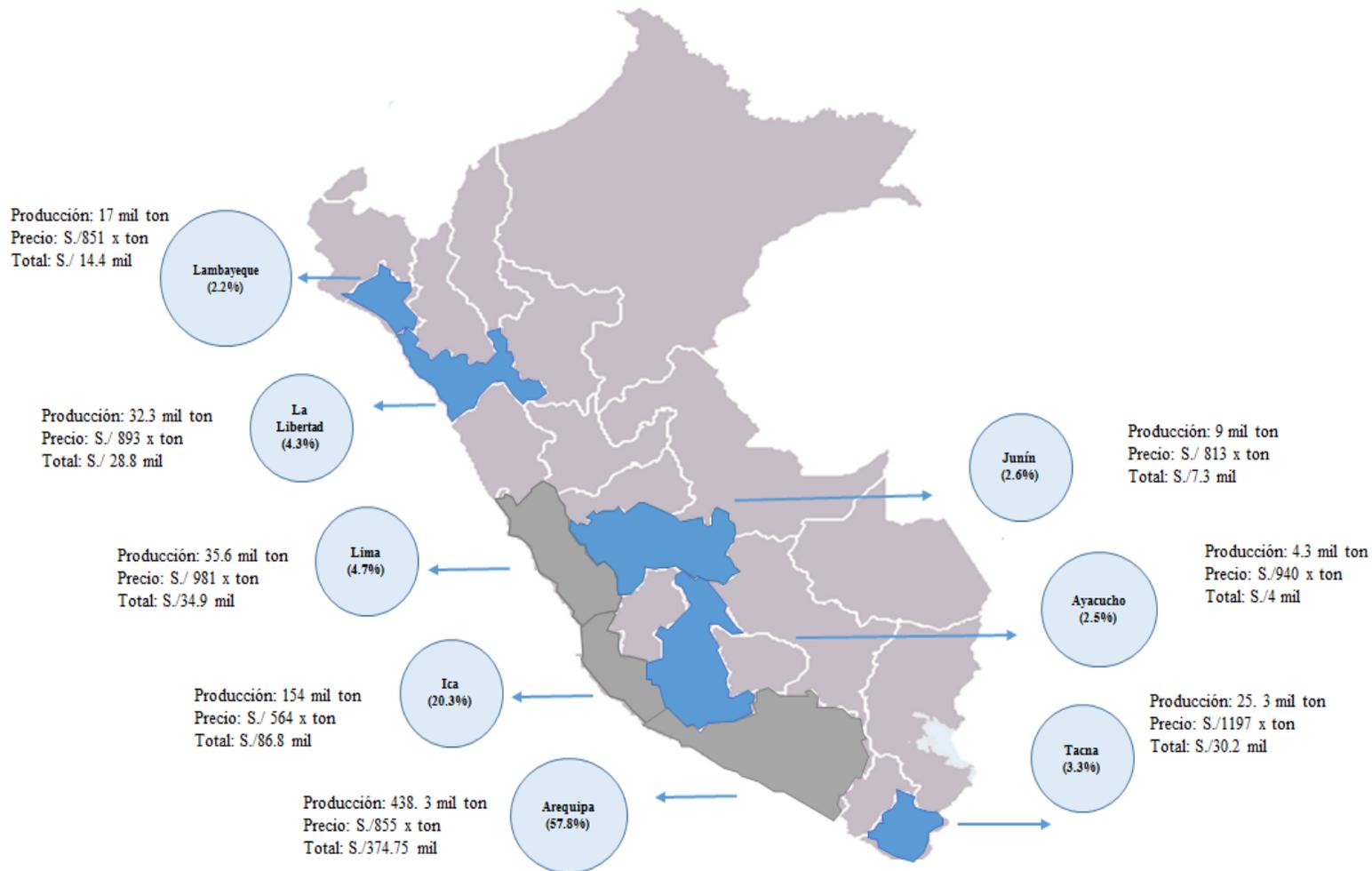
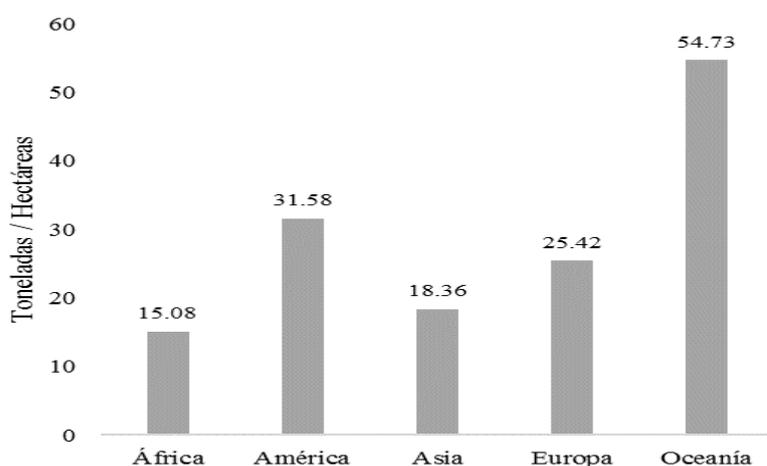


Figura 9. Detalle de la producción, precio y contribución de la comercialización de cebolla en los principales departamentos del Perú al 2014. Tomado de “Principales Aspectos Agroeconómicos de la Cadena Productiva de Cebolla,” por Ministerio de Agricultura y Riego, 2014.

**Rendimiento de la cebolla.** En la Figura 10 se observa el rendimiento de la producción de cebolla al 2013, en la cual se observa que Oceanía es el continente con más alto rendimiento, 54.73 tn/ha, seguido de América, Europa, Asia y finalmente África.



*Figura 10.* Rendimiento de producción de cebolla al 2015, por continentes. Tomado de “Estadísticas de la FAO,” por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2016a (<http://www.fao.org/statistics/es/>).

Respecto a los países con mejores rendimientos en Europa, Irlanda es el país con mayor rendimiento, 68.8 tn/ha, en Asia, el país con mayor rendimiento es Corea del Sur con 64.6 tn/ha; en Oceanía, el país con mayor rendimiento es Australia con 54.8 tn/ha, en África el país con mayor rendimiento es Egipto, y en América los países con mayor rendimiento son Estados Unidos con 54.4 tn/ha; seguido de Chile con 44.9 tn/ha; y luego Perú con 39.2 tn/ha (ver Figura 11).

**Precios de cebolla.** El precio depende de la demanda y la oferta. En la Figura 12 se muestra el precio promedio de la cebolla en el mundo, el cual se ha incrementado de 426 dólar/ tonelada el 2011 a 443 dólar/tonelada el 2015 (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2016a). Entre los países que tienen el precio más alto al 2015 están Colombia, seguido de Ghana, luego Jamaica (ver Figura 13).

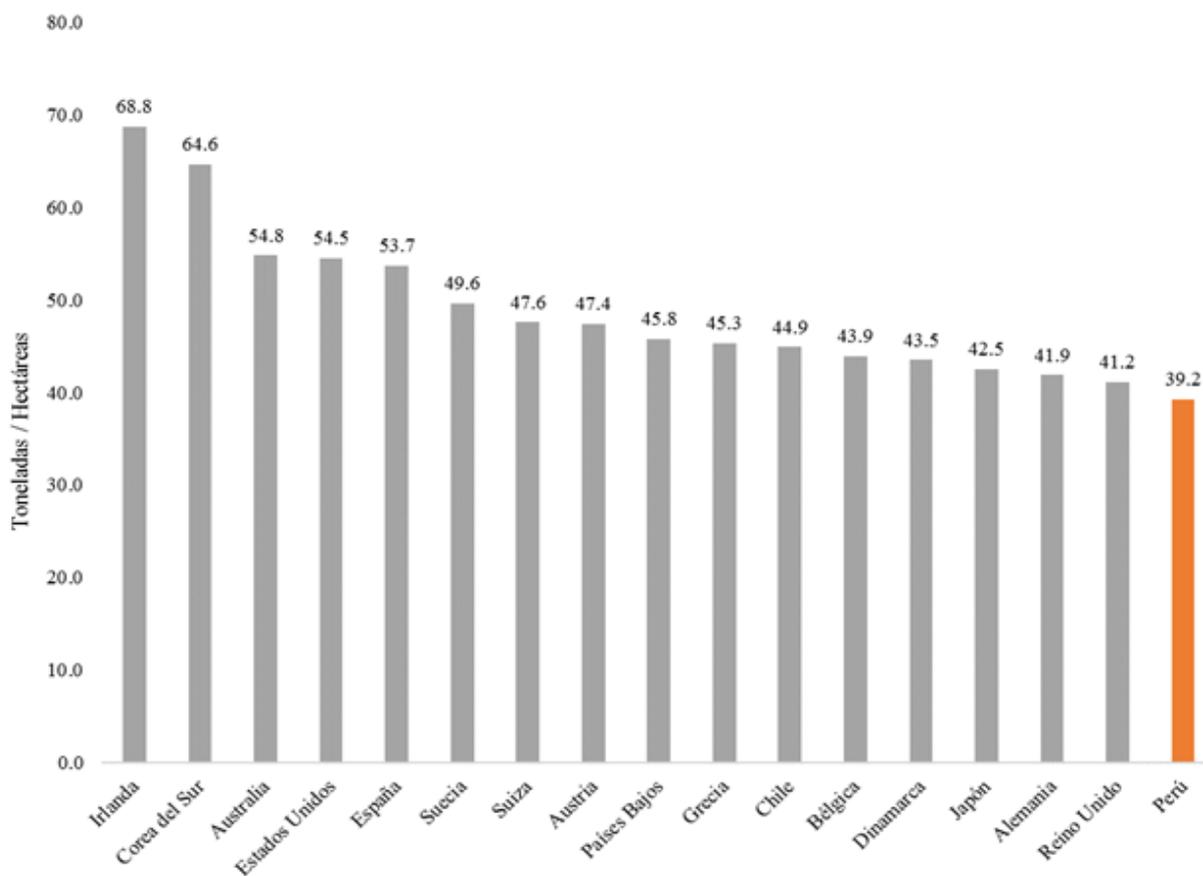


Figura 11. Principales países del mundo en rendimiento de cebolla, al 2013 (tn/ha.). Tomado de “Estadísticas de la FAO,” por Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2016a (<http://www.fao.org/statistics/es/>).

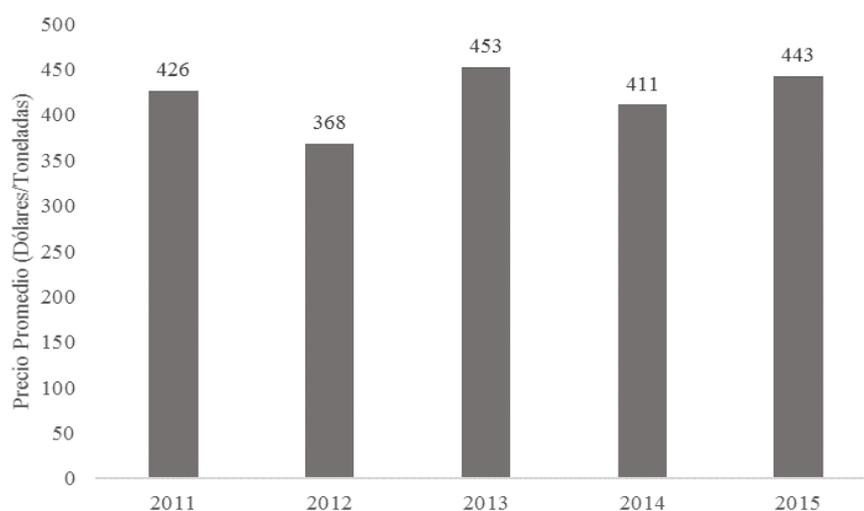
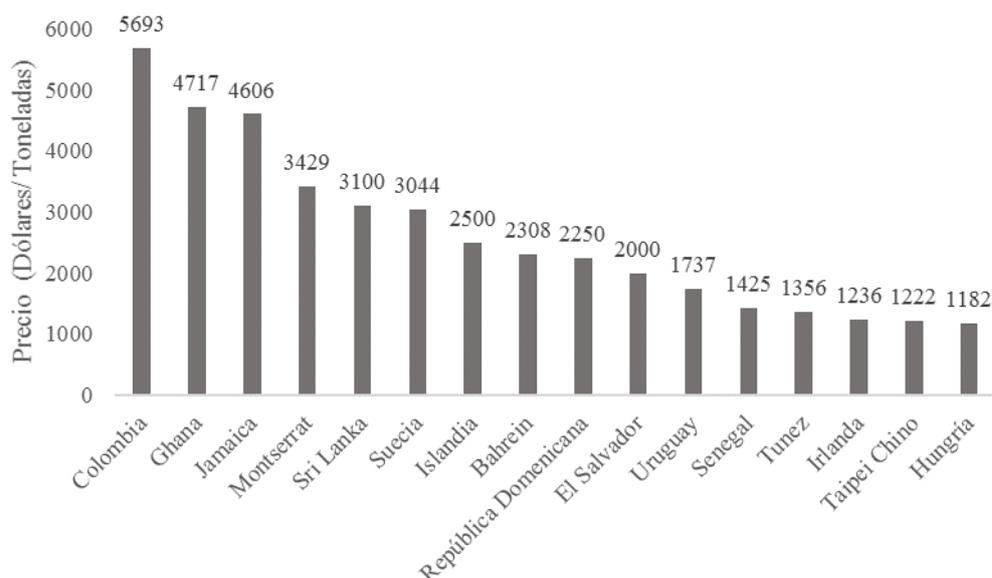


Figura 12. Evolución del precio promedio de la cebolla a nivel mundial (dólares por tonelada), desde 2011 al 2015. Tomado de “Estadísticas de la FAO,” por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2016a (<http://www.fao.org/statistics/es/>).



*Figura 13.* Precio promedio al 2015 de los principales países productores de cebolla a nivel mundial.

Tomado de “Data base Updates,” por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura [FAO], 2015, Dirección Estadística (Faostat) (<http://faostat3.fao.org/home/E>).

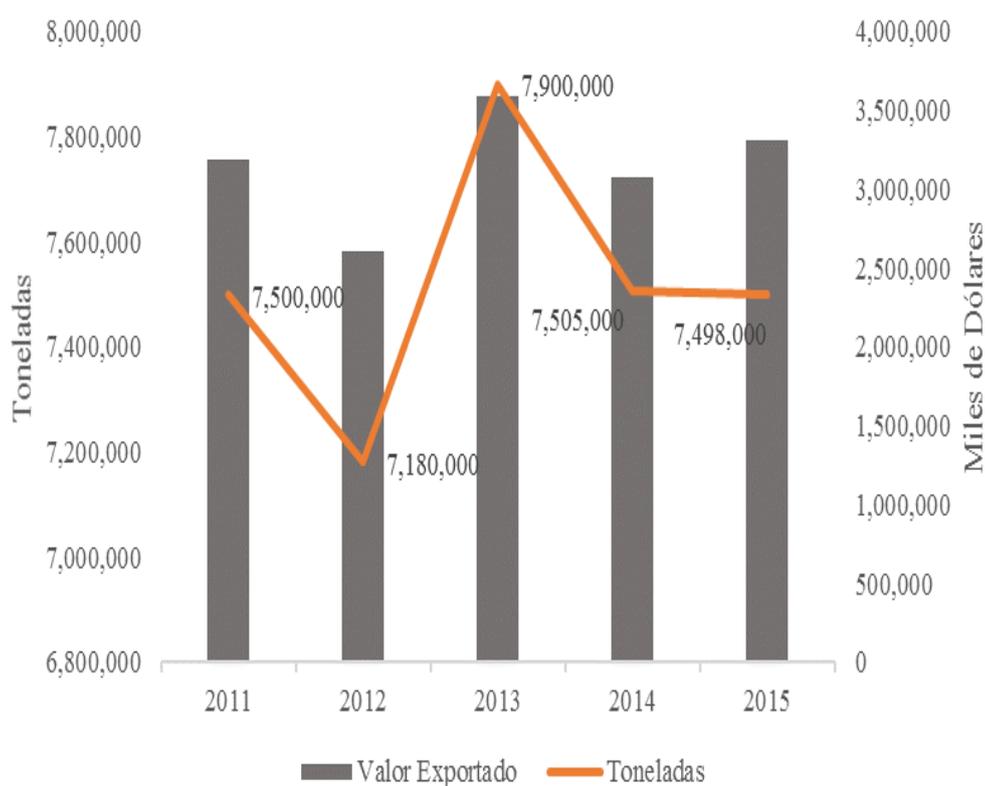
**Exportación de cebolla:** Para la exportación de cebolla existen cuatro partidas arancelarias (ver Tabla 6). Respecto a la exportación de cebollas frescas o refrigeradas al 2015, el mercado mundial superó los siete millones de toneladas exportadas, que en valor representaron más de 3.3 mil millones de dólares. En la Figura 14 se muestra la tendencia de las exportaciones mundiales desde el 2011 al 2015; en la cual se observa un incremento de 38% en este periodo.

Tabla 6

*Partidas Arancelarias de Cebolla*

Partida	Descripción de la partida
703100000	Cebollas y chalotes, frescos o refrigerados
712200000	Cebollas secas, cortadas en trozos o rodajas o trituradas o pulverizadas, sin otra preparación
601100000	Bulbos, cebollas, tubérculos raíces y bulbos tuberosos, turiones y rizomas, en reposo vegetativo
601200000	Bulbos, cebollas, tubérculos raíces y bulbos tuberosos, turiones y rizomas, en vegetación o floración

*Nota.* Tomado de “Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, [SIICEX]” ([http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc\\_fp\\_init&p\\_producto=%20223%20&pnomproducto=%20Cebolla](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&p_producto=%20223%20&pnomproducto=%20Cebolla))



*Figura 14.* Evolución de las exportaciones de cebolla a nivel mundial, del 2011 al 2015. Tomado de “Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas,” por TRADE MAP, 2016 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

En la Tabla 7 se muestra los principales países exportadores en el mundo entre los cuales se encuentran: Países bajos como el mayor exportador; con una participación de 21%, seguido de la India con 14%; luego China con 11.6%; estos dos últimos pertenecen al continente Asiático y abarcan el 25% de las exportaciones mundiales. En Latinoamérica, México es el principal exportador con 386.24 mil toneladas y una participación del 5.2%; seguido de Perú con 162.11 mil toneladas exportadas y una participación de 2.2%.

Respecto a las exportaciones de cebollas frescas o refrigeradas en el Perú éstas han estado en crecimiento. En la Figura 15 se muestra la evolución de las exportaciones. Se observa que del 2007 al 2015 se ha incrementado en 192% el valor de cebolla exportada, pasando de 21.7 millones a 63.4 millones

Tabla 7

*Principales Países Exportadores de Cebolla fresca a Nivel Mundial, Al 2015*

Países	Cantidad exportada (toneladas)	Cantidad exportada (%)	Valor exportada (miles de USD)	Valor exportado (%)
Países Bajos	1'566,385	21.0	540,408	16.3
India	1'047,474	14.0	428,378	13.0
China	870,009	11.6	476,712	14.4
Egipto	591,553	7.9	270,377	8.2
México	386,242	5.2	424,980	12.9
España	353,807	4.7	164,953	5.0
Estados Unidos	303,782	4.1	212,861	6.4
Pakistán	189,473	2.5	38,980	1.2
Nueva Zelanda	177,082	2.4	56,951	1.7
Perú	162,112	2.2	63,467	1.9
Francia	121,599	1.6	70,880	2.1
Yemen	106,899	1.4	19,583	0.6
Tayikistán	106,724	1.4	17,176	0.5
Polonia	102,741	1.4	41,265	1.2
Turquía	93,390	1.2	18,434	0.6
Otros	1'296,626	17	461,709	14
Mundo	7'475,898	100.0	3'307,114	100.0

Nota. Tomado de “Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas,” por TRADE MAP, 2016 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

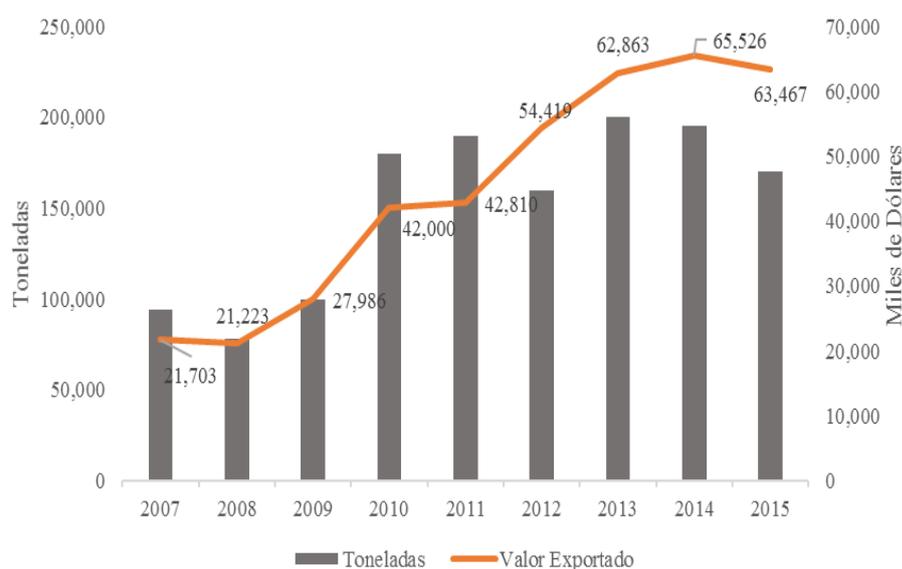
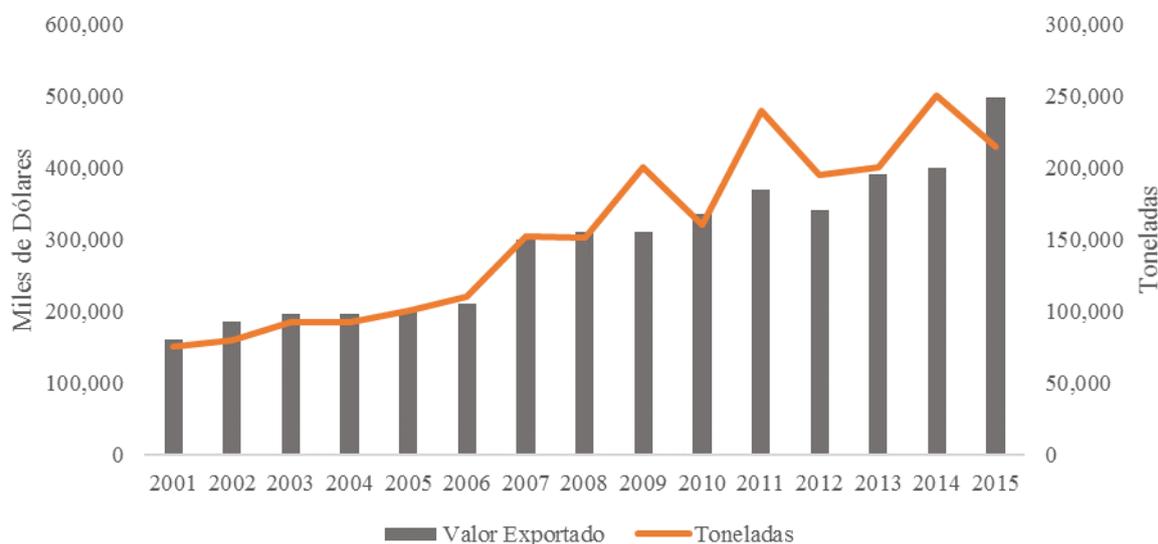


Figura 15. Evolución de la exportación de cebolla del Perú (2007-2015).

Tomado de “Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Exportaciones de cebollas y chalotes, frescos y refrigerados,” por TRADE MAP, 2016 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

**Exportación de cebollas secas.** Respecto a las exportaciones de cebolla seca en el mundo, éstas han crecido desde el 2001, tanto en toneladas como en valor en dólares. Desde el año 2001 al 2015 el crecimiento ha sido de casi 148% (ver Figura 16).



**Figura 16.** Evolución mundial de las exportaciones de cebolla seca, del 2001 al 2015 (En toneladas y miles de dólares).

Tomado de “Lista de los exportadores para el producto seleccionado Producto: 071220 Cebollas secas, incl. las cortadas en trozos o en rodajas o las trituradas o pulverizadas, pero sin otra preparación,” por Trademap, 2015 ([http://www.trademap.org/Country\\_SelProduct.aspx?nvpm=3||||071220|||6|1|1|2|1|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3||||071220|||6|1|1|2|1|1|2|1|1))

Los principales países exportadores de cebolla seca en el Mundo se muestran en la Tabla 8. Entre estos países se encuentran India, Estados Unidos y Tanzania con 26%, 18% y 18% de participación respectivamente, mientras que Alemania, nuestro principal importador de cebolla seca, se encuentra en el sexto puesto con una participación de 5% a nivel mundial.

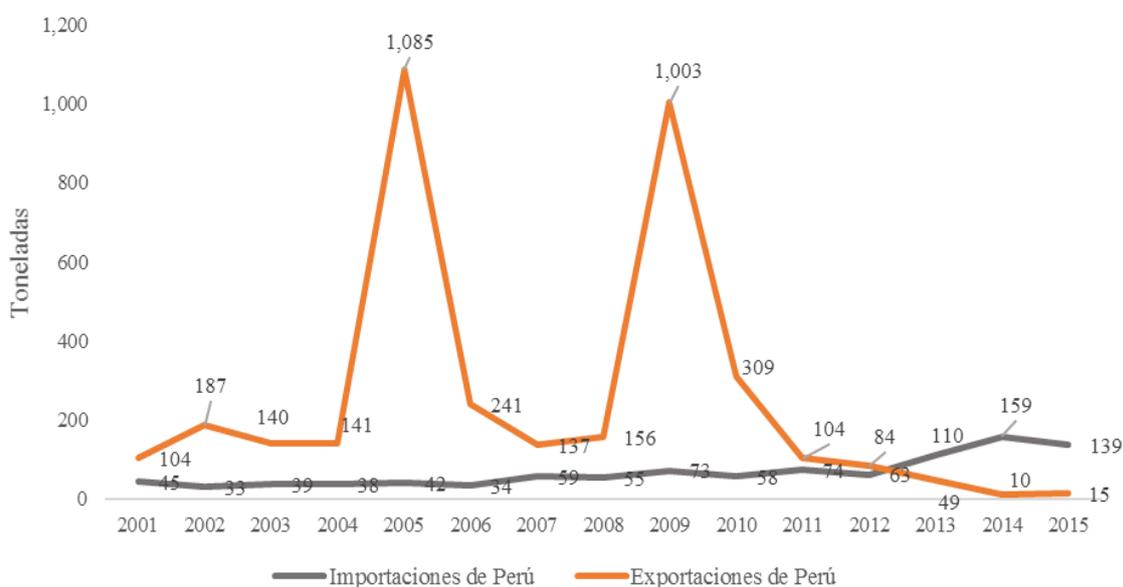
Respecto a las exportaciones de cebolla seca del Perú, desde el 2001 hasta el 2012 estas fueron mayores que las importaciones, fue a partir del 2012 que los valores empezaron a invertirse. Al 2015 las importaciones fueron casi nueve veces mayores que las exportaciones de cebolla seca. En la Figura 17 se muestra las evoluciones de las exportaciones e importaciones del Perú.

Tabla 8

*Principales Países Exportadores de Cebolla seca en Miles de Dólares, del 2011 al 2015*

Exportadores	2011(\$)	2012(\$)	2013(\$)	2014(\$)	2015(\$)
India	73,631	81,612	84,297	107,645	129,333
Estados Unidos de América	82,522	80,340	86,700	84,599	90,090
Tanzania, República Unida de	969	256	440	342	88,088
Egipto	35,692	33,318	26,010	34,385	36,881
China	43,140	33,952	36,046	36,236	33,773
Alemania	22,128	23,327	26,652	25,128	22,687
Francia	30,075	26,839	28,562	29,588	21,734
España	17,429	12,878	15,291	14,831	12,217
Bélgica	13,348	8,332	12,314	10,945	9,291
Países Bajos	11,780	10,277	15,314	12,397	9,280
Otros	40,435	32,737	41,018	49,093	41,400
Total	371,149	343,868	372,644	405,189	494,774

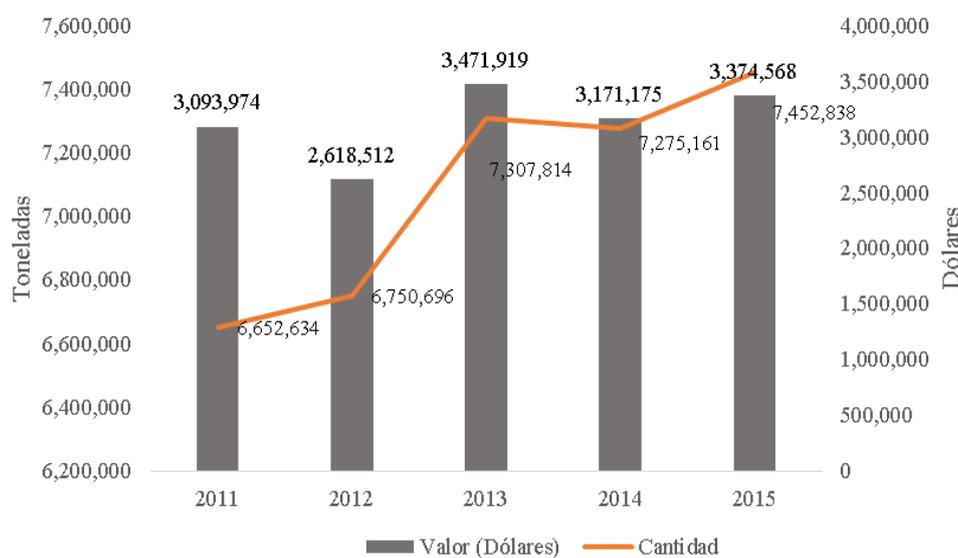
*Nota.* Tomado de “Lista de los países exportadores para el producto seleccionado en 2015 Producto: 071220 Cebollas secas, incl. las cortadas en trozos o en rodajas o las trituradas o pulverizadas,” Trademap, 2015 ([http://www.trademap.org/Country\\_SelProduct.aspx?nvpm=3||||071220|||6|1|1|2|1|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3||||071220|||6|1|1|2|1|1|2|1|1)).



*Figura 17.* Evolución de las importaciones y exportaciones de cebolla seca de Perú al mundo del 2001 al 20015

Tomado de “Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Perú,” por Trademap, 2015, ([http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx)).

**Importaciones de cebolla fresca o refrigerada.** Éstas han crecido en cantidad y en valor, al 2015 las importaciones mundiales de cebolla fueron de 7'452,838 toneladas y en valor represento 3'374,568 millones de dólares. Del 2011 al 2015 se incrementó el valor de las exportaciones en 9%, mientras que en cuanto a la cantidad de importación hubo un incremento del 12%. En la Figura 18 se muestra el detalle de la tendencia de las importaciones desde el 2011 al 2015, tanto en valor como en cantidad.



*Figura 18.* Evolución de la importación de cebolla a nivel mundial del 2011 al 2015, en dólares y en toneladas. Tomado de “Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas,” por TRADE MAP, 2016 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

Al 2015 el mayor importador de cebolla fresca o refrigerada en el mundo es Malasia, con 518.284 mil toneladas importadas, teniendo una participación del 7% del total de las importaciones mundiales; seguido de Estados Unidos, con 6.5% de participación, en tercer lugar esta Reino Unido con el 5.3% del total de las importaciones. En América Latina el mayor importador es Brasil con 270,326 toneladas. En Europa el mayor importador es Reino Unido, seguido de Rusia 3.5% de las importaciones; luego de Alemania con el 3.2% y Países

Bajos con el 3.1%. En el Asia el mayor importador es Malasia, seguido de Arabia Saudita y de Japón.

En la Tabla 9 se muestra detalles de los principales importadores del mundo. En la Figura 19 se muestra la distribución de las importaciones, exportaciones y producción de cebolla fresca o refrigerada, por países y por continente. Donde se demuestra que el mayor productor, importador y exportador es Asia, siendo China e India los principales países productores y exportadores. Europa es el segundo exportador, seguido de América, mientras que el segundo productor es África. Oceanía tiene baja producción, solo el 0.01% de la producción mundial, tiene baja importación, pero si cuenta con una exportación del 3% mundial.

Tabla 9

*Los 15 Principales Importadores de Cebolla Fresca en el Mundo al 2015*

Países	Cantidad (toneladas)	Cantidad (%)	Valor (miles de USD)	Valor (%)
Malasia	518,284	7.0	210,506	6.2
Estados Unidos	485,381	6.5	439,820	13.0
Reino Unido	392,171	5.3	213,315	6.3
Arabia Saudita	370,249	5.0	146,015	4.3
Japón	303,850	4.1	139,854	4.1
Emiratos Árabes Unidos	296,990	4.0	102,621	3.0
Brasil	270,326	3.6	90,335	2.7
Rusia	263,968	3.5	117,538	3.5
Alemania	238,226	3.2	151,189	4.5
Países Bajos	228,004	3.1	94,723	2.8
Sri Lanka	225,421	3.0	94,782	2.8
Bangladesh	222,898	3.0	89,786	2.7
Canadá	171,647	2.3	134,374	4.0
Viet Nam	164,621	2.2	192,348	5.7
Kazajstán	158,418	2.1	26,741	0.8
Otros	2,423,186	33	860,964	26
Mundo	7,452,838	100.0	3,374,568	100.0

*Nota.* Tomado de “Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas,” por TRADE MAP, 2016 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

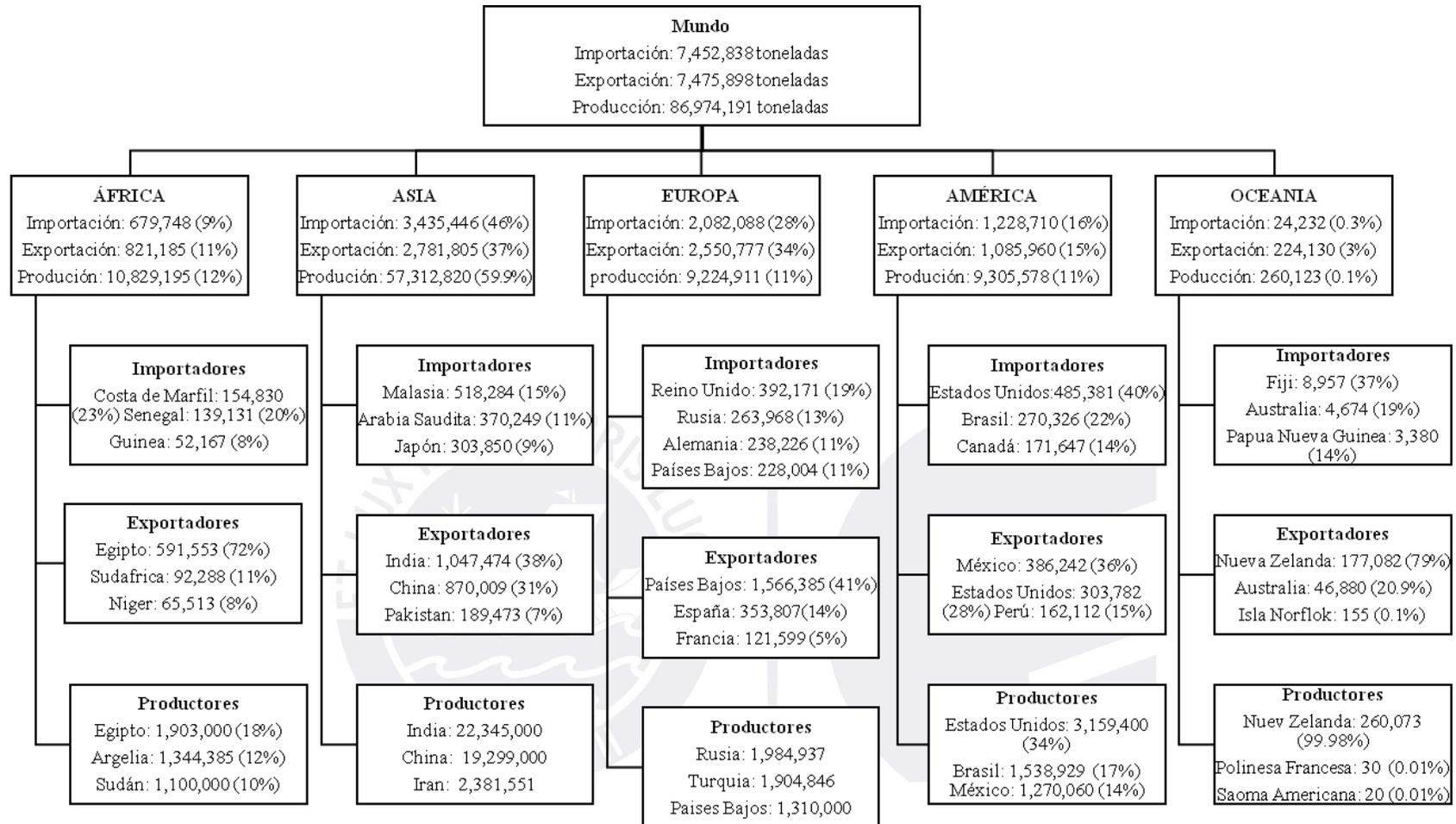
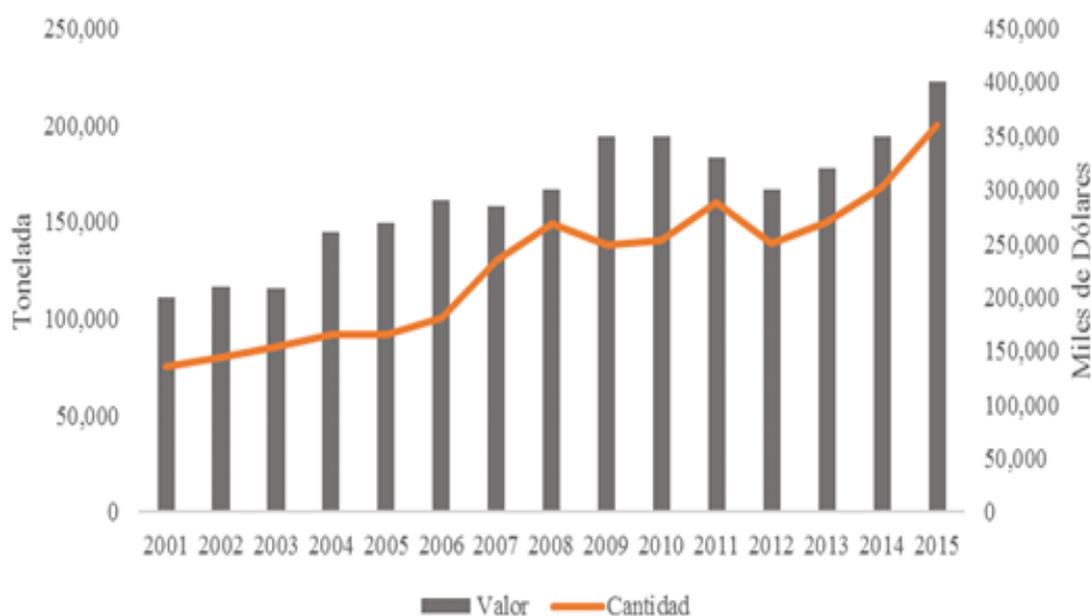


Figura 19. Distribución por Mundo, Continentes y principales países Importadores, Exportadores y Productores de Cebolla fresca (toneladas). Tomado de “Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas,” por la FAOSTAT para la producción al 2013, y TRADE MAP, 2016 para las importaciones y exportaciones al 2015 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

**Importación de cebolla seca.** La importación mundial de cebolla seca en el mundo se ha incrementado, pasando de 101 mil toneladas el 2001 a 196 mil toneladas el 2015, teniendo un incremento de 93%. En cuanto al incremento del valor en miles de dólares, el porcentaje de crecimiento es mayor, creciendo del 2001 al 2015 en 183%, pasando de 171 millones de dólares a 482 millones de dólares (ver Figura 20).



*Figura 20.* Evolución de las importaciones mundial de cebolla seca en el mundo, del 2001 al 2015.

Tomado de “Lista de los importadores para el producto seleccionado Producto: 071220 Cebollas secas, incl. las cortadas en trozos o en rodajas o las trituradas o pulverizadas, pero sin otra preparación,” por Trademap, 2015 ([http://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx)).

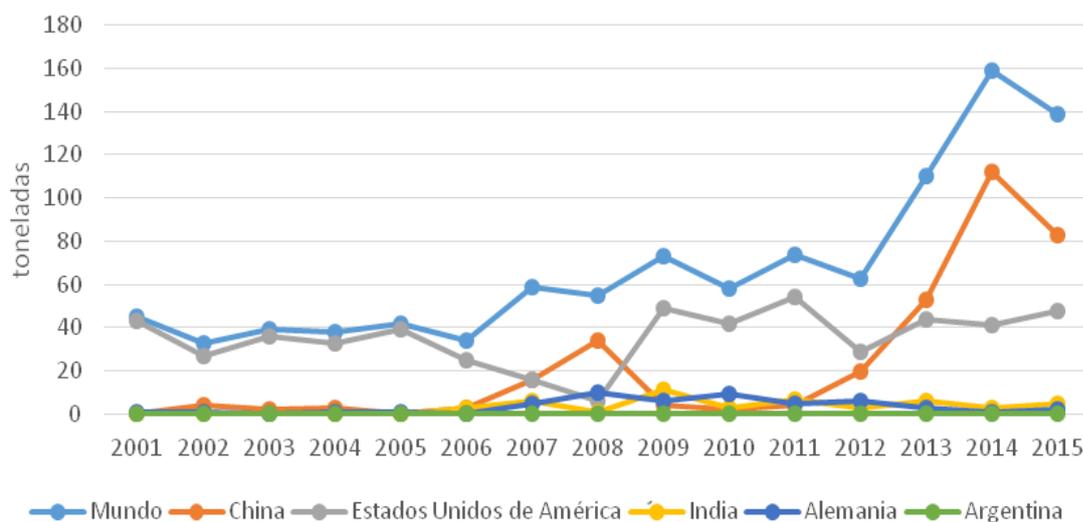
Los principales importadores de cebolla seca en el Mundo al 2015, son Comoras (13%), Alemania (8%), Reino Unido (5%), Japón (4%), Países Bajos (3%), Canadá (3%), Bélgica (3%), USA (2%) estos ocho países suman alrededor del 43% de las importaciones totales en miles de dólares (ver Tabla 10). Con respecto a las importaciones de cebolla seca en el Perú, estas han crecido los últimos cuatro años. Los principales países a los cuales se les importa son China y Estados Unidos (ver Figura 21).

Tabla 10

*Principales Países Importadores de Cebolla seca en Miles de Dólares*

Importadores	Miles de dólares (\$)				
	2011	2012	2013	2014	2015
Comoras	19	12	2	6	86,865
Alemania	60,913	53,676	55,361	66,157	62,580
Reino Unido	37,204	31,305	33,186	33,075	36,404
Japón	23,958	20,928	20,377	26,273	23,567
Países Bajos	20,582	21,273	21,939	26,395	19,369
Canadá	15,418	14,916	15,229	15,464	16,709
Bélgica	13,603	10,038	14,500	14,907	12,517
Indonesia	10,975	11,659	12,137	11,580	12,252
USA	7,926	9,317	10,204	11,525	11,948
Otros	186,436	166,141	182,162	198,182	199,874
Total	377,034	339,265	365,097	403,564	482,085

*Nota.* Tomado de “Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2015. Producto: 071220 Cebollas secas, incl. las cortadas en trozos o en rodajas o las trituradas o pulverizadas,” Trade map, 2015 ([http://www.trademap.org/Country\\_SelProduct.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx)).



*Figura 21.* Evolución de las importaciones de cebolla seca de Perú al mundo y a los principales países del 2001 al 2015.

Tomado de “Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Perú,” por Trademap, 2015 ([http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx)).

## 1.2 Conclusiones

El escenario del sector agrícola en el Perú, a diferencia del escenario mundial, muestra oportunidades de crecimiento ya que aún se cuenta con potencial de explotación de tierras cultivables destinadas a la cosecha. Esta actividad representa una de las principales palancas para el desarrollo de la economía en el país. Dentro del mercado de hortalizas,

específicamente de cebolla, se tiene un gran potencial de consumo interno y externo. Mirando el escenario mundial, China e India dominan la producción mundial y autoconsumo. Sin embargo, el país con mayor consumo per cápita de cebolla es Libia y Albania. La superficie sembrada de cebolla en el mundo ha aumentado cerca del 19% en cinco años.

La producción mundial de cebolla ha crecido en los últimos diez años en 54% del 2003 al 2013. Este último año la producción mundial fue de 86.9 millones de toneladas y solo 7.47 millones de toneladas fueron exportadas, mientras que 7.45 millones de toneladas fueron importadas; lo que evidencia que la producción es consumida por el mercado interno. La producción y consumo de cebolla se centraliza en Asia con el 60% seguido de África con el 12%, le sigue América y Europa con 11% cada uno.

Respecto al consumo, Asia es el continente que tiene el mayor consumo per cápita (13.3 kg) seguido de Europa con (12.5 kg), le sigue África y América con 9.6 kg y 9.5 kg respectivamente. Como oportunidad se concluye que el mercado Europeo es un buen destino para la comercialización de cebolla debido a que produce poco, tiene una importación considerable (28%); y es el segundo consumidor per cápita.

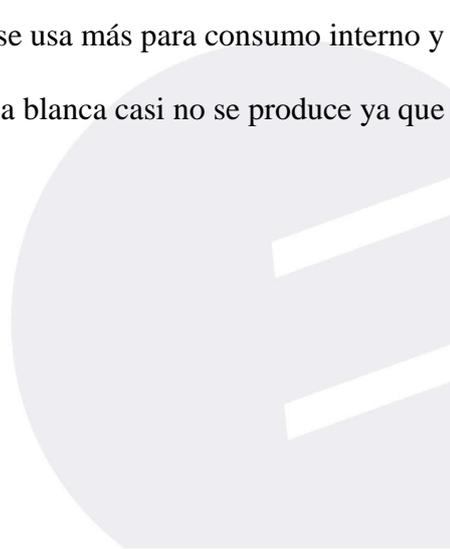
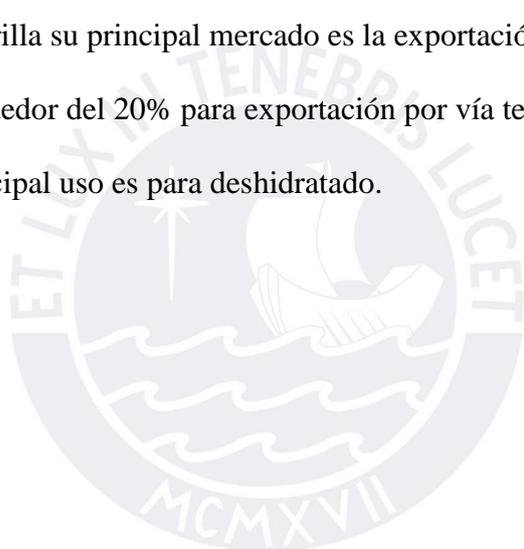
Los países de Asia tienen la más alta producción de cebolla a nivel mundial, asimismo, su consumo es el más alto del mundo debido a que la mayor población se concentra en este continente y seguirá creciendo según datos de la FAO. Esto generará mayores importaciones de Asia.

El Perú al estar dentro de la cuenca del Pacífico cuenta con acceso a los principales puertos de los países de Asia como Japón y Corea, Hong Kong, Taiwán, Malasia, Indonesia entre otros, siendo Japón unos principales países importadores de cebolla en el Asia. Se concluye que el mercado del Asia es un mercado atractivo para la comercialización de cebolla.

En el Perú, la cebolla es la hortaliza que más se consume, principalmente en la costa (11 kilos al año), los principales países a los que el Perú exporta son EEUU y Colombia. La producción de cebolla a nivel nacional al 2014, fue 748 mil toneladas aproximadamente, lo que representa menos del 1% de la producción mundial (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2015a).

El cultivo de cebolla requiere un clima cálido y seco para su producción, y estas condiciones las tienen los departamentos ubicados en la Costa, como Arequipa, Ica, Lima, Lambayeque y la Libertad. En el Perú el departamento que lidera en la producción de cebolla es Arequipa, seguido de Ica que cada vez está creciendo más y luego Lima.

Existen tres principales variedades de cebolla, la roja, la blanca y la amarilla. La amarilla su principal mercado es la exportación, la roja se usa más para consumo interno y alrededor del 20% para exportación por vía terrestre, y la blanca casi no se produce ya que su principal uso es para deshidratado.



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

### 2.1 Antecedentes

A fin de elaborar correctamente las estrategias es necesario identificar claramente cuál es la finalidad de la organización; el planeamiento estratégico de la cebolla peruana contiene la misión, visión, valores y códigos de ética. Estos componentes son la hoja de ruta, pues declaran dónde está el sector, qué se quiere ser; las creencias y principios mediante los que se realizará la totalidad de las actividades.

### 2.2 Visión

Al 2027 el Perú será uno de los tres principales países exportadores de cebolla en el mundo. Logrará el liderazgo en el continente Americano e incursionará en los principales mercados de Europa y Asia. Impactará positivamente en el desarrollo de la sociedad, mejorando el desarrollo económico y social de todos los participantes de la cadena de valor.

### 2.3 Misión

Producir y comercializar cebolla a nivel nacional e internacional, obteniendo un producto de alta calidad, para satisfacer las expectativas de nuestros clientes, a través del uso de las buenas prácticas agrícolas y el cumplimiento de las normativas de calidad internacional. La experiencia del recurso humano, las condiciones climáticas favorables, la tecnología idónea, la integración vertical con proveedores y los rendimientos de producción superiores al promedio mundial, son factores que impulsan al crecimiento del sector

### 2.4 Valores

A continuación se presentan los valores definidos para la cebolla en el Perú.

Se promoverá el desarrollo de los siguientes valores:

- Fortalecer la identidad y el orgullo con nuestros productos
- Desarrollo humano sostenible
- Integración de todos los agentes involucrados

- Calidad de los productos
- Innovación en los procesos y tecnología
- Responsabilidad Social

## 2.5 Código de Ética

A continuación se presenta el código de ética propuesto para la cebolla.

- Seguir los criterios y normas de calidad exigidos por nuestros clientes.
- Competir lealmente en los mercados donde se comercializa el producto.
- Generar un desarrollo sostenido en las zonas productoras de cebolla en el Perú mejorando la rentabilidad de la cebolla y creando mayores puestos de trabajo.
- Minimizar los impactos de la utilización de productos agroquímicos en la salud de las personas y en el medio ambiente.
- Mantener relaciones honestas con todos los grupos de interés siendo socialmente responsables con la comunidad.

## 2.6 Conclusiones

- La visión hace referencia a ser parte de los tres principales exportadores de cebolla en el mundo. En cifras, esto es alcanzable considerando los niveles de producción que se tienen actualmente y el potencial de crecimiento de producción de cebolla, así como el potencial de crecimiento de tierras cultivables.
- Actualmente el Perú se dedica a comercializar productos primarios, sin explotar la industrialización, que sin duda generaría valores de rentabilidad más altos.
- La cebolla en el Perú contribuye con el desarrollo económico y social de todos los participantes en la cadena de valor.

### Capítulo III: Evaluación Externa

Para el desarrollo de este capítulo se ha utilizado el modelo secuencial del proceso estratégico de D'Alessio (2014), empezando con el análisis tridimensional de las naciones, el análisis competitivo del país, y el análisis del entorno PESTE (político, económico, social, tecnológico y ambiental), con la finalidad de detectar las oportunidades, amenazas, debilidades y oportunidades. Posteriormente se ha desarrollado la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), matriz de perfil competitivo (MPC) y la matriz de perfil referencial (MPR).

#### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

De acuerdo a lo mencionado por Hartmann (1957/1983) citado por D'Alessio (2014), el Análisis Tridimensional de las Naciones es lo que busca un estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás estados siendo estos intereses comunes u opuestos. Con los datos obtenidos del análisis es posible identificar el poder con el que cuenta una nación para poder cumplir sus objetivos.

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

Se ha considerado cuatro puntos como intereses nacionales debido a que pueden impactar en la cebolla del Perú. Estos cuatro puntos toman relevancia porque están dentro del plan de gobierno del actual gobierno. Los intereses considerados son: (a) la rentabilidad y competitividad agrícola, es usado como un pilar para la generación de empleo y disminución de la pobreza. Según el Banco Mundial citado en Plan de Gobierno 2016 – 2021 de Peruanos por el Cambio (2016, p. 156) “El crecimiento del PBI del Agro es dos veces más eficaz en reducir la pobreza que el impacto de cualquier otro sector económico”; (b) el desarrollo económico, dentro de este punto existen varias medidas para el crecimiento económico, una de las cuales es el incremento de las exportaciones en el Perú, que se han reducido de \$42 mil millones el 2013 a \$33 mil millones el 2015. Esta caída ha mermado el crecimiento y la

confianza de los inversionistas y es por ello que el gobierno tiene como pilar diversificar de manera directa y concreta la canasta exportable a través del turismo y la agroindustria, los cuales en conjunto generan \$9 mil millones anuales; (c) la investigación y desarrollo [I&D], existe un amplio consenso del impacto positivo de la ciencia, tecnología e innovación en las tasas de crecimiento de las economías. La inversión en investigación y desarrollo como porcentaje del PBI es fundamental ya que indica los esfuerzos que un país hace para introducir nuevos conocimientos que fortalecen la competitividad de su economía. Se estima que el Perú invierte solo el 0.12% del PBI en I&D muy por debajo del promedio regional que es 1.75% del PBI; (d) el fomento de la competitividad del comercio exterior, dado que actualmente se tiene 28 acuerdos comerciales que deberían reactivar el comercio exterior, sin embargo aún este sector solo aporta el 37% al PBI, mientras que Vietnam tiene un 158% del PBI, y Europa y Asia representan alrededor del 60%; (e) la infraestructura, se estima que la inversión será de 70 millones de dólares y esto creará más de un millón y medio de puestos de trabajo. Con ésta inversión se puede duplicar la demanda interna lo que incrementaría el PBI.

En la Tabla 11 se muestran a los países que son los principales clientes y competidores de la cebolla. Según TRADE MAP (2016) al 2015, USA es el principal cliente y su principal proveedor de cebolla es México con una representatividad del 59% de la importación de USA en cantidad (90% de las exportaciones de México), seguido de Perú con el 21% de sus importaciones en cantidad (67% de las exportaciones de Perú). Otro cliente es Colombia que en su cartera de proveedores el Perú ocupa el primer lugar con el 82% de sus importaciones (12% de las exportaciones de Perú). El tercer cliente es España que en su cartera de proveedores ocupamos el primer lugar con un 23% de sus importaciones en cantidad (6.4% de las exportaciones de Perú). Por último se encuentra Chile del cual el Perú

es su principal proveedor de cebolla, representando el 99% de sus importaciones en cantidad (11.5% de las exportaciones de Perú).

Tabla 11

*Matriz Intereses Nacionales (MIN)*

	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Incremento de la rentabilidad y competitividad agrícola		(México)	EEUU	
2. Desarrollo Económico		EEUU	Colombia Chile	
3. Desarrollo tecnológico		EEUU		
4. Fomentar la competitividad del comercio exterior		(México)	EEUU	
5. Infraestructura (Vial y Portuaria)		(México)	Colombia Chile	

### 3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional indica qué tan débil o fuerte es un estado para alcanzar sus intereses nacionales. Este análisis busca identificar las fortalezas y debilidades a través de siete elementos que son (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo; y (g) militar (D'Alessio, 2014, p. 90).

**Demográfico.** Según el Instituto Nacional de Estadística [INEI] (2014b) la población del Perú al 2015 fue de 31'151,643 de habitantes. La población desde 1950 ha incrementado de 7.6 millones hasta los casi 31 millones de habitantes; sin embargo, la tasa de crecimiento del país ha estado decreciendo considerablemente la cual llegará hasta el 0.9% al 2025 (ver Figura 22).

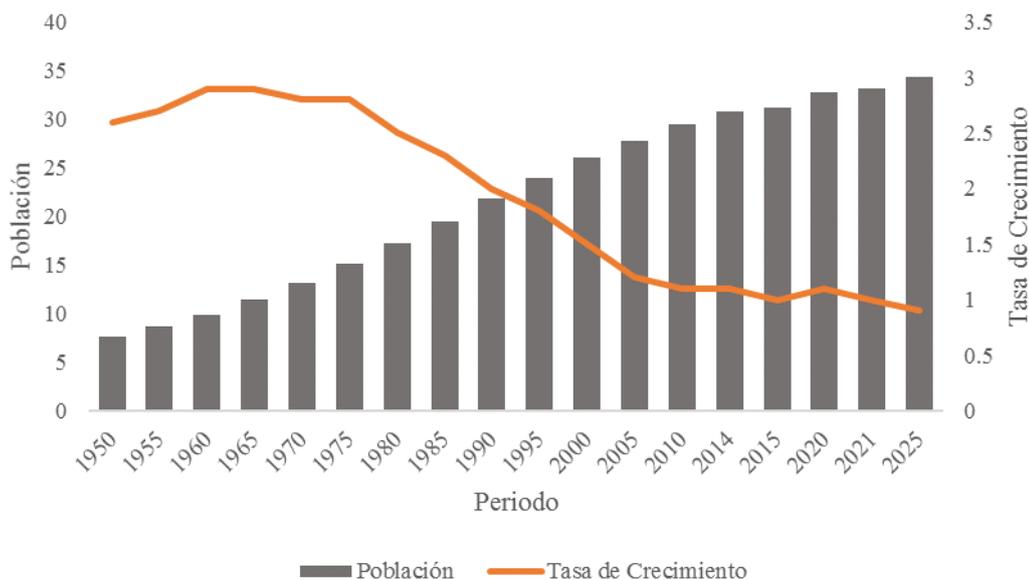


Figura 22. Población y Tasa de crecimiento 1950 a 2025.

Tomado de “Estado de la población peruana al 2014,” por Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf))

La población del Perú por sexo y por departamento se aprecia en la Figura 23, la mayor población se encuentra en Lima, mientras que Arequipa se ubica en el puesto ocho e Ica en el puesto 15. Asimismo, según resultados de la Encuesta Nacional de Hogares, 2013, la población en el Perú está distribuida con un 77,8% que reside en el área urbana y el 22,2% restante en el área rural.

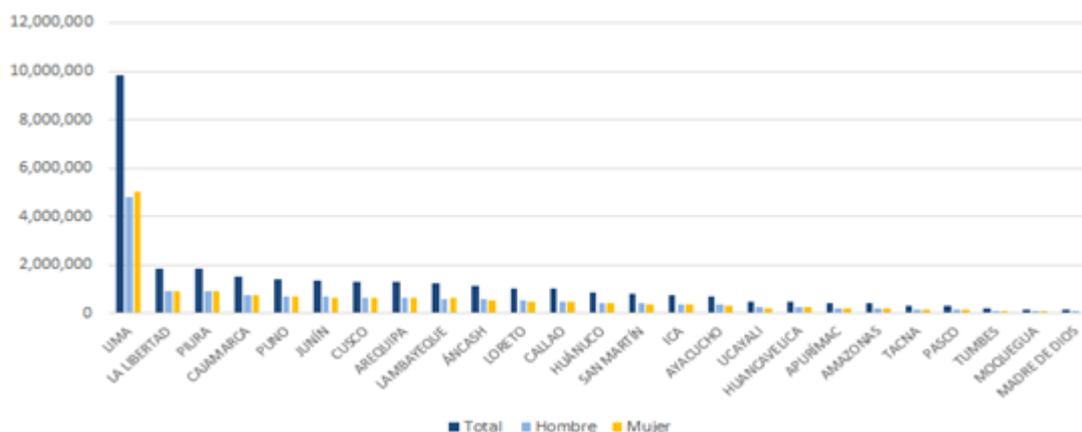


Figura 23. Población distribuida por departamento y por sexo al 2014.

Tomado de “Estado de la población peruana al 2014,” por Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

**Geográfico.** La ubicación del Perú es la zona occidental de América del Sur, limita con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile. Es el tercer país más grande de América del Sur y uno de los 20 más extensos del mundo. Es un país megadiverso, cuenta con 11 ecorregiones y 84 zonas de vida de las 117 que existen en el mundo. Posee una enorme multiplicidad de paisajes debido a sus condiciones geográficas. Según Perú Travel (2016) existen tres grandes regiones, que formalmente están divididos según altitudes: Costa, Sierra y Selva (ver Figura 24).



*Figura 24.* Las tres regiones del Perú: Costa, Sierra y Selva. Tomado de “Geografía y Clima al 2016,” por Perú Travel. (<http://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>).

**Económico.** La economía peruana ha logrado importantes avances en su desempeño promedio de los últimos diez años, con dinámicas tasas de crecimiento del PBI que subieron de 69.1 miles de millones de dólares en el año 2004 a 202.4 miles de millones de dólares al 2014. Asimismo, dentro de este periodo se registraron bajos niveles de inflación y deuda con tasas de cambio de interés estables. Sin embargo, la desaceleración de las economías vinculadas a la de China, la caída de precios de minerales y el inminente aumento de tasas de interés en EE.UU generó un fortalecimiento del dólar y una subida en las tasas de interés en el Perú lo que impactó la confianza del consumidor y del inversionista peruano. Estos problemas internacionales, han afectado las exportaciones del Perú, que se han reducido de \$42 mil millones en el 2013 a \$33 mil millones en el 2015.

Para frenar la desaceleración económica, la propuesta del gobierno actual es retomar el crecimiento económico sostenido del 5% anual, a pesar de las difíciles circunstancias internacionales. Este objetivo se dará a través de un trabajo conjunto en todos los aspectos que influyen en la vida económica del país: el manejo fiscal, tributario, la seguridad ciudadana y jurídica; la transparencia en la vida pública, y los demás aspectos del plan del actual gobierno. Dentro del Plan de Gobierno 2016 – 2021 de Peruanos por el Cambio (2016) se ha planteado como uno de los objetivos el fortalecer el agro. El sector agrario produjo el 5.3% del PBI y brindó ocupación a casi 30% de la población económicamente activa (PEA). Sin embargo, la participación de la agricultura en el PBI ha venido decreciendo en los últimos 50 años variando de 11% del PBI de 1950 al 5.3% al 2014 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015a). Mientras tanto, el valor de las exportaciones del agro peruano se ha más que triplicado en la última década, pasando de US\$ 1,561 millones en el año 2005 a US\$ 5,301 millones exportados en el 2014, especialmente por la promoción de las exportaciones no tradicionales en los acuerdos comerciales bilaterales y multilaterales (Plan de Gobierno 2016 – 2021 de Peruanos por el Cambio, 2016). Dentro de las

exportaciones del sector agrario la partida de hortalizas también ha crecido desde el año 2008 al 2015, de 379.7 a 637.2 millones de dólares, teniendo una sola caída el año 2014.

Por otro lado, el Perú tiene una alta dependencia de la importación de productos agrarios, sobre todo alimentos. Entre los años 2004 y 2014 el país triplicó el uso de divisas para este fin, importando en el 2014 más de US\$ 4,670 millones en productos agrarios (Plan de Gobierno 2016 – 2021 de Peruanos por el Cambio, 2016).

**Tecnológico.** Según The Global Information Technology Report 2015 de World Economic Forum (2015), el Perú se encuentra en el puesto 90 de este ranking. Este reporte evalúa el impacto de las Tecnologías de información y comunicaciones en el proceso de desarrollo y competitividad de 143 economías del mundo. Al revisar la Tabla 12 se observa que el área rural casi en su mayoría no cuenta con acceso a internet lo que dificulta la transferencia de información en estas regiones.

Tabla 12 Hogares que Acceden al Servicio de Internet según Ámbito Geográfico 2014  
*Hogares que Acceden al Servicio de Internet según Ámbito Geográfico 2014*  
(Porcentaje respecto del total de hogares)

Ámbito geográfico	2013	2014
Total	22.1	23.5
Lima Metropolitana	41.4	44.5
Resto país	13.2	14.0
Área de residencia		
Urbana	28.9	30.7
Rural	0.9	1.2
Región natural		
Costa	33.2	35.3
Sierra	9.7	10.0
Selva	6.1	7.8

*Nota.* Tomado de “Encuesta Nacional de Programas Estratégicos 2011-2013,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015b ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1190/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1190/libro.pdf)).

Entre las propuestas impulsadas por el estado para promover la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica, la cual tiene por objetivo incrementar la inversión privada e innovación, investigación y desarrollo empresarial, fue aprobado en el 2015, la ley N° 30309 que consiste en otorgar una deducción anual de hasta el

75% del gasto realizado, reduciéndose así el impuesto a pagar. En el mismo sentido, el Instituto de Innovación Agrario [INIA] (2013) presentó su Programa Nacional de Innovación Agraria en diciembre del año 2013, cuyo objetivo es incrementar la rentabilidad y mejorar el desarrollo del sector agrario mediante la creación de nuevas tecnologías sostenibles que ayuden a repotenciar la producción agropecuaria el cual tendrá un costo total de 494.4 millones de soles. Parte de este presupuesto corresponde a un aporte del Banco Interamericano de Desarrollo [BID] y Banco Mundial que asciende a 80 millones de soles.

***Histórico/Psicológico/Sociológico.*** El Perú posee una historia milenaria y una herencia cultural proveniente de los incas y las diferentes culturas precolombinas. Es cuna de grandes culturas como la Inca, Paracas, Nasca, Wari, Moche, Chimú; pueblos que dejaron huellas como el calendario astronómico más grande del mundo en las pampas de Nasca; los Caminos Inca superiores a los romanos; acueductos que desafían el tiempo y aún hoy son utilizados; observatorios solares; ciudadelas como las de Caral, construida antes que la Gran Pirámide (Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú [Proinversión], 2016). Ya en la República los conflictos limítrofes se dieron con Chile en 1879, con Colombia en 1932 y con Ecuador en 1941.

***Organizacional – Administrativo.*** El Perú como república constitucional democrática cuenta con un sistema multipartidario, de acuerdo a la Constitución Política del Perú (1993), el presidente es el jefe de estado y de gobierno que es elegido cada cinco años y no puede postular a una re-elección inmediata. Existen tres poderes independientes, (a) el poder ejecutivo representado por el presidente de la república y el consejo de ministros, (b) el poder legislativo, con un congreso unicameral con 130 miembros elegidos por un periodo de cinco años, y (c) el poder judicial, donde los jueces son nombrados por el consejo nacional de la magistratura. El gobierno peruano es elegido a través del voto obligatorio para ciudadanos de 18 a 70 años. Actualmente el presidente del Perú es Pedro Pablo Kuczynski. La actual división

política administrativa del país, comprende 24 departamentos, 196 provincias (incluye la Provincia Constitucional del Callao) y 1 mil 854 distritos.

**Militar.** En torno a las fuerzas armadas del Perú, éstas están compuestas por Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea. Según el ranking de Global Firepower [GFP] (2016), mide 50 factores para evaluar la calidad de las fuerzas militares de un país, sobre los ejércitos en el mundo. El Perú se ubica en el puesto 40, por debajo de Brasil, Argentina y México, pero por encima de Chile y Venezuela. Pasó del puesto 51 el 2015 al puesto 40 al 2016. El ejército del Perú cuenta con más de 100,000 militares y las fuerzas armadas con 120,660 miembros activos, 890 vehículos blindados de combate y 239 aeronaves y con un presupuesto de 2.560 millones de dólares, uno de los menores presupuestos en Defensa de la región.

### 3.1.3 Principios cardinales

Es lo que una nación debe hacer para alcanzar sus objetivos, son parte de la política exterior, (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2014, p. 90).

**Influencia de terceras partes.** Estados Unidos es el principal cliente para la cebolla del Perú, luego le sigue Colombia a quien se le exporta casi el 28% de la exportación total mientras que Ecuador es otro país que también compra cebolla casi en su totalidad al Perú. Es por ello que si Ecuador incrementará las barreras de ingreso a su mercado, como lo ha venido haciendo, esto podría perjudicar la comercialización de cebolla tanto para Ecuador como para Colombia, ya que las exportaciones de cebolla a este último pasan por la frontera ecuatoriana. Por último, Chile también es uno de los importadores de cebolla del Perú, una caída en la demanda de Chile generaría menores exportaciones de esta hortaliza y por ende menores ingresos al Perú.

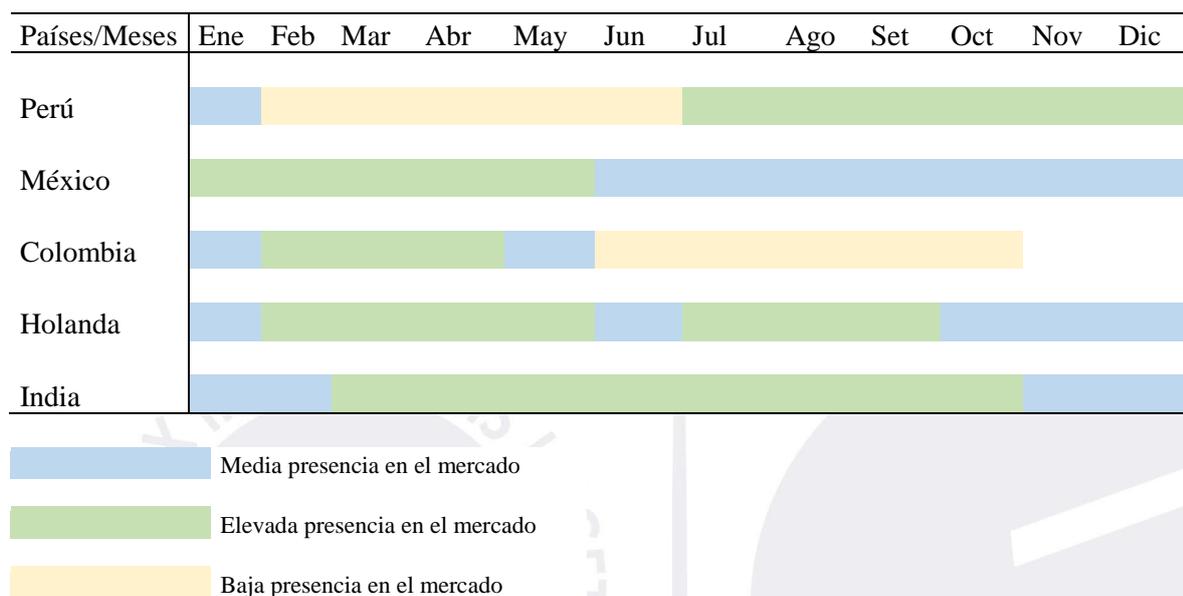
***Lazos pasados y presentes.*** En el pasado se ha tenido conflictos con Chile y Ecuador, los cuales a la fecha ya han sido resueltos, pero no se sabe si en un futuro estos acontecimientos del pasado pueden repercutir en el país y la economía.

***Contrabalance de los Intereses.*** Según Servindi (2011) el sector agrícola en el Perú presenta algunas ventajas comparativas frente a otros países. La primera es que se posee una alta diversidad climática, de los 108 climas que existen en el mundo, el Perú tiene 84. La segunda es que en la costa se produce la mejor variedad de cebolla peruana debido a que es el único trópico seco del mundo con clima estable y condiciones de invernadero natural. En tercer lugar, la producción agrícola en el Perú va en contraestación con las del hemisferio norte lo que permite abastecer a esta zona del mundo cuando hay baja producción y también permite abastecer antes que a los competidores directos, a los mercados europeos y norteamericanos.

Otra de las ventajas comparativas del Perú es que cuenta con una excelente rentabilidad por hectárea y que es posible gracias a su bondadoso clima de trópico y a la presencia de la Cordillera de los Andes, que produce un efecto invernadero a lo largo de la costa. Asimismo, al ser el Perú el tercer país más grande de Sudamérica con 7.6 millones de hectáreas con potencial agrícola, aún tiene un potencial de desarrollo de 4 millones de hectáreas (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO], 2013).

***Conservación de los enemigos.*** El sector cebolla tiene como principales competidores dentro de Latinoamérica a México porque es el principal exportador a Estados Unidos de cebolla blanca y en una menor proporción de cebolla amarilla dulce. Otro competidor que aparece como proveedor de Colombia es China, mientras que de España es Francia, Bélgica, Portugal y Países Bajos.

El objetivo consiste en mejorar la competitividad de la cebolla producida en el Perú. Mientras que Colombia presenta una baja presencia de cebolla en el mercado en los meses de Junio a Octubre, Perú presenta una alta producción lo que permite poder abastecer a este mercado. Asimismo, Países Bajos también le exporta a Colombia esta hortaliza y justo en los meses de Julio a Setiembre tiene una alta producción lo que permite abastecer al mercado Colombiano en su periodo de baja presencia de este producto (ver Figura 25).



*Figura 25.* Estacionalidad de la oferta de cebolla en el mercado de los principales países exportadores.

Tomado de “Plan de negocios de cebolla de Colombia,” por Programa de Transformación Productiva, 2013

(<https://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIO%20CEBOLLA%20diciembre.pdf>).

### 3.1.4 Influencia del análisis en el sector de la cebolla

El Perú en los últimos años ha registrado un crecimiento económico mayor al resto de los países de la región. Al 2015 el Perú ha tenido una desaceleración de la demanda interna y una reducción de las exportaciones debido a eventos internacionales que han mermado el crecimiento. Sin embargo, el actual gobierno se ha planteado la meta de retomar un crecimiento económico al 2021 del 5% anual y como parte de este plan ha se ha ideado como objetivo fortalecer el agro que es la actividad que brinda la mayor capacidad laboral en comparación a otras actividades según el Plan de Gobierno de Peruanos por el Cambio 2016

– 2021 (2016). A pesar de la reducción de las exportaciones generales, el sector agrario ha mantenido una tendencia creciente que se ha triplicado en la última década. Dentro de este sector, la partida de hortalizas ha seguido la misma tendencia creciente en los últimos ocho años pasando casi a duplicar sus exportaciones del 2008 al 2015.

El Perú posee algunas ventajas comparativas que favorecen el sector de cebolla, uno de ellos es el clima en la región Costa, porque posee un clima cálido – templado que favorece la producción y el rendimiento por hectárea del cultivo de cebolla, por el efecto invernadero natural que se presenta al estar rodeado de la cordillera de los andes. Esto ha permitido que el cultivo de esta hortaliza sea de alta calidad. Asimismo, que el Perú se ubique geográficamente en el hemisferio sur, permite que la producción agrícola vaya en contraestación con las del hemisferio norte permitiendo abastecer a estos cuando ellos tienen una baja producción.

Actualmente la superficie agrícola de la Costa no trabajada es de 301 mil hectáreas debido principalmente a la falta de agua, falta de crédito y mano de obra. Si bien se tiene potencial de superficie agrícola en la costa donde se tiene el 95% de la producción de cebolla debido al clima adecuado, se necesita resolver principalmente el problema de la falta de agua, salinización y erosión que hay en el suelo de la costa.

Otro de los problemas que también tiene el sector agrícola es la falta de información intensificándose en la zona rural del Perú que es la zona en donde se concentra la mayor producción de cebolla. No se cuenta con acceso a internet lo que dificulta la comunicación y transferencia de información en toda la cadena de abastecimiento, teniéndose en cuenta que la producción de cebolla se desarrolla en el sector rural.

México es el principal proveedor de cebolla blanca a Estados Unidos pero también le provee de cebolla amarilla dulce en menor cantidad teniendo como meses picos de producción los meses de enero a mayo mientras que los meses de junio a diciembre tiene una

baja presencia de esta hortaliza meses en los que el Perú tiene una alta presencia. Es importante considerar que los costos logísticos y el tiempo de exportación de México a USA es mucho menor que el de Perú a USA esto debido a su ubicación geográfica. Según Ing. Chepote (entrevista presencial, setiembre 2016) solo toma cuatro horas el llegar de México a USA en tren mientras que el abastecimiento desde el Perú es mucho más engorroso y toma mucho más tiempo y dinero.

Según el Ing. Chepote (Entrevista personal, setiembre 2016), la cebolla amarilla dulce de día corto, que es la que Perú produce, tiene un menor tiempo de vida útil que la cebolla amarilla de día largo que es la que tienen los países que encuentran más lejos del trópico. Esto sería una debilidad ya que el querer exportar nuestra cebolla a países Europeos muy lejanos le quedaría poco tiempo para su consumo.

### 3.2 Análisis Competitivo del País

De acuerdo a lo mencionado por Porter (2014) para evaluar la competitividad de una nación se puede hacer uso de cuatro atributos individuales que forman parte del rombo de la ventaja nacional, (a) condición de los factores, (b) condición de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares, y (d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas (ver Figura 26).

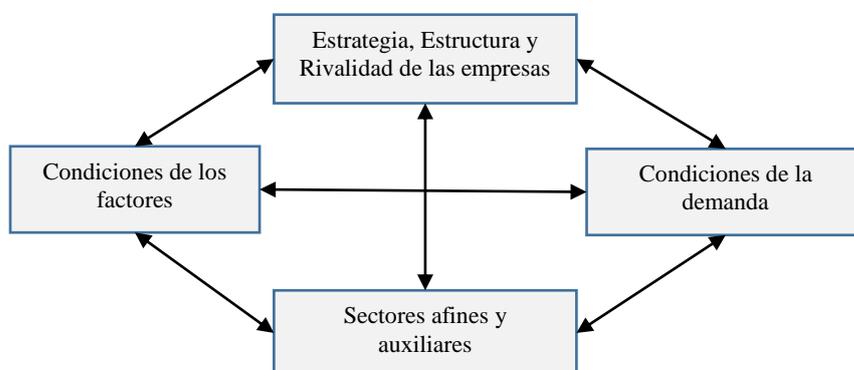


Figura 26. Determinantes de la ventaja competitiva nacional. El diamante de Porter. Tomado de “Ser competitivo,” por M. Porter, 2014. Harvard Business Review.

### 3.2.1. Condiciones de los factores

Si se realiza una división de hemisferios, el Perú se ubica en el hemisferio Sur donde se encuentra gran parte de Sudamérica, menos de la mitad del África, algunas islas de Indonesia, Oceanía y la Antártida, las cuales cuentan con una densidad poblacional solo del 11% frente al 90% de la población que habita en el hemisferio Norte. Es en este último donde se encuentran los tres principales bloques económicos que forman NAFTA (México, Canadá, USA), EEC (gran parte de los países europeos) y ASEAN (Indonesia, Malasia, Filipinas, Singapur, Tailandia, Brunei, Vietnam, Laos, Myanmar y Camboya). Asimismo, Perú se encuentra en la cuenca del Pacífico, esta cuenca es dos veces más grande que la cuenca del océano Atlántico y dos veces y media más grande que la cuenca del océano Índico. El puerto del Callao es el principal puerto peruano y se encuentra dentro de la primera cuenca lo que brinda conexión internacional a los principales puertos de los países del continente Asiático, Oceanía y Norteamérica conjuntamente con los países vecinos como Ecuador y Chile. Esta conexión entre los principales puertos genera que el comercio entre estos países brinde beneficios económicos al Perú (D'Alessio, 2014).

Según el informe global de competitividad 2015-2016 que realiza el World Economic Fórum (2016) que evalúa a las 140 economías del mundo, el Perú se encuentra en el puesto 69, bajando cuatro posiciones respecto al ranking del 2014-2015, el cual que se encontraba en el puesto 65. Este índice mide 12 aspectos que afectan la competitividad de un país, los cuales se mencionan en la Tabla 13.

Dentro del pilar de los requerimientos básicos de este reporte, la infraestructura es una de las limitaciones básicas de nuestra nación, sobre todo porque se tiene un déficit dentro del sector de transportes. Según Esan y Universidad del Pacífico (2012), calcularon que, a fin de mantener su nivel actual de competitividad el Perú necesitaría invertir US\$88.000 millones en infraestructura entre 2012 y 2021. Solo el transporte representa un déficit de 25%, sobre

todo en las áreas de transporte básico como lo son las carreteras (cerca de US\$13.000 millones) y ferrocarriles (US\$7.000 millones).

Tabla 13

*Los 12 pilares del Índice de Competitividad Global 2015-2016*

		Ranking	Puntaje
Pilar	Requerimientos básicos (40.0%)	76	4.5
1	Instituciones	116	3.3
2	Infraestructura	89	3.5
3	Ambiente macroeconómico	23	5.9
4	Salud y Educación primaria	100	5.3
5	Potenciadores de eficiencia (50.0%)	60	4.2
6	Educación superior y capacitación	82	4.1
7	Eficiencia del mercado de bienes	60	4.4
8	Eficiencia del mercado laboral	64	4.3
9	Desarrollo del mercado financiero	30	4.5
10	Preparación tecnológica	88	3.4
11	Tamaño del mercado	48	4.4
12	Innovación y sofisticación (10%)	106	3.3
13	Sofisticación de empresas	81	3.8
14	Innovación	116	2.8

*Nota.* Adaptado de "Reporte Global de Competitividad 2015-2016," por World Economic Forum, 2016 ([http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf))

Según Duran (2014) profesor de la Universidad de Los Andes de Colombia, indicó que el Perú tiene una infraestructura deficitaria porque se enfrentan a costes de transporte muy elevados. Es así que los costes de logística en el Perú representan 32% de su PIB frente a 9%, de media, en los países de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos que agrupa a 34 países miembros).

Según Casa (2014) profesor de la Universidad de Los Andes de Colombia, indicó que en el Perú hay acceso limitado a la capital y esto genera las limitantes en las inversiones en infraestructura. Según un estudio de Apoyo Consultoría del 2012 citado por Casa (2014) de todas las inversiones privadas en Perú programadas para 2013 y 2014, solamente 5% están destinadas a la infraestructura; de esos proyectos; la gran mayoría (62%) están adjudicadas a la minería e hidrocarburos. Otro de los factores que contribuyen a la infraestructura de baja calidad es la corrupción y falta de capital humano. Según el informe del Foro Económico

Mundial (2013), en el índice de Competitividad Global, del 2012-2013, Colombia y Perú están situados entre los países con la tasa más elevada de desvío de fondos públicos (en las posiciones 130 y 103, respectivamente, de un total de 144 países) lo que no sólo desincentiva la inversión privada sino que también lleva a patrones técnicos de calidad inferiores. Por último otro de los factores es el coste elevado y la baja competitividad del sector de transporte en Perú debido a las difíciles topografías y geografías. Según Villar (2014), Perú está marcado por una topografía montañosa que aumenta las distancias entre las ciudades lo que ocurre también en Colombia donde la distancia media de una ciudad importante hasta el puerto más próximo es de tres a ocho veces mayor que la distancia en países del mismo perfil, como Chile (3.2 veces), Brasil (3.6 veces) y Argentina (8,0) según Londoño (2014), profesor de la Universidad Javeriana de Colombia.

Con respecto a la mano de obra en el Perú, el Reporte de Competitividad al 2015-2016 del World Economic Fórum (2016), el Perú está ubicado en la posición 64 del pilar de Eficiencia en el Mercado Laboral. Este análisis refleja que en el país no se retribuye salarialmente bajo un sistema de meritocracia que estimula la productividad. Dentro del sector laboral, la mano de obra en el sector agrícola, según el informe del Plan Agro 2015, realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2007), muestra que la relación salario - productividad laboral promedio para la región fue poco más de US\$ 3.200 por trabajador al año, lo que representa cerca de un tercio de la productividad laboral no agrícola.

Con ese bajo nivel de productividad, la agricultura es la actividad con el menor nivel promedio de ingresos de todos los sectores económicos en la región, absorbiendo una mano de obra con muy baja educación formal y edades extremas (menores de 15 años y mayores de 65 años de edad), con pocas posibilidades de emplearse en otras ramas. Otro de los factores para saber si el Perú tiene los recursos para producir, es conocer su situación financiera y la

situación del sector en el cual se realiza el análisis (“Situación financiera del Perú es sólida, garantizó ministro Carranza”, 2009).

La situación financiera del Perú es sólida debido a que cuenta con tasas muy bajas de morosidad y cuenta con niveles de cobertura superior al 250%. Asimismo, el ministro indicó que el Perú es una de las economías con el menor nivel de profundidad financiera en Latinoamérica. “Es decir, se sitúa escasamente por encima del 20 por ciento del crédito sobre el Producto Bruto Interno (PBI), cuando hay otras economías con niveles que alcanzan el 40 o 50 por ciento.” De igual manera, el Perú cuenta con una clasificación internacional de A3 otorgada por Moody’s Investors Service para su deuda a largo plazo en moneda extranjera” Banco Agropecuario Agrobanco (2016, p. 1).

Sin embargo, es preciso mencionar que dentro del sector agropecuario el financiamiento sigue siendo considerado como alto riesgo debido a diversos factores que afectan la producción, como condiciones climáticas, disponibilidad de recursos hídricos e infraestructura según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). Según el reporte de la Clasificadora de Riesgo Equilibrium del Banco Agropecuario Agrobanco (2016), la baja de la categoría de riesgo que se le ha aplicado a Agrobanco pasando de A- a B+, ha sido sustentada en varios factores entre los cuales figura el riesgo del sector económico al cual atiende debido a que es vulnerable a eventos climáticos, plagas, cambios en los precios internacionales, los cuales se han podido mitigar con la contratación de un seguro agrario con la finalidad de reducir las pérdidas por efecto de desastre naturales. Esta baja de la categoría, también se debe al deterioro que tiene su cartera de colocaciones y a la creciente cartera problema en relación a las provisiones, exponiendo su patrimonio en 8.3%. Sin embargo, a pesar de lo riesgoso del sector, se ha promulgado mediante Decreto Supremo N° 002-2016 un aporte de capital de 150 millones a Agrobanco que se hará efectivo en el primer trimestre del 2017 (Banco Agropecuario Agrobanco, 2016).

### 3.2.2. Condiciones de la demanda

Dentro de los atributos de la demanda, el primer punto es explicar sobre la naturaleza de las necesidades de los compradores o consumidores. Tanto el mercado interno como el mercado externo utilizan la cebolla y estas se consumen según las necesidades y los gustos de los clientes. Gran parte de la producción nacional de cebollas se orienta principalmente a cubrir el mercado interno, siendo la cebolla roja la principal variedad utilizada, mientras que la amarilla y blanca se utilizan en menor proporción (PeruCam, 2016).

Entre los consumidores finales figuran los restaurantes y las amas de casa que utilizan esta hortaliza básicamente para la preparación de alimentos. Los consumidores al tener distintas necesidades eligen distintas variedades de cebolla debido a que cada una de ellas presenta características únicas que son necesarias para distintos tipos platos a realizar. La cebolla roja básicamente se utiliza para la realización de aderezos de platos criollos y para el cebiche por el sabor fuerte y astringente que la caracteriza y es por ello que su consumo es principalmente en el mercado interno. Sin embargo, los consumidores de Colombia y Chile también la prefieren; esto lo explica el incremento de las exportaciones de cebolla roja a estos países según la entrevista personal realizada al ing. Chepote (Entrevista personal, Setiembre 2016). El tipo de cebolla amarilla es una de las más versátiles porque se puede utilizar tanto para la preparación de platos gourmet que tienen aderezos suaves como para caramelizarlas; asimismo al tener un dulzor especial y delicado sirve para la preparación de comida italiana especialmente para las pizzas. En tanto los consumidores de cebolla blanca prefieren esta variedad porque se cocina de manera rápida y también tienen un sabor dulzón que favorece la preparación de comida mediterránea, hamburguesas y encurtidos.

Estados Unidos es el principal comprador del tipo de cebolla amarilla dulce de Perú. Tras la encuesta realizada por Fresh Trends (2001) Profile of the Fresh Produce para conocer el perfil de los consumidores de productos frescos en USA reveló que hay algunos factores

que determinan las compras de estos productos en el mercado norteamericano. El principal factor que incide en la decisión de compra es la expectativa sobre el gusto con el 87%, seguido de la apariencia general con el 83%, la sensación de limpieza 74%, la maduración 70% y el valor nutritivo 57%. Otro factor que solo representa el 14% de los motivos que influyen en la compra es el origen de estos productos, por último un factor que no es determinante es la sensibilidad a los productos frescos orgánicos y el deseo de consumirlos con un 12%.

En la Unión Europea, España también es un cliente que compra cebolla de tipo amarilla dulce al Perú. Actualmente es el tercer país al que le exporta este tipo de cebolla según datos de SIICEX (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior) al 2015. Según la investigación de Hergo Wolfen Consultores (2013) sobre la Investigación de Nuevos Mercados para la cebolla del estado de Chihuahua, se mencionó que el mercado hortofrutícola en Europa tiene algunas características entre las cuales destacan las siguientes: (a) el sector es muy competitivo y promocionado en Europa; (b) está exhaustivamente regulado tanto por los aspectos de seguridad como de calidad; (c) la innovación y producto (presentación y producto) y calidad son aspectos básicos; (d) la tendencia es hacia productos ecológicos; (e) la afección a los productos autóctonos salvo si son de mejor calidad.

El mismo estudio de mercado de Hergo Wolfen Consultores (2013), indicó que los consumidores de cebolla específicamente en España, consideran a esta hortaliza un alimento muy tradicional y versátil. Las tendencias de consumo y presentación pasan por un crecimiento en el consumo de la cebolla dulce. Los puntos de ventas de esta hortaliza se realizan en un 36.5% en el canal tradicional y en un 46% en el canal moderno como lo son supermercados. Por otro lado, en relación al consumidor objetivo, los datos del estudio de mercado realizado indican que este consumo de cebolla es más pronunciado en familias independientes, mientras que ocurre lo contrario en hogares donde hay niños pequeños.

Asimismo, los hogares de adultos independientes, parejas adultas sin hijos y jubilados presentan consumos mayores a la media.

Según Villareal (2013), en Colombia, la cultura del uso de la cebolla roja, tiene una íntima relación con la gastronomía del país especialmente de la región costa. Para el mercado del interior donde el clima es frío y templado se prefieren las cebollas blancas (Vela, 2011c). Asimismo, los consumidores de cebolla en Colombia las prefieren pequeñas y de forma redonda y no alargada.

En Centroamérica, Panamá tiene una clara tendencia por los productos orgánicos. Según Latam Digital Marketing (2016), pese a que estos productos tienen precio entre 20% y 30% más altos que los productos convencionales, los jóvenes entre los 23 años han optado por el consumo de estos alimentos. En tanto según una encuesta realizada en Panamá el 62.8% de los encuestados indicó que suelen comer fuera de casa con diversa frecuencia. La compra de artículos que forman parte de la canasta básica de alimentos no está dentro de la prioridad de consumo de los panameños. Dentro de los productos que compran los panameños solo el 40% forman parte de la canasta básica lo ha revelado un estudio de mercado de Dichter y Neira (2016). Entre las categorías más consumidas se encuentran la carne vacuna y de aves; jugos, néctares y bebidas refrescantes; farmacia especializada; verduras, vegetales y hortalizas frescas entre otros.

El segundo punto a explicar es el tamaño y patrón de crecimiento de la demanda interna. Según los datos de la Dirección Nacional de Producción Agraria [DGIA] (2016) se obtuvieron los datos de la producción total de cebolla desde el 2008 al 2015 en toneladas.

Asimismo, a través del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX] (2016) se obtuvieron los valores de exportación de cebolla por vía marítima en el mismo periodo. Es preciso mencionar que existe un nivel de exportación de cebolla de tipo amarilla dulce y roja a países vecinos por vía terrestre y que según el Informe del Banco

Mundial (2016b) al 2013, el 31.7% de toda la exportación va por este medio. Con esta información se obtuvieron los valores de exportación terrestre en toneladas con lo cual se obtuvo una producción restante para el mercado interno que para el caso en estudio se ha tomado como la demanda interna del país (ver Tabla 14).

Tabla 14

*Calculo de la Producción para el Consumo del Mercado Interno*

Años	Total Producción Cebolla (Tn)	Exportación Marítima (Tn)	Exportación Terrestre (Tn)	Consumo del mercado interno (Tn)
2008	641,511	71,883	34,010	535,617
2009	606,087	101,299	47,928	456,860
2010	724,042	166,384	78,722	478,936
2011	727,016	177,241	83,859	465,916
2012	775,537	162,192	76,739	536,606
2013	770,981	196,740	93,085	481,156
2014	750,233	190,919	90,331	468,983
2015	796,145	162,767	77,010	556,368

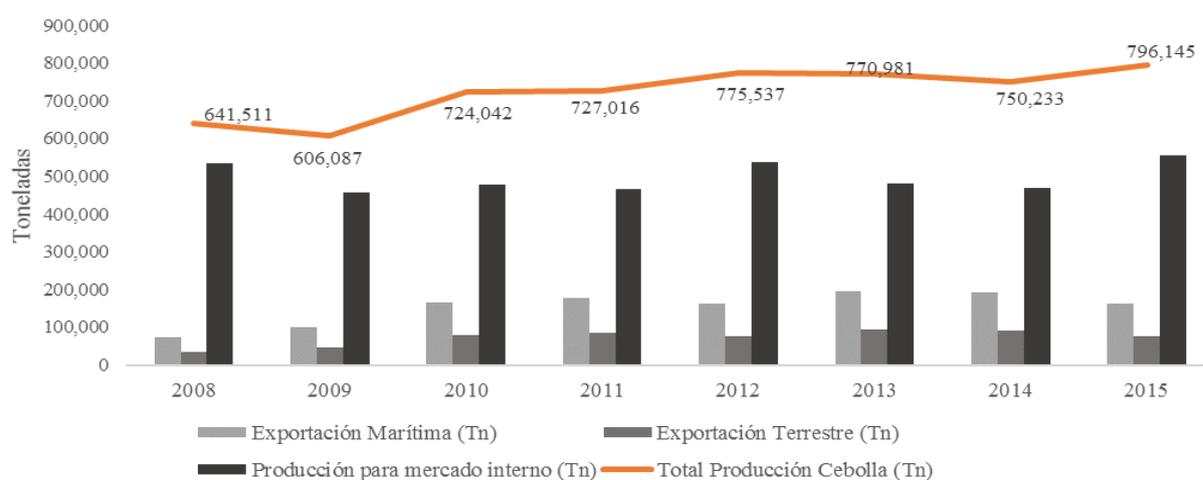
*Nota.* Tomado de “IV CENAGRO2016 - Valores recuperados de DGIA,” por Ministerio de Agricultura y Riego, 2016a (<http://www.minagri.gob.pe/portal/especial-iv-cenagro/137-herramientas/dgia/801-dgia-direccion-de-estadistica>). “Ranking de Países,” por SIICEX, 2016 ([http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmRanking\\_x\\_Pais.aspx](http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmRanking_x_Pais.aspx)). “Análisis Integral de logística en el Perú,” por Banco Mundial, 2016c ([http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/facilitacion\\_comercio\\_exterior/Analisis\\_Integral\\_Logistica\\_Peru.pdf](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Analisis_Integral_Logistica_Peru.pdf)).

El patrón de crecimiento de la demanda interna no fue constante. Del 2008 al 2009 este crecimiento fue negativo en -11%. Del 2009 al 2010 este crecimiento fue del 10%, para que al siguiente año nuevamente se genere una caída de 1% y vuelva a subir al 12% al año siguiente. Entre el 2012 y 2014 no hubo un crecimiento lo que si sucedió el 2015 con un crecimiento del 15% (ver Figura 27).

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

En los resultados del Reporte Doing to Business del Banco Mundial (2016 b), reporte de facilidad para hacer negocios, El Perú se posiciona en el puesto 50 bajando cinco posiciones con respecto al año anterior. En este reporte se observa que de los 10 lineamientos que evalúa este reporte, ocho de ellos han bajado de posición. De estos lineamientos, el que

más descendió fue el de la Apertura de una empresa con ocho puntos menos y en segundo lugar se ubicó la Obtención de la electricidad que descendió 13 puntos, ambos con respecto al año anterior. Con tres puntos porcentuales menos está el Manejo de permisos de construcción, Obtención de crédito, Protección de los inversionistas minoritarios. Asimismo, subiendo en la posición ocho puntos porcentuales en el ranking se encuentra el tema pago de impuestos (ver Tabla 15).



Tomado de “IV CENAGRO2016 - Valores recuperados de DGIA,” por Ministerio de Agricultura y Riego, 2016a (<http://www.minagri.gob.pe/portal/especial-iv-cenagro/137-herramientas/dgia/801-dgia-direccion-de-estadistica>). “Ranking de Países,” por SIICEX, 2016 ([http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmRanking\\_x\\_Pais.aspx](http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmRanking_x_Pais.aspx)). “Análisis Integral de logística en el Perú,” por Banco Mundial, 2016c ([http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/facilitacion\\_comercio\\_exterior/Analisis\\_Integral\\_Logistica\\_Peru.pdf](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Analisis_Integral_Logistica_Peru.pdf)).

Tabla 15

*Resultados del Doing to Business 2016 y 2015*

Temas	DB 2016	DB 2015	Cambio
Apertura de una empresa	97	89	-8
Manejo de permisos de construcción	48	45	-3
Obtención de electricidad	64	51	-13
Registro de propiedades	35	34	-1
Obtención de crédito	15	12	-3
Protección de los inversionistas minoritarios	49	46	-3
Pago de impuesto	50	58	8
Comercio transfronterizo	88	88	no cambio
Cumplimiento de contratos	69	69	no cambio
Resolución de la insolvencia	74	74	no cambio

Nota. Tomado de “Facilidad para hacer negocios en Perú,” por Grupo Banco Mundial, 2016a (<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/peru/#dealing-with-construction-permits>).

Con respecto a la realización de negocios dentro de la actividad exportadora, éstas presentan barreras y obstáculos que no permiten maximizar el potencial de las empresas exportadoras en el Perú. En la Tabla 16, se muestra la clasificación de barreras u obstáculos que se utilizaron en la encuesta realizada por el centro de investigación de la Universidad Pacífico sobre los Obstáculos de la Actividad Exportadora, el primer factor está asociado a las barreras de procedimiento que corresponden a las barreras externas (mercado de destino y de origen). El segundo factor, está asociado principalmente a las barreras de conocimiento que corresponden a las barreras de carácter interno. El tercer factor, está asociado a barreras externas asociadas a obstáculos de desarrollo del mercado y políticas de gobierno e internas asociados a marketing y logística. Las variables a reforzar dentro del primer factor son las habilidades gerenciales, la necesidad de manejar las habilidades del idioma, la diferencia cultural para mantenerse en los mercados globales, la competencia internacional y las variaciones del tipo de cambio, lo cual indican la gran necesidad de saber diseñar y gestionar las estrategias más adecuadas para la exportación.

Tabla 16 *Clasificación de las Barreras a la Exportación*

Clasificación de las barreras a la exportación	
Internos	Enfoque y compromiso gerencial
	Conocimiento y experiencia
	Información
	Funcional
	Marketing (precio, producto, distribución, logística, promoción)
Externos (mercado destino)	Económicas
	Político Legal
	Sociocultural
	Restricciones y regulaciones en mercado exterior
Externos (mercado origen)	Obstáculos al desarrollo del mercado
	Políticas de gobierno
	Riesgos y retorno

*Nota.* Tomado de “Obstáculos a la actividad exportadora: Encuestas a las empresas exportadoras del Perú 2014,” por Universidad del Pacífico, 2014

[http://srvnetappseg.up.edu.pe/siswebciup/Files/DD1410\\_Barreras%20para%20la%20exportacion%20-%20Encuesta%20a%20las%20empresas%20exportadoras%20del%20Per%C3%BA-%20Malca\\_Rubio.pdf](http://srvnetappseg.up.edu.pe/siswebciup/Files/DD1410_Barreras%20para%20la%20exportacion%20-%20Encuesta%20a%20las%20empresas%20exportadoras%20del%20Per%C3%BA-%20Malca_Rubio.pdf)

Con respecto al segundo factor, entre las variables asociadas están la falta de experiencia y conocimiento relacionados a la gestión de la comercialización internacional donde se identifica la necesidad de conocer las técnicas de identificación y dimensionamiento de los mercados de exportación así como el utilizar las diversas fuentes de información. Por último, el tercer factor está constituido por variables externas a la empresa y tienen que ver con la logística de exportación que son constituidos por procesos especializados que requieren recursos humano especializado y capacitado para la realización de la gestión.

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

Las principales empresas exportadoras de esta hortaliza están integradas verticalmente, según el Análisis Integral de Logística en el Perú del Banco Mundial (2016c), existen empresas productoras de gran escala que son propietarias de los campos de cultivo, cosechan, se encargan del procesamiento y la exportación del producto al mercado final. De las 109 empresas exportadoras peruanas de cebolla durante el 2014, son quince empresas consideradas grandes complejos agroindustriales y representan el 70% de las exportaciones totales. Según SIICEX (2016) al 2014, el 56% de las exportaciones de cebolla fueron representadas solo por nueve empresas.

Asimismo, alrededor del 11% del valor total de exportaciones proviene de negocios identificados bajo el rubro de empresas individuales de responsabilidad limitada (E.I.R.L.), mientras que menos del 1% corresponde a personas naturales. La empresa que lidera está comercialización con el 14% es Miranda Internacional, tiene 30 años en el mercado peruano, sus actividades están desarrolladas en Arequipa y en Ica y se dedican a la producción, procesamiento y la comercialización de cebolla. Esta empresa exportadora está certificada por un organismo privado llamado GLOBALG.A.P. que certifica productos agrícolas en todas partes del mundo. Asimismo, cuenta con certificación HACCP que garantiza la seguridad de los alimentos.

La segunda y tercera empresa que cuentan con una participación del 11% y 10% son Key Perú y BF Farms (Perú) respectivamente. Key Perú tiene más de 15 años de experiencia en el mercado y está presente en Piura, Lima, Ica y Junín, cuenta con tres certificaciones entre las cuales se encuentra la de GLOBALG.A.P, HACCP y una certificación que valida el cuidado del medio ambiente. Mientras que BF Farms tiene como inicios de sus actividades el año 2012 y exporta cebolla tipo amarilla dulce al mercado de Estados Unidos según registro de aduanas de Estados Unidos. Para la comercialización de cebolla seca solo existe un comercializador en el Perú la cual es La Procesadora Agroindustrial la Joya SAC, ubicada en Arequipa y el destino de toda su producción es al mercado de Alemania.

### **3.2.5 Influencia del análisis de la cebolla**

Dentro de los factores de producción que el Perú tiene y que brindan competitividad al sector de la cebolla está la tierra que posee la provincia de Ica que influida directamente por el clima seco y poco húmedo genera que la calidad de la cebolla sea unas de las mejores del mundo. Dentro del ámbito geográfico, el Perú se encuentra en el hemisferio Sur que solo contiene al 11% de la población mundial; sin embargo la nación peruana se encuentra en la cuenca del Pacífico y es donde al puerto del Callao le permite acceder a los puertos más importantes de Asia, Oceanía, Norteamérica, Ecuador y Chile. Esto permite que la comercialización sea más rápida y directa. Asimismo, son mercados importantes para la comercialización de todo tipo de productos.

Una de las debilidades es la productividad dentro del país debido a mano de obra capacitada y bien remunerada. Actualmente, el Perú se encuentra en el puesto 64 dentro del Reporte de Pilar de Eficiencia Laboral, lo que evidencia que hay una brecha amplia que se necesita acortar. La agricultura es la actividad con más baja productividad y menor ingresos de todos los sectores lo que no permite que los cultivos y las tierras puedan alcanzar su

máximo potencial de rendimiento, lo cual trae bajos costos de comercialización y menores cantidades de producción.

La infraestructura que el país necesita para potenciar su producción, tiene muchas limitaciones aún. La infraestructura en el sector transporte no se iguala a las de otros países más desarrollados, lo que genera costos logísticos muy altos en la comercialización de los productos. En el plan de gobierno de Peruanos por el Cambio 2016 – 2021 (2016) solo se presentan cifras para invertir en carreteras y ferrocarriles y algunos aeropuertos; sin embargo se necesita repotenciar los puertos principales del Perú especialmente el del Callao.

El panorama financiero que el Perú tiene es alentador, debido a que posee niveles de cobertura de 250% lo que beneficia el ingreso de inversiones y solicitud de préstamos para el desarrollo del país. El panorama financiero del Banco Agrario también es alentador a pesar de correr riesgos altos por estar en el sector de la agricultura se han dado políticas para incremento el capital que beneficiara a los agricultores y a la agroexportación.

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

#### **3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)**

El Perú en las dos últimas décadas ha gozado de un periodo de estabilidad democrática y económica, según Ferrero (2015) cuenta con una política monetaria que se encarga de mantener la inflación en un rango de uno a 3%, con el fin de fortalecer la confianza en la moneda nacional y favorecer la desdolarización, lo cual afecta de manera positiva a los exportadores, ya que se cobra en moneda extranjera (dólar); además en promedio el 22% de la producción de cebolla se destina a la exportación. Por otro lado, según el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2015a) la política fiscal el 2015 fue moderadamente expansiva, buscando maximizar el efecto multiplicador a través de una mayor inversión pública y de obras de mantenimiento de infraestructura pública; siendo otro factor que afecta positivamente al sector de la cebolla porque al tener mejor infraestructura y

mejores vías terrestres disminuyen los costos de transporte. Dentro de los trámites administrativos gubernamentales que se requieren para la comercialización de cebolla en el exterior está el cumplimiento de los requisitos fitosanitarios, para lo cual el centro de producción, selección y empaçado debe contar con una certificación del SENASA, la que tiene una validez máxima de un año. Adicionalmente cuando un contenedor sale para exportación, el SENASA tiene que inspeccionar dicho contenedor evaluando el cumplimiento de los requisitos fitosanitarios.

Cada país tiene una serie de regulaciones y exigencias que deben cumplir los que quieren exportar a ese país, de modo de evitar rechazos de los envíos, las cuales son: (a) para el caso de Estados Unidos, para que los productos agrícolas ingresen a su país se requiere que no se encuentren infestados desde el país de origen, de la mosca de la fruta, o cualquier otro insecto dañino; también debe tener la conformidad del Servicio de Inspección de Animales y Plantas de los Estados Unidos, además deben cumplir con los requisitos del FDA (Administración de Alimentos y Medicamentos) y debe tener un certificado de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA); (b) Colombia por su parte brinda aranceles preferenciales a todas las importaciones procedentes de Bolivia, Ecuador y Perú, siempre que cumplan con los criterios de origen de la CAN, el Instituto Colombiano Agropecuario [ICA] expide un certificado fitosanitario a los productos agrícolas, el cual tiene validez de 90 días; (c) Chile tiene un acuerdo de libre arancel, que facilita la comercialización entre ambos países; y (d) Brasil con su Ministerio de Agricultura, Ganadería y Abastecimiento a través de su Secretaria de Defensa Agropecuaria (SDA) y las Unidades de Vigilancia Agropecuaria (UVAgro) realizan la vigilancia y el control fitosanitario con la finalidad de restringir el ingreso de plagas o enfermedades. España y Panamá también solicitan un certificado fitosanitario de la cebolla para evitar ingresos de plagas. Adicionalmente todos los países exigen el

cumplimiento de límites máximos de restos de plaguicidas, basándose en los estándares internacionales del Codex Alimentarius (Promperú, 2013a)

Adicionalmente, según Barandiarán, Calderón, Chávez, y Coello (2012) el crecimiento económico del Perú ha venido acompañado de una reducción de las tasas de informalidad tributaria, regulatoria y laboral. Sin embargo estas tasas aún se encuentran por encima de la región, soportando tres consecuencias: (a) afectan la base tributaria y reducen la recaudación a nivel fiscal, generándose subsidios para programas sociales; (b) conducen a un sistema de seguridad social parcializado a trabajadores formales a nivel social; y (c) restringen la competitividad empresarial a nivel económico. A través de Decreto legislativo N° 1086 se aprobaron iniciativas que buscan lograr la formalidad en las pequeñas empresas, haciendo énfasis en la regulación de costos tributarios, laborales y regulatorios.

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

El Perú ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos 15 años, con una ligera baja en el 2014, pero aún sigue siendo el país de mayor crecimiento en la región, esto debido a que el gobierno peruano viene impulsando la integración comercial y la búsqueda de acuerdos de libre comercio que ayuden dinamizar la economía. A la fecha el país es parte de los siguientes acuerdos comerciales: La Comunidad Andina [CAN], Mercosur, Organismo Mundial de Comercio [OMC], Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico [APEC], Acuerdo de Libre Comercio con Chile, Cuba, Estados Unidos, México, Canadá, Singapur, China, Japón, Corea del Sur, Tailandia, Panamá, Costa Rica, Unión Europea, Venezuela y Alianza del Pacífico. Todos estos acuerdos tienen por finalidad eliminar los aranceles y reducir las restricciones del comercio entre los países. Los acuerdos comerciales suscritos por Perú hicieron crecer las exportaciones en más de 6.5% el año 2012, teniendo un incremento de las exportaciones de US\$1.370 millones. Estos acuerdos impulsaron principalmente las exportaciones no tradicionales. Las exportaciones con mayores

crecimiento en los 10 países con los que Perú cuenta con TLC son espárrago, paltas frescas, uvas frescas, cebolla amarilla dulce, entre otros (Promperú, 2013b).

Por otro lado, según Miguel Ognio, con la caída del terrorismo se abrió las puertas para la consolidación de los acuerdos comerciales como los tratados de libre comercio con los principales mercados del mundo, que lo que buscan es abrir las fronteras para la libre comercialización, no quiere decir que con un TLC ya se puede exportar, sino que crea una cultura exportadora. Con estos acuerdos se incrementó el número de partidas exportadores de 35 en el año 2000 a más de 600 en el 2015, con el ingreso a 157 mercados (“Las agroexportaciones y su llegada a 157 destinos”, 2015).

Dentro de los principales indicadores macroeconómicos que muestran el desempeño en el país se encuentran: (a) el Producto Bruto Interno (PBI) que al 2015 fue de 3.6%, siendo el mayor crecimiento de la región, respecto al PBI del sector agricultura; en la Tabla 17 se muestra que ha crecido 2.6% el 2015, evidenciándose también que todos los años ha tenido un incremento, condición favorable debido al incremento de la exportación de los cultivos no tradicionales, en la cual se encuentra la exportación de cebolla.

Otro factor que impacta en el sector de la cebolla es la mano de obra, de acuerdo a lo mencionado por Cilloniz (2011) en el sector agrícola se hace cada vez más complicado conseguir mano de obra calificada, sobre todo para las frutas y hortalizas de la costa; esto debido al crecimiento integral y descentralizado del Perú, en el cual todos los sectores están creciendo, especialmente el sector construcción; siendo también el que paga más a sus trabajadores, lo que hace que los jóvenes prefieran trabajar en aquel sector, y por ende los demás sectores se ven afectados, debiendo incrementar sus salarios; el sector del agro no es la excepción, por lo que no le queda otra opción que también incrementar los sueldos para captar más personal. Aquí viene el reto de las empresas en buscar mecanismos para captar y mantener al personal. Por otro lado, se ha elegido a un nuevo presidente en el Perú, donde el

plan de gobierno de su partido menciona dar impulso a las exportaciones y al desarrollo del sector agropecuario, lo cual beneficiaría también al sector cebolla.

El buen desempeño macroeconómico del país también se ve reflejado en el crecimiento de la clase media, según el Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2015 [ENCP] por Arellano Marketing (2015) los niveles socioeconómicos B y C presentaron un significativo incremento en Lima y Provincias, la clase media creció 8% y 6% respectivamente, reduciéndose la brecha entre las principales provincias y Lima.

Tabla 17

*PBI por Sectores desde el 2008 al 2015 (porcentaje)*

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Agricultura	8.0	1.3	4.3	4.1	5.9	1.0	1.4	2.6
Pesca	3.0	-3.4	-19.6	52.9	-32.2	18.1	-27.9	17.2
Minería	7.3	-1.4	-0.7	-1.1	2.2	4.3	-2.2	6.3
Hidrocarburos	10.3	16.1	28.4	19.7	2.3	7.2	3.9	3.2
Manufactura	8.6	-6.7	10.8	8.6	1.5	5.1	-3.3	3.7
Electricidad, gas y agua	8.1	1.1	8.1	7.6	5.8	5.5	5.0	5.3
Construcción	11.0	-0.5	12.5	8.9	7.2	8.9	1.7	5.7
Comercio	16.8	6.8	17.8	3.6	15.8	5.9	4.4	4.9
Otros Servicios	8.7	3.6	8.8	7.0	7.3	6.2	4.8	4.9
PBI	9.1	1.0	8.5	6.5	6.0	5.8	2.4	3.3

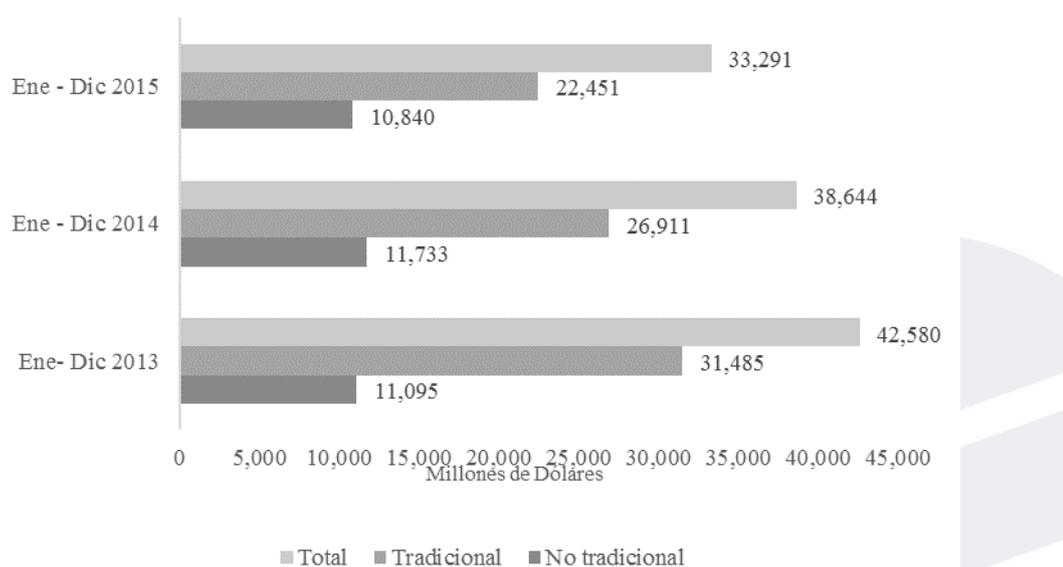
*Nota.* Tomado de “Estabilidad Monetaria: Diseño e Implementación de la Política Monetaria,” por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016a <http://www.bcrp.gob.pe/>

Este estudio también muestra que los peruanos tienen preferencia por el consumo de frutas y verduras, a nivel nacional el 94% consume frutas y verduras, siendo la categoría de alimentos que más se consume. Las provincias son las que más las consumen en comparación a Lima.

Respecto a las exportaciones, el 2015 cayó en comparación al 2014 en 13.9% debido principalmente a que las exportaciones tradicionales cayeron en 16.6%, en comparación a la caída de las no tradicionales que solo cayeron en 7.6% (ver Figura 28). Los sectores que

tuvieron mayor participación fueron la minería con 53.9%, seguido de Agropecuario y de Agroindustrias con una participación de 13.1%.

Respecto a los principales mercados de destino, China y Estados Unidos fueron los más importantes en el 2015 con 22.1 y 14.9% respectivamente de participación en las exportaciones peruanas. Los países con mayor crecimiento en las exportaciones no tradicionales fueron Estados Unidos y Países Bajos, mientras que los países que más cayeron fueron Venezuela y Colombia.



*Figura 28.* Evolución de las exportaciones peruanas, 2014 – 2015 (Millones de dólares). Tomado de “Boletín de exportaciones,” por Área de inteligencia comercial de la Asociación de Exportadores del Perú [ADEX], 2015, p. 4 ([http://www.adexperu.org.pe/images/Boletines/Exportaciones/BOLETIN\\_DE\\_EXPORTACIONES\\_DICIEMBRE\\_2015.pdf](http://www.adexperu.org.pe/images/Boletines/Exportaciones/BOLETIN_DE_EXPORTACIONES_DICIEMBRE_2015.pdf)).

### 3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Según la FAO, el crecimiento de la población mundial al 2013 se ha duplicado desde el año 1950. El número de habitantes está en los siete mil millones según la Agencia Central de Inteligencia (2014) de USA. Europa es un continente que envejece, tiene una baja natalidad y una decreciente población, las mujeres están incrementando su participación profesional, hay una disminución de los matrimonios y un incremento en los divorcios. La

edad de la mujer para tener hijos va en aumento así como el número de hogares de solteros según Villalobos, Berrocal y Kilian (2007). Mientras tanto África pasó de 220 millones de personas en 1950 a 812 millones en 2001. Se estima que llegara a 1600 millones al 2025. América Latina ha crecido demográficamente debido a la baja mortalidad y a sus altas tasas de fecundidad. Mientras que la situación de los países desarrollados en cuanto a porcentajes de población están disminuyendo y se estima que al 2025 llegarán al 15.9% del total mientras que en el año 1950 representaba el 33%.

León (2015) en el análisis económico de la población demografía, el Perú en los últimos 70 años ha tenido un crecimiento poblacional significativo debido a que la población censada ha crecido cuatro veces más que la registrada a 1940. Hacia el 2021, año del Bicentenario de la Independencia Nacional, la población del Perú superará los 33 millones y para el año 2050 se estima una población de más de 40 millones de habitantes. Asimismo, el crecimiento cada año entre el 2015 y 2021, será de 333 mil nuevas personas. Dentro del territorio nacional el departamento que presenta la mayor concentración poblacional es Lima con nueve millones 835 mil habitantes al 2015 representando el 32% de la población del país.

Según Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015c), el crecimiento poblacional dentro del periodo 2010 - 2015 ha sido mayor en la Costa (1.5%) que en la Sierra (0.9%). En la Costa del Perú los departamentos que tienen mayor crecimiento son Tacna, Tumbes, Callao y Lambayeque. Mientras que en la Sierra son Huánuco y Arequipa. Asimismo, en la Selva (2.6%), tienen los valores más altos de crecimiento; y los departamentos representativos son San Martín y Ucayali.

Estos efectos del crecimiento poblacional y la urbanización según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura [FAO] (2016b) generan las alzas en la demanda de alimentos y por tanto crece el volumen de alimentos requeridos. Por otro lado, la migración urbana es otro fenómeno que está generando la sustitución de los alimentos

básicos como raíces, tubérculos y granos enteros por otras fuentes de energía; por ejemplo cereales muy refinados, azúcar, bebidas gaseosas y otros alimentos procesados. Según la FAO la dieta urbana es más variada y más equilibrada que la rural. El pescado, hortalizas frescas, la carne, la leche y los productos lácteos los consumen más la gente de la zona urbana. Este crecimiento poblacional y la migración urbana beneficiarán la producción de cebolla en el mundo y el Perú.

***Incidencia de la pobreza.*** Según el Informe de Evaluación de la Política de Desarrollo Social del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2014) la pobreza se define cuando una persona tiene al menos una carencia social de las seis que existen (rezago educativo, acceso a servicios de salud, acceso a la seguridad social, calidad y espacios de la vivienda, servicios básicos en la vivienda y acceso a la alimentación) y su ingreso es insuficiente para adquirir los bienes y servicios que requiere para satisfacer sus necesidades alimentarias y no alimentarias.

El continente Asiático ha tenido un crecimiento económico muy rápido el cual, sumado a las recientes presiones de cambio, lleva a que hoy en día las sociedades de la región estén cambiando muy rápidamente. Por otro lado, Europa es el segundo continente más pequeño pero también es el segundo con mayor cantidad de población. Como resultado, las densidades de población son muy altas y la mayoría de los europeos viven en ciudades. Entre algunos de los países que tienen altas tasas de población en riesgo o exclusión social están España que se sitúa en el noveno lugar con el (25.5%), por detrás de Bulgaria (41.6 %), Rumanía (41.4%), Letonia (38.1%), Lituania (33.4 %), Hungría (29.9%), Polonia (27.8%) y Grecia (27.7%).

La realidad Africana es dramática, más de trescientos millones de personas viven con menos de un dólar al día, treinta millones de niños menores de cinco años sufren desnutrición

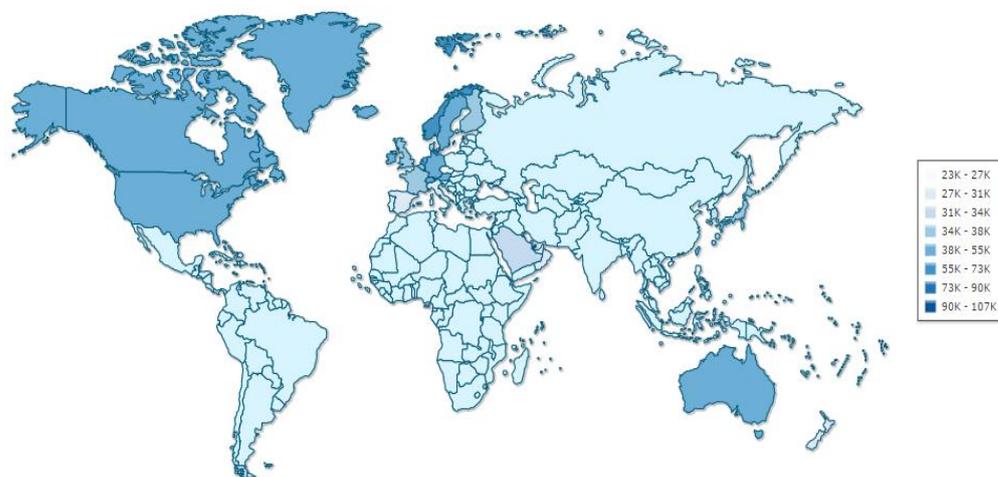
y el 43% de la población no tiene agua potable. La esperanza de vida se ha rebajado de 49 a 46 años de vida a causa del SIDA.

León (2015) indicó que a pesar que América es un continente lleno de riquezas; los pobres son el 45% de la población total. Asimismo, realidades como el narcotráfico, la destrucción ecológica, el terrorismo y la corrupción generan más pobreza dentro de este continente. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2014c), el porcentaje de pobres en el Perú fue de 23,9% en 2013; luego de ubicarse en 42.4% en 2007. Según el área de residencia la pobreza se presenta con mayor frecuencia en el área rural siendo en el 2013 un 48.0% frente al urbano que fue de 16,1%. La pobreza en la costa afecta al 15.7% de la población, mientras que en la sierra y en la selva afecta a 34.7% y 31.2%, respetivamente. Los departamentos que tuvieron la menor tasa de pobreza en el mismo año fueron Madre de Dios, Ica, Moquegua, Arequipa y Tacna y están ubicados en la región sur del Perú.

***Distribución del ingreso en la población.*** En la Figura 29, se encuentra el mapa donde se muestra cómo el Producto Bruto Interno (PBI) per cápita varía según el país. La sombra del país corresponde a la magnitud del indicador. Asimismo, cuanto más oscuro sea el color, mayor será el valor del PBI. Entre los países que mayor PBI per cápita tiene está Canadá, Estados Unidos, Groenlandia, Noruega, Suecia, Francia, Reino Unido, Países Bajos, Alemania, Suiza, Austria, Australia, Japón, Taiwán que están entre los 55 mil y 107 mil dólares al año.

***Estilos de vida de la población.*** Según Arellano Marketing (2007) el peruano tiene diferentes estilos de vida y hay una clasificación que los divide en seis, los cuales son: (a) los sofisticados, hombres y mujeres de altos ingresos, liberales, cosmopolitas siguen la moda y son asiduos consumidores de productos “light”; (b) los progresistas, son muy trabajadores, no les interesa la moda, pueden tener pequeños negocios, buscan su progreso; (c) las modernas,

mujeres de todos los NSE que son independientes, les preocupa su imagen y les encanta salir de compras, donde gustan de comprar productos de marca y, en general, de aquellos que les



*Figura 29.* Top 50 de las economías que tienen el mayor PIB per cápita al 2014. Tomado de “Mapa Comparativo de países,” por Agencia Central de Inteligencia [CIA World Factbook], 2014 (<http://www.indexmundi.com/map/?t=50&v=67&r=xx&l=es>).

faciliten las tareas del hogar; (d) los adaptados, están orientados a la familia, aspiran a ser líderes de opinión y valoran mucho su estatus social; (e) las conservadoras, mujeres de tendencia bastante tradicionales que persiguen el bienestar de los hijos y la familia, y son responsables de casi todos los gastos relacionados al hogar, (f) los resignados, personas de bajos ingresos, fatalistas, reacios al cambio, tienen mayor edad que el promedio de los peruanos. Según el Estudio Nacional del Consumidor 2011, de Arellano Marketing (2007) el estilo de vida de las Modernas es el más amplio del país (27%), seguido de los Progresistas (21%), los Adaptados (18%), las Conservadoras (18%), los Sofisticados (8%) y los Resignados (8%).

En torno al gasto en alimentación económica fuera de casa, según informe de Vega y Yi (2015), este creció del 2010 al 2014 en 8.8%. Este es el segundo rubro que más crecimiento obtuvo según el informe realizado por la asociación de centros comerciales en el Perú. Asimismo, según Arellano Marketing (2014) los restaurantes son la primera opción de

entretenimiento y es por ello que el 73% de las personas va a un restaurante cuando sale a divertirse, solo el 22% visita cines y 15% discotecas. Entre los restaurantes que prefieren los consumidores están las cebicherías y pollerías.

Vega y Yi (2015) indicaron que según la Cámara de Comercio de Lima ([CCL] en el 2011, existían 75 mil restaurantes en el país; y hoy suman 230 mil. Este crecimiento se da fuera y dentro de los centros comerciales, cuyo número ha crecido de 55 a 80 entre el 2012 y 2015. Dentro del rubro de los fast food, según Campodónico (2013) se tienen en la actualidad 550 locales de fast food, de los cuales el 87% se encuentran en Lima y el Callao. Asimismo, en el interior del país también se ha dado un crecimiento en este rubro en especial en departamentos como Arequipa y La Libertad; donde los locales para la venta de fast food suman 44 y 24, respectivamente. Solo en el 2012, este mercado facturó \$ 2 094.8 millones de dólares más del doble que lo registrado en el año 2007. En tanto en el rubro de las cebicherías se presentaron crecimientos del 15% en el 2014 versus el 30% que se tuvo en el 2013. La facturación anual asciende a 80 millones entre las 16 mil cebicherías que están en Lima según la Asociación de Restaurantes Marinos y Afines del Perú [Armap] (2014). Mientras que en el mundo, los principales mercados que gastan en comida rápida son EEUU (€ 63.7 millones), China (€ 34.3 millones), Japón (€ 27.9 millones), India (€ 10.6 millones) y Brasil (€ 10.6 millones). En tanto al consumo, los Japoneses, Estadounidenses y Australianos son los que más comida rápida consumen en el mundo, con cifras de gasto por persona de 221,35€, 197,94€ y 173,6€, respectivamente según EAE Businnes school (2011) en el Estudio de Gasto de Comida Rápida.

La Unión Europea representa un buen mercado para los productos de América debido a su alto poder adquisitivo y al tamaño de la población. Sin embargo, al estar conformada por 27 países con 23 idiomas, se encuentran varios tipos de consumidores. Europa tiene una clasificación que se realiza en función de sus estilos de vida que es, independientemente de su

nivel de ingreso o formación, según Villalobos et al. (2007) dentro del estudio del Perfil del Consumidor Europeo.

En la clasificación se encuentran: (a) la digital generación, que ha crecido de la mano con internet y de la telefonía celular; (b) los DINKIES7, parejas de adultos jóvenes heterosexuales que conviven o están casados, entre los 25 y 35 años sin hijos y disponen de un doble ingreso. Suelen invertir en el cuidado de su estética y su salud; (c) las familias VIB, parejas entradas en años con una situación laboral y social estable y deciden tener hijos. Todo gira alrededor del bebé y no escatiman recursos; (d) las Tiger Ladies, mujeres que buscan la realización personal y la independencia. Son expertas consumidoras y viven con un estilo de vida pretensioso; (e) los Independientes, conformado por personas entre los 30 y 45 años que viven solas poseen un alto poder adquisitivo y están interesados en disfrutar de la vida; (f) los Very Important Baby, personas que viven solas y el 40% del gasto lo realizan en alimentos y un gran porcentaje en cuidado personal; (g) los LOHAS, personas que optan por productos que sean amigables con el ambiente, con la sociedad y la salud personal. Están dispuestos a pagar un mayor precio por sus preferencias de alimentos orgánicos y productos de limpieza naturales; (h) los WOOFs, grupo poco interesante para los mercados, sin embargo en Europa es una población en crecimiento. Tienen un alto grado de seguridad financiera y un alto ingreso disponible.

Por otro lado, dentro del perfil del consumidor asiático, la generación joven viaja mucho y adquiere gustos por los productos internacionales. Son asiduas a los supermercados y restaurantes de estilo. Asimismo, existe una creciente popularidad de vivir solteros así como el surgimiento de matrimonios de doble ingreso pero sin hijos. Las mujeres como están cada vez más presentes en la fuerza laboral y cumplen el papel de esposas ya no compran en las tiendas sino en supermercados una vez por semana. Otro aspecto de los consumidores asiáticos es que ponen atención a los aspectos de sanidad, envase y presentación; les gusta los

productos novedosos e imaginativos y aceptan productos extranjeros de calidad. Los asiáticos tienen preferencias por alimentos y bebidas orgánicas debidamente certificados y están más solicitados por adultos menores de 35 años; en los hogares unipersonales y en aquellos con niños menores de seis años, por lo cual se aprecia una preferencia por alimentos orgánicos para bebés. Estos productos son preferidos por personas con un nivel cultural mayor y es habitual en hogares que consumen más hortalizas, cereales, legumbres y poca carne.

En Estados Unidos, el consumidor es muy abierto a adquirir productos extranjeros y diversos. Las mujeres se inclinan por el consumo de productos orgánicos en el mercado estadounidense de alimentos y bebidas. Asimismo, el gasto de un estadounidense por alimentos y bebidas no alcohólicas es el 6.6% de los gastos totales. Mientras que en Canadá la mayoría de los canadienses compran dependiendo de su estado de ánimo y por eso realizan compras impulsivas.

### **3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

Según el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria de Argentina [INTA] (2012) como parte del Desarrollo de tecnología para aumentar la competitividad y la sustentabilidad de la producción de cebolla, se mencionó que una de las limitaciones más importantes en el cultivo es la pérdida por causa de enfermedades provocadas por hongos como el *Fusarium* spp y *Phoma* terrestres (raíz rosada). En el Perú existe El SENASA, que es la entidad que se encarga de desarrollar programas nacionales para el control y protección de plagas y enfermedades, como el control de Mosca de la fruta. SENASA, también cuenta con un Programa Nacional de Control Biológico que busca una agricultura sin contaminación, generando oferta y demanda de controladores biológicos, además brinda asistencia técnica. La alta tecnología utilizada para el desarrollo de mejores semillas y por ende el desarrollo de mejores productos aún no se tienen en Perú, por tal motivo deben ser importadas y son provenientes básicamente de Estados Unidos.

Dentro de la información de Red Agrícola se cita a Ramm (2012) especialista de cebolla en España, indicó que la tendencia de la cebolla es al uso cada vez mayor de maquinaria debido a los altos costos de la mano de obra, también mencionó que este cultivo se puede tecnificar totalmente, la siembra directa, riego por goteo, control químico de malezas y cosecha mecánica.

Otro uso de tecnología es en la plantación del bulbo (semilla – bulbo – semilla), este sistema se trabajó en Chile, pero dejó de hacerse por problemas de almacenaje y costos; pero se utiliza en Argentina, Sudáfrica, Australia y Nueva Zelanda. Este método consiste en producir los bulbos (cocos), realizando la siembra y el trasplante similar al almacigo. Según López, Mamani, Oda y Rubina (2013), Estados Unidos lidera la utilización de tecnología y maquinaria de punta en la producción de cebolla. Entre los principales se encuentran las excavadoras que sirven para cosechar, separar residuos y colocar las cebollas en filas estrechas, dejándolas listas para el proceso de curado. También existen máquinas para la recolección, selección y envasado. En Latinoamérica estas máquinas son usadas por Chile y Argentina.

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

**Monocultivo.** Según Gómez de Semiagro (entrevista personal, 2016), los productores de cebolla roja de Arequipa siembran estos productos desde muchos años atrás trabajando básicamente en monocultivo, lo que hace que a la larga las plagas y enfermedades se hagan resistentes, deteriorándose los suelos y con ello la disminución del rendimiento del cultivo. Por lo cual recomienda cambiar periódicamente de tipo de cultivo. Además, de acuerdo a lo mencionado por Ubieta (2016) es recomendable la rotación del cultivo de modo de minimizar las enfermedades, nematodos, malezas y problemas de insectos en el suelo.

**Uso de herbicidas.** El uso de herbicidas puede tener efecto negativo en un cultivo siguiente, pues se crea resistencia al producto. Su uso es importante para mantener al cultivo

libre de malezas para su desarrollo, para lo cual se realizan controles químicos y mecánicos mediante la aplicación de herbicidas, el tipo de herbicida dependerá del tipo de maleza, de la presión de ésta y del costo de efectividad del producto a usar. Este uso de químicos daña al suelo pudiéndolo erosionar.

**Fertilizantes.** Para el desarrollo del cultivo es importante el uso de fertilizantes, ya que le brinda los nutrientes que requiere la planta, entre los nutrientes que requiere son: Nitrógeno, potasio, fosforo, aminoácidos. Estos pueden dañar al medio ambiente si se utilizan en cantidades mayores a los que puede absorber la planta. Los excesos de nitrógeno y fosfatos pueden infiltrarse en las aguas subterráneas. La alta carga de nutrientes puede provocar eutrofización de lagos, embalses y estanques que dan lugar a una explosión de algas que suprimen a plantas y animales acuáticos (Gonzales, 2011).

**Desechos de la cebolla.** De acuerdo a la entrevista personal con Mario Rubio, Gerente de Agrocarmen, los desechos de la cebolla, en la cual se incluyen la piel o cáscara seca, las capas externas de la cebolla, los tallos, así como aquellas cebollas con daño mecánicos que no sean comercializables, son aprovechados añadiéndose a la tierra de cultivo como un insumo orgánico. Por otro lado, según Benítez (2011) en la Unión Europea más de 500 mil toneladas al año de este tipo de residuos se genera principalmente en Holanda, España, y Reino Unido, lo cual se ha convertido en un serio problema ambiental, pero algunos científicos indican que se podrían aprovechar como fuente natural de alto valor nutricional, debido que son ricas en fibra y flavonoides.

**Problemas de agua.** La cebolla es un cultivo que requiere de climas cálidos y secos, por ello la costa del Perú es un lugar ideal para su producción; pero también requiere agua, y en los últimos años en la zona de Ica se ha tenido problema con el desabastecimiento de agua, teniendo que penetrar el suelo más profundo para conseguir agua para el cultivo. Sin embargo, por otro lado está el fenómeno del niño que hace que llueva en lugares áridos, lo

cual es mortal para la cebolla, por no resistir las fuertes lluvias, echándose a perder los cultivos. El factor ambiental es importante para la producción y rendimiento de la cebolla.

### **3.4 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)**

En la Tabla 18 se presenta la Matriz de Evaluación de los factores externos.

### **3.5. La Cebolla y sus Competidores**

Para determinar dónde está la empresa y cuáles son sus competidores se ha utilizado el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el que ha permitido realizar un análisis competitivo del sector; de esta manera es posible saber quiénes interactúan y cómo es que interactúan. Tal como mencionó D'Alessio (2014), la organización debe buscar una posición en la industria desde la cual puedan influir estas fuerzas a su favor o defenderse de ellas si le son adversas.

#### **3.5.1 Poder de negociación de los proveedores**

Para el mercado de la exportación de cebolla se utilizan insumos tanto para la producción como para la exportación. Dentro del proceso productivo se necesita la utilización de semillas, fertilizantes, agroquímicos (insecticidas, fungicidas) y dentro del proceso de exportación básicamente se necesitan los empaques en los cuales se enviarán las cebollas. Respecto a la importación de semillas de cebollas en el año 2013 ésta fue de U\$3.2 millones y en el 2014 fue de U\$2.7 millones. Asimismo, estos valores con respecto a la importación total de semillas de frutas y legumbres fueron de 21 y 19% respectivamente.

La empresa Agronegocios Génesis SAC, ha tenido un crecimiento sostenido siendo la principal empresa importadora de semillas con U\$3.3 millones en el 2014. Actualmente la empresa cuenta con una capacidad de producción de 600 millones de plantines al año. Tiene una alta inclinación por la investigación y desarrollo y cuenta con alianzas estratégicas importantes a nivel mundial. Entre las semillas que tienen están las de la cebolla amarilla dulce Century y la variedad amarilla Goldeneye.

Tabla 18

*Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)*

Oportunidades	Peso	Valor	Ponderación
1 Demanda de cebolla en países que tienen problemas en sus factores climatológicos y en la sanidad de sus tierras.	0.1	3	0.3
2 Tendencia creciente del consumo de cebolla en el Mundo (USA, Reino Unido, Malasia, Japón, Alemania y Canadá)	0.15	4	0.6
3 Apertura de nuevos mercados debido al incremento de acuerdos comerciales.	0.13	3	0.39
4 Alto grado de inversión en infraestructura de riego por parte del estado.	0.08	3	0.24
5 Falta de disponibilidad de tierras cultivables en países productores de cebolla	0.1	4	0.4
Subtotal	0.56		1.93
<b>Amenazas</b>			
1 Ingreso de nuevos competidores a los principales mercados de exportación de Perú	0.1	3	0.3
2 Fenómenos climatológicos que afectan los cultivos (el niño y la niña)	0.05	2	0.1
3 Barreras de ingreso para productos peruanos.	0.05	3	0.15
4 Ingreso de productos agrícolas europeos a América con bajos precios por cierre de la frontera en Rusia.	0.07	2	0.14
5 Incremento de producción de competidores.	0.07	3	0.21
6 Uso de alta tecnología de los principales exportadores de cebolla en el mundo	0.1	2	0.2
Subtotal	0.44		1.1
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.03</b>

## Valor

4 = Responde muy bien

3 = Responde bien

2 = Responde promedio

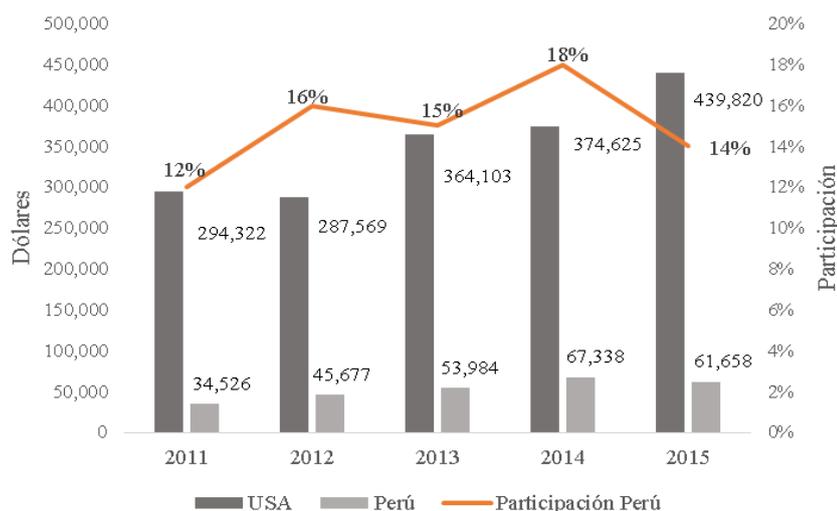
1 = Responde mal

La segunda empresa importadora de semillas es Semillas Agrarias SAC (Semiagro) que tuvo una importación de U\$2 millones en el 2014; es una empresa especialista en desarrollo y comercialización de semillas de cebolla y distribuidores exclusivos de la empresa Hazera Genetics de Israel. Tiene 17 años en el mercado y trabajan directamente con los genetistas de la empresa israelí reconocida a nivel mundial como una de las empresas en semillas híbridas. La tercera empresa es Alabama SA con un valor de U\$1.2 millones en importaciones, se encarga solo de la comercialización de semillas híbridas de alta ingeniería genética y nutrición orgánica vegetal. Entre las variedades de semillas de cebolla que comercializa están la del tipo cebolla Camaneja, Red Creole y Yellow Granex.

### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores**

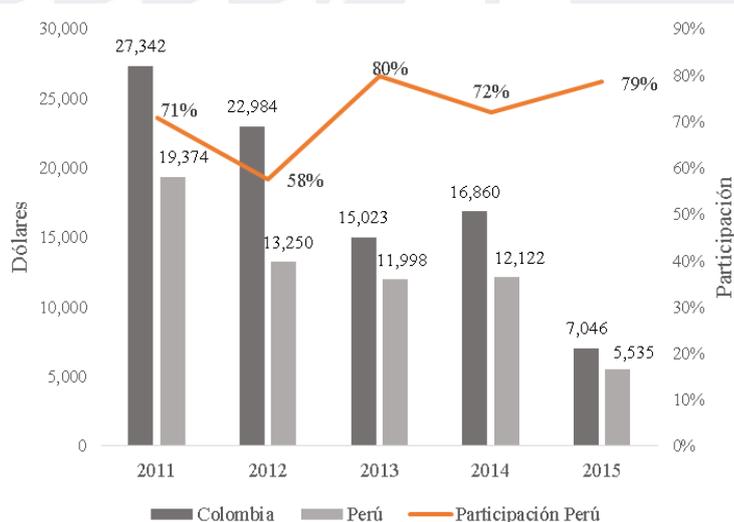
De los datos obtenidos en TRADE MAP (2016) al 2015, los principales compradores de cebollas frescas en el mundo están concentrados en Europa que ocupa el primer lugar, seguido por Asia, América, África y Oceanía. Dentro del continente Europeo, los principales países importadores según el valor de importación al 2015 son Reino Unido (6.3%), Alemania (4.5%), Rusia (3.5%), Países Bajos (2.8%). Dentro del continente Asiático, los principales países importadores son Malasia (6.2%), Vietnam (5.7%), Japón (4%). Mientras que en el continente Americano, los principales países importadores son USA (13%), Canadá (4%) y Brasil (2.7%). Dentro del continente Africano el principal importador es Sri Lanka (2.8%). Finalmente dentro de Oceanía el principal país importador de cebolla es Australia (0.1%).

Respecto a los actuales compradores de cebolla al Perú, en América se encuentran USA, Colombia, Chile, Panamá, Ecuador, Brasil y Nicaragua los cuales han iniciado sus importaciones desde el año 2013. Asimismo, en Europa los principales países compradores son España y Países Bajos. La evolución de las compras desde el 2011 al 2015 se muestra en la Figura 30.



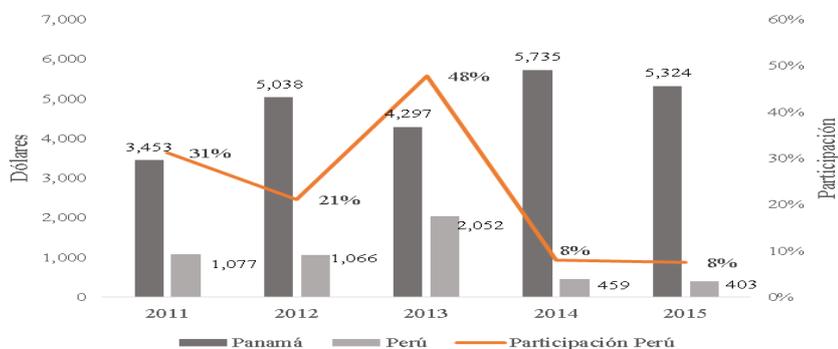
*Figura 30.* Evolución de la participación de Perú en las importaciones de cebolla. Tomado de “Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas,” por TRADE MAP, 2016 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

Las compras de cebolla por parte de Colombia son más del 50% de su importación. La evolución de las compras desde el 2011 al 2015 se muestra en la Figura 31. Las mayores compras y participación se dieron en el año 2011 sin embargo al 2015 estos valores se han reducido significativamente.



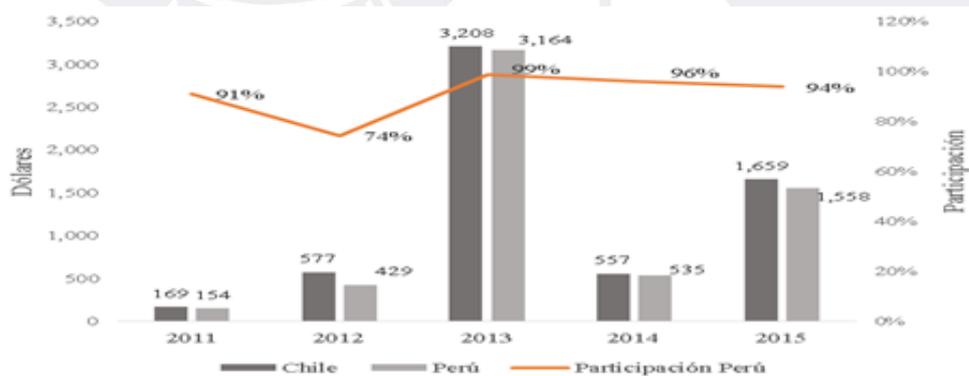
*Figura 31.* Evolución de la participación de Perú en las importaciones de cebolla de Colombia. Tomado de “Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas,” por TRADE MAP, 2016 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

Panamá es un mercado que ha crecido en los últimos cuatro años. Sin embargo la participación de Perú cayó considerablemente debido al ingreso de la cebolla de Países Bajos desde el año 2014 en adelante (ver Figura 32).



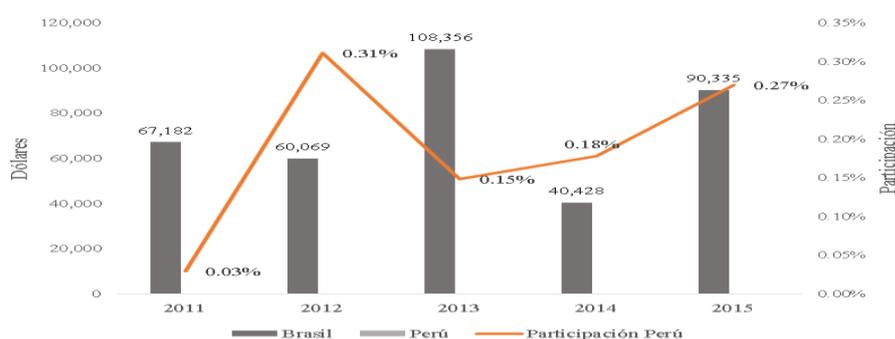
*Figura 32.* Evolución de la participación de Perú en las importaciones de cebolla de Panamá. Tomado de “Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas,” por TRADE MAP, 2016 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

Chile es un mercado que ha crecido en los últimos cuatro años. El 2013 hubo un pico de compra de cebolla a Perú debido a que los precios de cebolla en Chile fueron muy altos el año 2013. En el año 2014 las compras bajaron drásticamente debido a que la cosecha de cebolla de guarda tuvo buenos rendimientos y calibres, pero al presentar malas condiciones de guarda muchas cebollas brotaron en junio-julio (ver Figura 33).



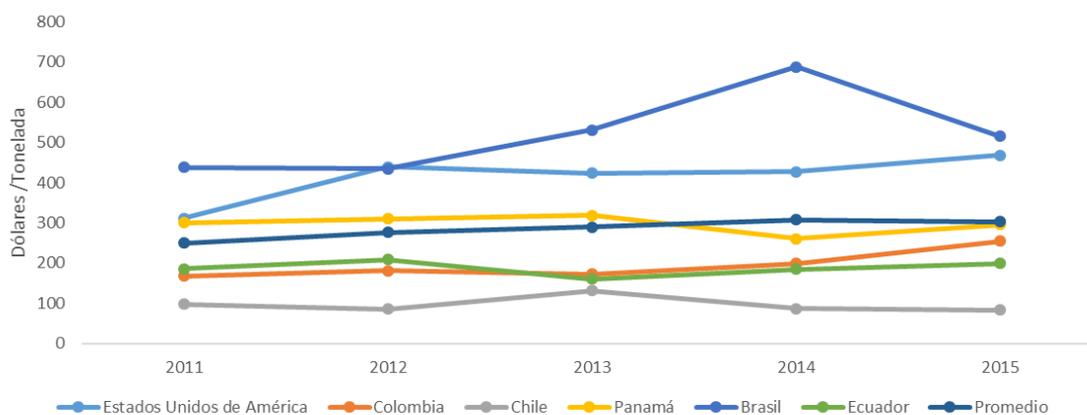
*Figura 33.* Evolución de la participación de Perú en las importaciones de cebolla de Chile. Tomado de “Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas,” por TRADE MAP, 2016 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

Brasil es un mercado que compra cebollas a Países Bajos, España y Argentina principalmente, siendo Perú muy pequeño a comparación de otros proveedores con participaciones de menos del 1% durante los últimos cinco años. Sin embargo, el año 2015 hubo una caída de las ventas de Argentina a Brasil en un 38% mientras que Países Bajos creció casi un 800% y España en un 300% en al 2015 con respecto al 2014 (Trade Map, 2015) (ver Figura 34).



*Figura 34.* Evolución de la participación de Perú en las importaciones de cebolla de Brasil. Tomado de “Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas,” por TRADE MAP, 2016 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

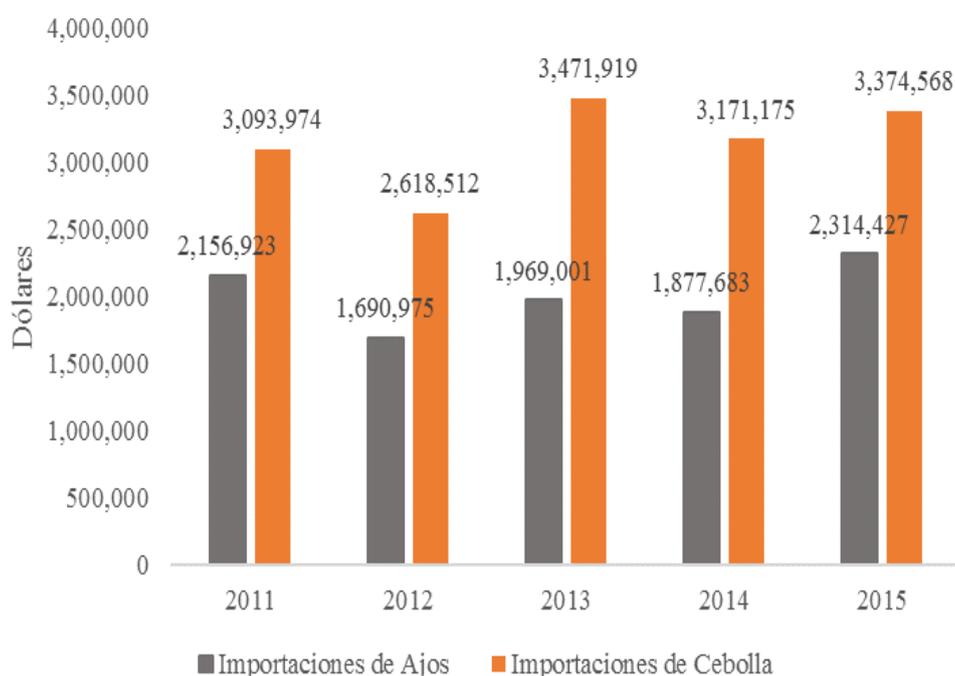
Por otro lado los precios también son un ítem importante a revisar. En la Figura 35 se observa la evolución de los precios de todos los países que compran cebolla a Perú. Los precios más bajos son los que pagan Chile, Ecuador y Colombia. Mientras que por encima del promedio se encuentra Panamá, USA y Brasil.



*Figura 35.* Evolución de los precios de los países compradores de cebolla al Perú. Tomado de “Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas,” por TRADE MAP, 2016 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

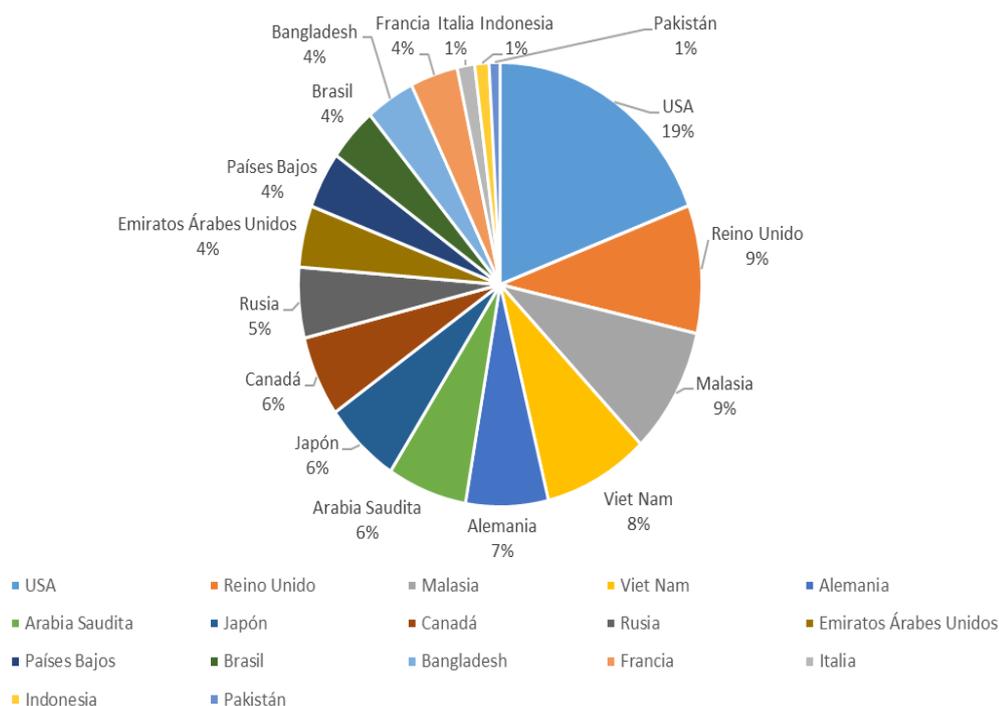
### 3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Aunque se dice que la cebolla es insustituible, esta hortaliza podría ser reemplazada por el ajo debido a que tiene un buen sabor y textura similar a la cebolla. A continuación, se presenta en la Figura 36 el crecimiento de las importaciones de ajo y cebolla. Se observa que estas últimas son mayores en valor. Asimismo, las importaciones de cebolla fueron 31% mayores que las del ajo en el último año.



*Figura 36.* Evolución de las importaciones de cebolla y ajos frescos en el mundo Tomado de “Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas,” por TRADE MAP, 2016 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

Asimismo, los tres mayores compradores de ajo en el mundo son Estados Unidos (19%), Reino Unido (9%), y Malasia (9%). De todos los países que compran ajos frescos en el mundo, solo USA, Países Bajos y Brasil coinciden en ser los principales compradores de cebolla al Perú (ver Figura 37). Con respecto a los precios de exportación del ajo, estos son mayores a los de la cebolla. En el 2015, según TRADEMAP el precio promedio de exportación de ajo fue de \$1,469 por tonelada a comparación del precio promedio de exportación de cebolla que fue de \$392 por tonelada.



*Figura 37. Importaciones de ajo por país del 2015.*  
Tomado de “Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas,” por TRADE MAP, 2016 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

### 3.5.4 Amenaza de los entrantes

Antes de ingresar a un nuevo mercado se debe evaluar las barreras de ingreso. Algunos países cuentan con barreras arancelarias que dificultan el ingreso de nuevos productos, y otros tienen facilidades para su ingreso. Por eso es importante conocer las barreras existentes de un mercado, como: los canales de distribución, normativas legales de ingreso y comercialización, adaptación del producto, precio, nivel de intervención de gobierno y la estandarización internacional. Debido a esta última barrera, más del 90% de la producción se destina al mercado local debido a la falta de procesos adecuados que satisfagan al consumidor internacional (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2013).

Como parte de los nuevos competidores entrantes se encuentra Países Bajos, el cual inició sus exportaciones a Panamá el 2014. Asimismo, Bélgica también ha iniciado

exportaciones de cebolla el año 2015 a Panamá. Estos nuevos competidores le han quitado mercado al Perú es por ello que en esos años las exportaciones a este destino bajaron en casi un 150% con respecto al 2014. Asimismo, Chile ha crecido en sus exportaciones a Brasil el 2015 casi un 700% con respecto al año 2014, pasando de \$ 1,253 a \$ 10,478. En tanto Bélgica está exportando cada vez más a España. Del 2013 al 2015 las exportaciones han crecido en aproximadamente 300% pasando de \$ 153 a \$ 747; sin embargo, aún estos valores son bastante bajos si los comparamos con los de Chile o Francia que también le exportan a España.

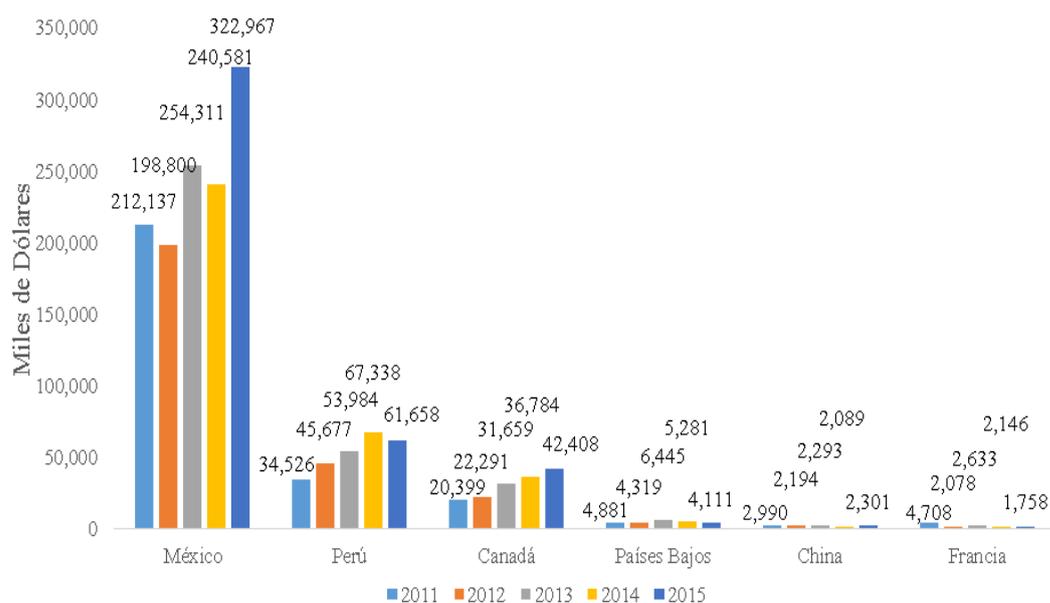
### **3.5.5 Rivalidad de los competidores**

Estados Unidos es nuestro principal cliente, pero también es considerado como competidor debido a que es el primer productor de cebolla en el mundo. Es por ello que una buena producción de cebolla en USA perjudica las exportaciones de Perú.

Según Gómez (2016) gerente general de Semiagro, USA actualmente está expandiendo sus campos de cebolla amarilla dulce en California y Washington, por lo que es una competencia directa y la más importante para el Perú. En la Tabla 19, se observa que el primer exportador de cebolla a USA en el año 2015 es México, con una participación de casi 74% en valor. Según Hergo Wolfen Consultores (2013) en su Investigación de Nuevos Mercados para la Cebolla del Estado de Chihuahua, del valor total de las exportaciones el 70% la compone la variedad de cebolla blanca y un 4% la cebolla amarilla y roja. Las exportaciones de Perú a Estados Unidos solo le representan el 14% en valor. En la Figura 38, se observa la evolución de las importaciones desde el 2011 al 2015 de USA, las cuales han crecido considerablemente en México, mientras que en Perú el crecimiento ha sido mucho menor.

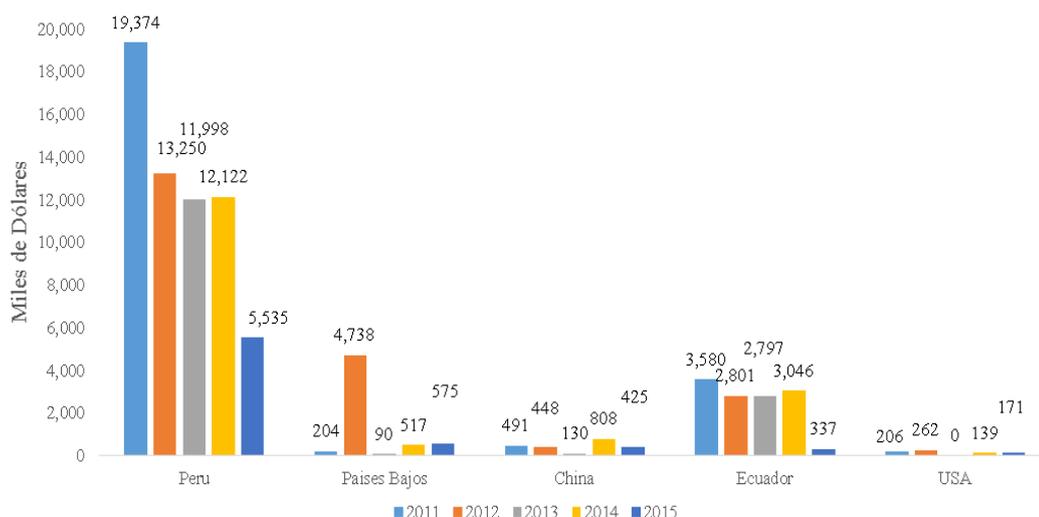
Según el Ing. Chepote (entrevista personal, setiembre, 2016), no se puede atender el mercado de cebolla blanca en USA porque esta variedad de cebolla no es sembrada en el

Perú. México es el principal proveedor de cebolla blanca para USA, ellos la producen y ellos son quienes los abastecen. No es negocio competir con ellos, México la transporta también en tren y en cuatro o cinco horas ya se encuentran en USA, mientras que el Perú debe realizar los traslados en barco de forma refrigerada y es más costoso.



*Figura 38.* Evolución del valor de las importaciones de cebolla de USA. Tomado de “Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas,” por TRADE MAP, 2016 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>)

Países Bajos y China son proveedores importantes de cebolla al mercado de Colombia con casi el 79% de la participación. En la Figura 39 se muestra que las evoluciones de las exportaciones de Perú a Colombia se han reducido considerablemente del 2014 al 2015, en un 54%. Mientras que las exportaciones de Países Bajos a este destino han crecido pasando de 90 mil dólares a 575 mil dólares del 2013 al 2015. Una de las ventajas que presenta el Perú en la comercialización de la cebolla a Colombia es que la distribución se realiza vía terrestre desde la frontera del Ecuador, porque si se realiza por vía marítima sería muy costoso y engorroso.



*Figura 39.* Evolución del valor de las importaciones de cebolla de Colombia. Tomado de “Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas,” por TRADE MAP, 2016 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

Según entrevista realizada a productores de cebolla por el programa Perú Exportador (2011), el problema de traer la cebolla por vía náutica, es que el barco se viene del Perú como colectivo y no llegan en días exactos. Otra cosa es que hay que dejar prenda para el contenedor y después devolverlo y esto encarece al producto. La nacionalización es otro problema porque se tendría que ingresar al mercado por la zona aduanera de Buenaventura y este ingreso es más complicado. La ruta programada es Huayquilla - Ipiales e Ipiales - Colombia; aquí ya se tienen nacionalizadores, los cambiadores de empaque y ya está estandarizada.

En la Tabla 20 se muestra a Países Bajos y Francia como proveedores importantes de cebolla al mercado de España, que es el tercer destino de las cebollas peruanas con el 26% de participación. El valor de las exportaciones de Perú a España han crecido en 61% desde el 2011 al 2014 teniendo una leve baja del 7% en el 2015. Un competidor en el entorno de Sudamerica es Chile, con una participación de las exportaciones en el 2015 de 13%, sin embargo el precio con el cual compite es 37% más elevado que el de Perú. En la Figura 40, se observa la evolución de las importaciones desde el 2011 al 2015 de España.

Tabla 19

*Participación de las Exportaciones de los Proveedores de los USA y Colombia al 2015*

Importador/Exportador	USA					COLOMBIA				
	Valor (miles de USD)	Cantidad (ton)	Participación en valor (%)	Participación en cantidad (%)	Valor unitario (USD/unidad)	Valor (miles de USD)	Cantidad (ton)	Participación en valor (%)	Participación en cantidad (%)	Valor unitario (USD/unidad)
Mundo	439,820	485,381	100%	100%	906	7,046	23,549	100%	100%	299
México	322,967	284,858	73.40%	59%	1134					
Perú	61,658	104,057	14%	21%	593	5,535	19,386	78.6%	82%	286
Canadá	42,408	80,968	9.6%	17%	524					
Países Bajos	4,111	5,672	0.9%	1%	725	575	1,480	8.2%	6%	389
China	2,301	3,404	0.5%	1%	676	425	1,005	6%	4%	423
Francia	1,758	1,652	0.4%	0%	1064					
España	1,568	2,088	0.4%	0%	751					

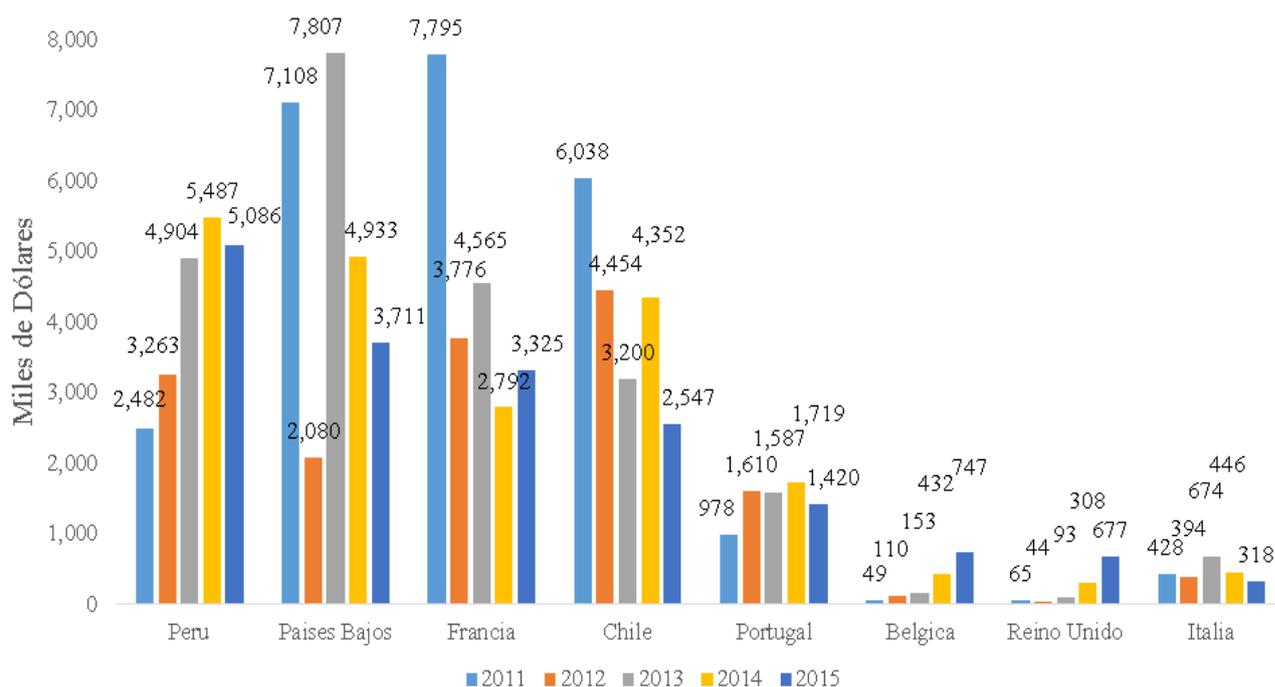
Nota. Tomado de "Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas," por TRADE MAP, 2016 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>)

Tabla 20

*Participación de las Exportaciones de los Proveedores de España y Chile al 2015*

Exportadores	ESPAÑA					CHILE				
	Valor (miles de USD)	Cantidad (ton)	Participación en valor (%)	Participación en cantidad (%)	Valor unitario (USD/unidad)	Valor (miles de USD)	Cantidad (ton)	Participación en valor (%)	Participación en cantidad (%)	Valor unitario (USD/unidad)
Mundo	19,404	41,471	100%	100%	468	1,659	18,915	100%	100%	88
Perú	5,086	9,543	26.20%	23%	533	1,558	18,680	93.90%	99%	83
Países Bajos	3,711	8,469	19.10%	20%	438					
Francia	3,325	6,889	17.10%	17%	483					
Chile	2,547	3,495	13.10%	8%	729					
Portugal	1,420	8,227	7.30%	20%	173					
Bélgica	747	395	3.80%	1%	1891					
Argentina						73	196	4,4	1%	372
España						28	36	1.70%	0%	778

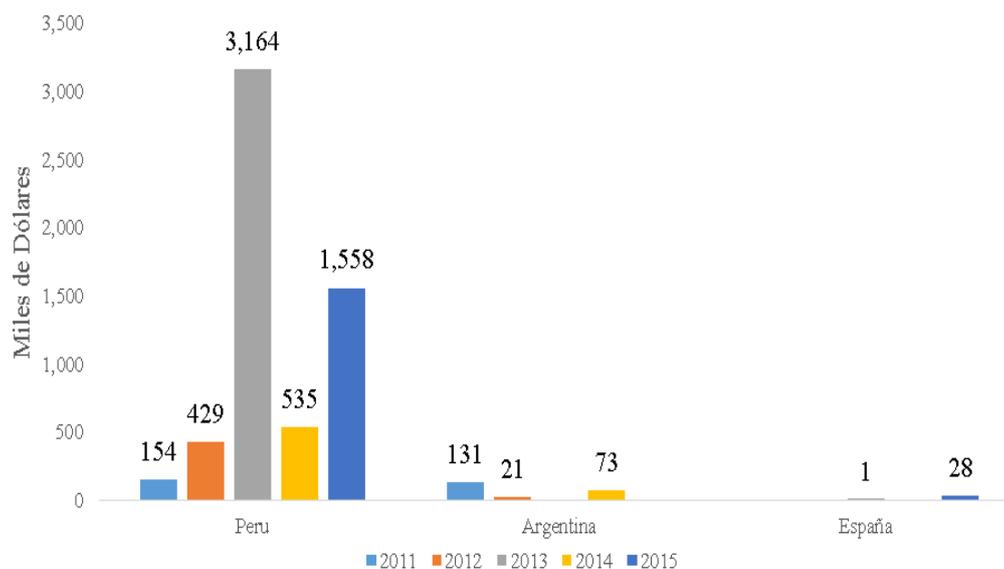
Nota. Tomado de "Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas," por TRADE MAP, 2016 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).



*Figura 40.* Evolución del valor de las importaciones de cebolla de España Tomado de “Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas,” TRADE MAP, 2016 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

Por otro lado, según la investigación de Hergo Wolfen Consultores (2013) sobre la Investigación de Nuevos Mercados para la cebolla del Estado de Chihuahua, la ventaja de la cebolla chilena es que el sabor es más parecido a la cebolla Española, por esta razón en Europa, los países que consumen cebolla mexicana también le compran a Chile en contratemperada.

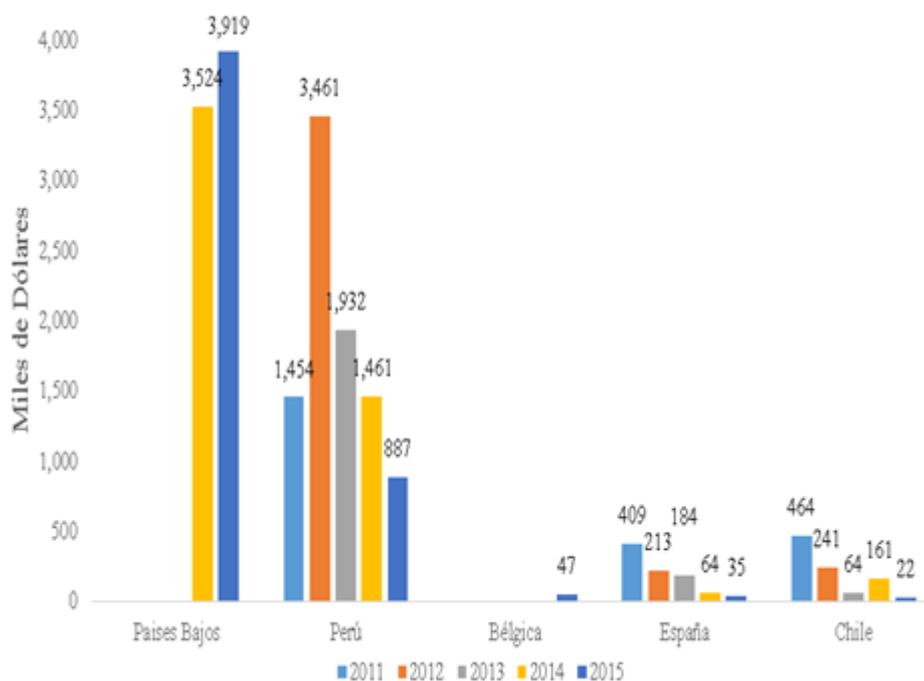
Chile es el cuarto cliente de Perú, tiene el 94% del mercado, mientras que Argentina viene a ser el competidor directo y tiene un 4.4% de participación al 2015. Las variedades de cebolla exportadas de Perú a Chile son la roja y la amarilla dulce según Mario Rubio (Comunicación personal, 12 octubre de 2016) gerente de Agrocarmen, sin embargo indicó que solo cuando el mercado de USA está saturado y se tiene sobreproducción de cebolla amarilla dulce en el Perú, conviene exportarla a Chile debido a que el precio que pagan en USA por tonelada es mayor. En la Figura 41 se muestra la evolución de las importaciones de Chile desde el 2011 al 2015.



*Figura 41.* Evolución del valor de las importaciones de cebolla desde Chile. Tomado de “Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas,” por TRADE MAP, 2016 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

Panamá es el quinto cliente y Países Bajos el principal competidor dentro de este mercado con el casi 75% de participación de las importaciones de Panamá al 2015 como se aprecia en la Figura 42. Países Bajos recién ingresó a este mercado en el 2014; mientras que Perú y USA han tenido una caída en el crecimiento de las importaciones de Panamá en un 63% y 39% desde el 2011 respectivamente. Según Willy Paz (Comunicación personal, 12 Octubre de 2016), gerente de producción de Miranda Internacional, indicó que Países Bajos ingresó a Latinoamérica debido a que Rusia el 2014 restringió la entrada a su país de frutas y verduras, lo que generó una alta oferta de cebolla en Países Bajos motivo por el cual tuvo que buscar nuevos mercados con una estrategia de precios bajos, incluso hasta con la mitad del precio de sus competidores.

En la Tabla 21 se muestra los países que le venden a Panamá y a Ecuador, y su participación. Mientras que en la Tabla 22 se muestra los mercados que le venden a Brasil cebolla. Entre los datos más relevantes al año 2015 se encuentran (a) valores de exportación (miles de dólares y en toneladas); (b) precios por tonelada, y la (c) participación de mercado.



*Figura 42.* Evolución del valor de las importaciones de cebolla desde Panamá. Tomado de “Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas,” por TRADE MAP, 2016 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

Según el ing. Chepote (Comunicación personal, setiembre 2016) los consumidores brasileros prefieren una cebolla amarilla pero de mayor pungencia que la que tiene Perú, y que solo lo tiene el mercado argentino por tener mayor tiempo de luz. Se puede reproducir esta diferencia en el sabor a través de almacenes con atmósfera controlada, pero sería muy costoso y no le convendría a Perú. Sin embargo, Willy Paz (entrevista personal, 12 octubre 2016) indicó que Miranda Internacional había sido la primera empresa en abrir mercado con la cebolla amarilla dulce en Brasil. Los costos logísticos de Perú a Brasil son más altos que los de Argentina a Brasil porque Argentina se encuentra más cerca de los puertos de Brasil lo que hace más conveniente la comercialización. Según Searates (2016) el tiempo de transporte vía marítima de Argentina a Brasil puede demorar de tres a cuatro días, mientras que de Perú a Brasil puede demorar ocho días si pasara por Argentina, y 16 días si fuera directo a Brasil vía marítima.

Tabla 21

*Participación de las Exportaciones de los Proveedores de Panamá y Ecuador al 2015*

Exportadores	Valor (miles de USD)	Cantidad (ton)	PANAMA		Valor unitario (USD/unidad)	Valor (miles de USD)	Cantidad (ton)	ECUADOR		Valor unitario (USD/unidad)
			Participación en valor (%)	Participación en cantidad (%)				Participación en valor (%)	Participación en cantidad (%)	
Mundo	5,324	16,531	100%	100%	322	141	738	100	100%	191
Perú	403	1,425	7.60%	9%	283	141	738	100	100%	191
Países Bajos	3,919	13,245	73.60%	80%	296					
España	35	104	0.70%	1%	337					
Chile	22	48	0.40%	0%	458					
Bélgica	47	148	0.90%	1%	318					
USA	887	1,542	16.70%	9%	575					
Guatemala	11	20	0.20%	0%	550					

*Nota.* Tomado de “Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas,” por TRADE MAP, 2016 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

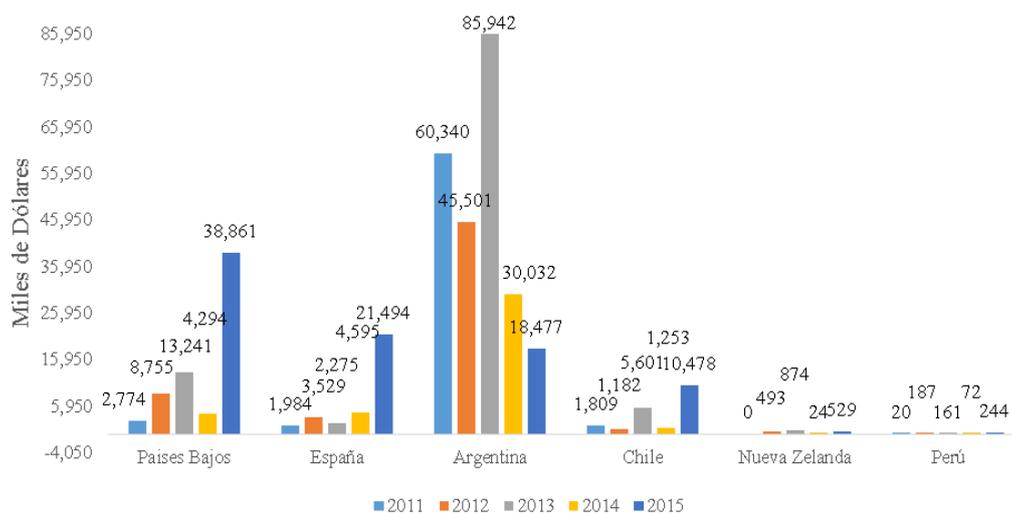
Tabla 22

*Participación de las Exportaciones de los Proveedores de Brasil al 2015*

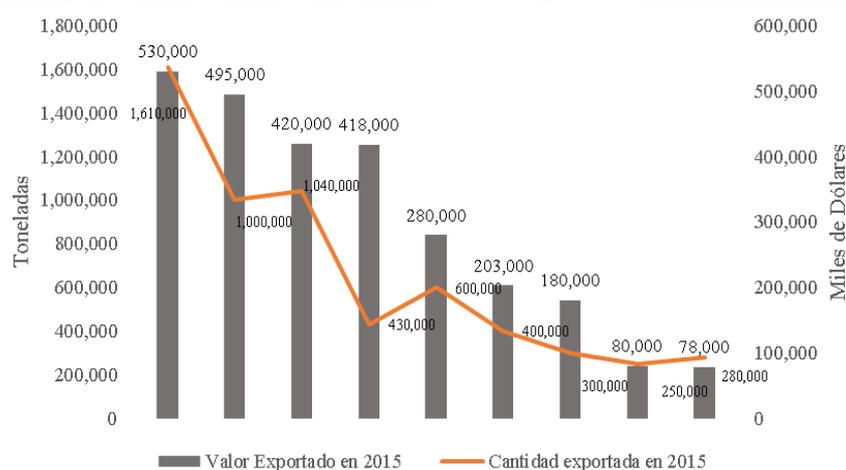
Exportadores	Valor (miles de USD)	Cantidad (ton)	BRASIL		Valor unitario (USD/unidad)
			Participación en valor (%)	Participación en cantidad (%)	
Mundo	90,335	270,326	100%	100%	334
Perú	244	579	0.30%	0%	421
Países Bajos	38,861	125,788	43%	47%	309
España	21,494	46,245	23.80%	17%	465
Chile	10,478	16,964	11.60%	6%	618
Argentina	18,477	79,212	20.5%	29%	233
Nueva Zelandia	529	1,058	0.6	0%	500

*Nota.* Tomado de “Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas,” por TRADE MAP, 2016 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).

En la Figura 43 se muestra los principales mercados que le venden a Brasil, así como las cantidades de compra. Por lo antes expuesto se determina que los principales competidores de la cebolla de Perú son Países Bajos, USA, Mexico, Chile y Argentina. Sin embargo, Países Bajos es el principal por tratarse del primer exportador en el mundo de cebolla, tal como se muestra en la Figura 44.



**Figura 43.** Evolución del valor de las importaciones de cebolla desde Brasil. Tomado de “Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas,” por TRADE MAP, 2016 (<http://www.trademap.org/Index.aspx>).



**Figura 44.** Valor y cantidad de exportación de cebolla en el 2015 por los principales países. Tomado de “Data base Updates,” por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, 2015, Dirección Estadística (Faostat) (<http://faostat3.fao.org/home/E>).

Según Fruit Vegetable of Agency Holland (2016) en su documento de las Cebollas de Holanda, indicó que este país cuenta con un amplio surtido de productos que cumple con los requisitos a nivel mundial. Dispone de una amplia oferta de cebollas y chalotas, desde variedades amarillas y blancas hasta rosas y rojas. Algunas de las características por las que se destaca la cebolla de Holanda se mencionarán a continuación: Disponibilidad a lo largo de todo el año, debido a que no hay otro país que pueda ser capaz de ofrecer tantas variedades de cebolla durante todo el año. Esto se debe a que tanto los cultivadores, empresas de embalaje y vendedores holandeses son capaces de anticiparse con exactitud y flexibilidad a la demanda mundial de cebollas. Aproximadamente una tercera parte de las cebollas exportadas están destinadas a países de la Unión Europea, principalmente a Alemania, Reino Unido y Francia. Países bajos ha logrado una eficaz gestión del agua y del suelo obteniendo regiones aptas para el cultivo de cebolla. Este posee aproximadamente 20 mil hectáreas de cultivo de cebollas y tienen cultivadores altamente calificados que generan una producción de 50 a 60 toneladas por hectárea.

El alto nivel de seguridad alimentaria es otra de sus características importantes, es así que los cultivadores holandeses poseen los certificados Global-GAP, mientras que los vendedores cuentan con los certificados HACCP. Asimismo, tienen un extensivo sistema de control que asegura la calidad y la seguridad a lo largo de toda la cadena alimentaria. Por último, gracias a un sistema de distribución eficiente, condiciones de almacenamiento excelentes y por la cercanía de los grandes puertos mundiales, las cebollas frescas llegan a su destino en tiempo récord, lo que genera una ventaja competitiva importante frente a otros países.

Según el estudio del Índice Microeconómico de la Competitividad Portuaria de los puertos de Hamburgo, Rotterdam y Amberes, periodo 2009-2011, dos de los más importantes puertos en el mundo se encuentran cerca a Holanda; los principales son Róterdam y

Hamburgo. El puerto de Hamburgo es uno de los más grandes puertos del mundo y tiene una gran influencia en el desarrollo de la economía en Alemania. El puerto sirve como un puerta de tránsito, especialmente para carga desde y hacia Europa Central y Oriental, posee conexiones en el interior que hacen Hamburgo sea un puerto concentrador importante para el norte de Europa. El puerto de Róterdam tiene un rendimiento anual de 430 millones de toneladas manipuladas versus los 31.8 millones de toneladas que moviliza el puerto del Callao al año (Seguridad Portuaria Nacional [APN], 2015). Este puerto se presenta accesible porque cuenta con cinco modalidades de competencia: por carretera, ferrocarril, navegación interior, de cabotaje y por ductos.

### **3.6 La Cebolla y sus Referentes**

Según la información trabajada anteriormente, se afirma que la cebolla de Perú se comporta de manera diferente para la producción nacional que las de exportación. Para el caso de producción para venta al mercado nacional se muestra como una industria fragmentada; ya que existen varios productores y vendedores que compiten entre ellos, no habiendo uno que lidere el mercado; en cambio para el caso de la cebolla para exportación, que principalmente es la amarilla dulce, se puede decir que es una industria concentrada ya que existen 157 empresas exportadoras, de las cuales solo 15 de ellas hacen el 75% del total de las exportaciones, figurando entre las más representativas el caso de Miranda Internacional o KeyPerú.

Sobre la cebolla a nivel mundial, se afirma que es una industria concentrada debido a que el mercado es liderado por algunos países; solo cinco países hacen el 60% de las exportaciones mundiales (Países Bajos, India, China, Egipto, México y España). Dentro de estos países se toma como referente a Países Bajos, China e India. Países Bajos tienen un clima que favorece el cultivo de cebolla, pudiendo sembrar todo tipo de cebolla (las de día corto, largo y mediano), además cuentan con acceso a principales puertos de Europa como el

de Róterdam y Hamburgo. De acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO (2011) India produce aproximadamente 19 millones de toneladas; se prevee que antes de culminar el año, la producción sobrepase los 20 millones, esto debido a que se están utilizando los campos del algodón a favor de las cebollas. Debido a esta rotación de cultivos, la superficie de tierra cultivable, ocupada por las cebollas, se incrementará en 5 %, llegando a ocupar el 20% de la superficie cultivable. Por otro lado, India cuenta con fundos provistos de sistemas de riego así como instalaciones para tratar la tierra (abono, fumigación, etc). Existen diferentes acuerdos y tratados; sin embargo durante los últimos años, se ha evidenciado barreras que entorpecen las diferentes actividades comerciales. Respecto a su infraestructura, según la información proporcionada por Costdrivers, India no cuenta con la infraestructura necesaria; almacenes debidamente implementados (atmósfera controlada, frigoríficos, etc), eliminando la probabilidad de almacenar la cebolla para evitar comercializarla en caso de bajas en los precios de exportación.

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

En la Tabla 23 se muestra la Matriz de Perfil Competitivo en la que se toma como competidores a USA y México, contando con mayor ponderación USA debido a su alta exportación en el mundo y sus altos rendimientos. En la Tabla 24 se aprecia la matriz de Perfil Referencial en la que se considera como referentes a Países Bajos y China. Países Bajos tiene la mayor ponderación debido a su variedad de clima, excelente tecnología, su comercialización y sus altos estándares de calidad.

### **3.8 Conclusiones**

En la matriz de intereses nacionales se identificó que el potenciar la producción en el sector agrario en USA sería una amenaza para la cebolla de Perú. Mientras que potenciar el sector agrario en México, sería una amenaza menor debido a que ellos producen en mayor

cantidad un tipo de cebolla distinta a la nuestra. Por otro lado, existe potencial de superficie agrícola en Perú que aún no está trabajada y que puede usarse para el cultivo de cebolla.

Ica es uno de los departamentos que cuenta con un clima favorable para la producción de la cebolla amarilla dulce de exportación. Esta ventaja comparativa del clima brinda a la cebolla una ventaja competitiva frente a las cebollas de otros países. Es por ello que USA y Europa tiene preferencia por la cebolla peruana.

Los países como Colombia y Ecuador tienen problemas de bajo rendimiento en el cultivo de cebolla debido a la mala sanidad de sus tierras y a su clima tropical que al generar altas precipitaciones daña los cultivos de esta hortaliza generando escasez. Estas condiciones favorecen la mayor demanda de cebolla peruana.

Los acuerdos comerciales favorecen la comercialización al exterior de los cultivos, ya que en el año 2012 se tuvo un crecimiento de 6.5% en las exportaciones no tradicionales, siendo el espárrago, paltas fuertes, cebolla amarilla dulce entre otros. Los productos de mayores exportaciones.

Actualmente el mercado ecuatoriano ha solicitado un certificado de calidad para el ingreso de productos a su país, el problema radica en que dicho certificado es difícil de conseguir debido a que no se tiene una entidad acreditada que lo expenda, ni en el mismo Ecuador se realiza. Esto genera una barrera de ingreso que perjudica las exportaciones de Perú hacia dicho país.

Los competidores identificados son México y USA. Los países referentes para el cultivo de cebolla están Países Bajos y China. Cabe mencionar que el primero también puede ser considerado como competencia sin embargo no está considerado en la MPC.

Tabla 23.

*Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*

Factores Clave de Éxito	Peso	Perú		México		USA	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Participación en el mercado	0.20	2	0.40	3	0.6	4	0.8
2 Calidad del producto	0.20	3	0.60	3	0.6	3	0.6
3 Certificaciones de calidad	0.10	2	0.20	2	0.2	4	0.4
4 Volumen de producción	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45
5 Rendimiento por hectárea	0.15	3	0.45	2	0.3	4	0.6
6 Disponibilidad de tierras cultivables	0.20	3	0.60	3	0.6	3	0.6
Total	1.00		2.55		2.75		3.45
4 fortaleza mayor							
3 fortaleza menor							
2 debilidad menor							
1 debilidad mayor							

Tabla 24

*Matriz de Perfil Referencial (MPR)*

Factores Clave de Éxito	Peso	Perú		Países Bajos		China	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Participación en el mercado	0.20	2	0.40	4	0.80	4	0.80
2 Calidad del producto	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80
3 Certificaciones de calidad	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
4 Volumen de producción	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60
5 Rendimiento por hectárea	0.15	3	0.45	4	0.60	2	0.30
6 Disponibilidad de tierras cultivables	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80
Total	1.00		2.55		4.00		3.60
4 fortaleza mayor							
3 fortaleza menor							
2 debilidad menor							
1 debilidad mayor							

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En el presente capítulo se evalúan todos los factores internos de la organización: administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones y logística-Infraestructura (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos (H), sistemas de información y comunicaciones (I), y tecnología e investigación y desarrollo (T), y se cierra con la matriz MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos). La MEFI permitirá resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades de la cebolla en el Perú.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

La administración de la cebolla tiene dos diferenciaciones, para el caso de la cebolla amarilla dulce, básicamente este producto es cultivado para exportación, y cuenta con la Asociación Peruana de Productores y exportadores [APECAD], que son los encargados de brindar la hoja de ruta correspondiente a la metodología de producción y comercialización. El comité está conformado por personas altamente calificadas y con gran trayectoria, buscando constantemente alternativas para lograr eficiencias y mejoras en la producción. De acuerdo a la Asociación de exportadores [ADEX], este comité cuenta con asistencia técnica, capacitación empresarial y comercial, especialmente diseñadas para las empresas que cuentan con experiencia y también aquellas nuevas empresas exportadoras. Sin embargo, de acuerdo a lo mencionado por el ingeniero Willy Paz, Gerente de Operaciones de Miranda Internacional, el comité puede potenciar las exportaciones de cebolla amarilla dulce si se aprovecha el espacio para poder normar las cantidades a exportar o regular de alguna forma los precios, sin embargo, esto aún no ocurre (comunicación personal, 12 de octubre de 2016).

Para el caso de la cebolla roja no existe una entidad pública o privada que busque agrupar a los agricultores, lo cual dista de otros cultivos como el café, cacao, papa, entre otros. Es por ello que la principal debilidad es que los agricultores tienen baja capacidad de

negociación para acceder a créditos y conseguir compradores importantes (M. Venero, comunicación personal, 07 de agosto de 2016).

Por otro lado, de acuerdo a lo señalado por el Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2015a), la agricultura peruana constituye una economía de parceleros, en la cual el 85% de los agricultores tiene parcelas con menos de 10 hectáreas predominando las unidades productivas con un área entre tres y 10 hectáreas (33%). Existen 5.7 millones de predios rurales, de los cuales figuran inscritos en registro públicos solamente un tercio (1.9 millones), lo más grave es que el minifundio sigue creciendo. El fraccionamiento de las parcelas en pequeños minifundios y su gran dispersión representan un límite a la eficiencia productiva, además eleva los costos de producción. Esta situación no es ajena para la cebolla, de acuerdo a lo indicado por Fernando Gómez, Gerente General de Semiagro (Comunicación personal, 05 de octubre de 2016), los productores de cebolla roja trabajan en su mayoría como minifundista, dificultando la tecnificación y la utilización de economías de escala, que sin duda pueden proporcionar grandes eficiencias para el cultivo. Más del 90% de productores cuentan con parcelas de hasta dos hectáreas. Adicionalmente, Gómez indicó que es necesario organizar el sector, al no contar con organismos, cooperativas y/o asociaciones, no se cuenta con la orientación necesaria para incrementar la producción. La cebolla es un sector bastante maduro, en donde los productores cuentan con muchísimos años de experiencia, auto aprendiendo metodologías de siembra y cosechas de cebolla y aplicándolas de acuerdo a su experiencia.

Gómez (comunicación personal, 05 Octubre de 2016), indicó que de implementar tecnologías donde se trabaje genéticamente con los diferentes tipos de cebollas, es posible contar con una mejor y más eficiente producción. Pero para esto es necesario contar con una organización dentro del sector. En torno al sector agricultura, López, Mamani, Oda y Rubina et al. (2013) señalaron que el nivel educativo del sector no es homogéneo, y en las zonas

rurales, esta carencia se acentúa. “La especialización productiva es el resultado de la experiencia en el campo y de la trasmisión del conocimiento entre los miembros de la familia y entre los agricultores amigos (p. 51).

#### **4.1.2 Marketing y ventas (M)**

En la actualidad no se realizan actividades directas de marketing, todas las ventas se presentan de forma “natural”. Al analizar el comportamiento del precio y volumen de exportaciones de cebolla fresca al 2015, se observa que la tendencia es positiva, lo que brinda una idea general del mercado. Para entender el comportamiento de uso de la cebolla en el mercado peruano, se debe considerar que es un producto con una amplia diversidad de usos en el mercado: enlatado, deshidratado y fresco o refrigerado siendo este último el que mayores ventas tiene.

Como apuntó el Reporte de Inteligencia de Mercados de Cebolla de la Gerencia Regional de Agricultura de la Libertad (2010), Se estima que entre el 15 y 18% de la cebolla se procesa para uso en artículos preparados del alimento tales como salsa, sopas y aperitivos. La mayoría de la producción es comercializada a través de ventas a mayoristas, detallistas independientes, mercados. Actualmente, los inversionistas de escala no apoyan los procesos de industrialización, sin embargo, se cree que ésta pudiera ser la alternativa para que la actividad se desarrolle.

Gómez (Comunicación personal, 05 Octubre del 2016) refirió que para el caso de la cebolla roja las ventas se dan en dos puntos, desde las chacras o desde los mercados mayoristas. Cuando las cebollas son comercializadas desde las chacras, los agricultores y acopiadores fijan un precio, muchas veces este precio está muy por debajo del mercado. Al no contar con asociaciones que regulen el comercio, los agricultores no cuentan con un respaldo, sin referencias y con un poder de negociación bajo deben aceptar el precio de los acopiadores, quienes trasladarán la cebolla roja a los mercados mayoristas o las llevarán al

punto final de venta. El principal mercado mayorista en el Perú es el mercado de Santa Anita, aquí llega gran parte de la producción de cebollas rojas, tanto los productores, como los acopiadores envían grandes volúmenes de cebolla roja en camiones de 30 tn, en donde las ventas se dan bajo la modalidad de consignación, lo que genera un gran riesgo. De acuerdo a Gómez, y tal como se evidencia en la Tabla 25, el precio se fija en base al volumen de mercadería ingresada; básicamente se considera la cantidad de camiones que ingresan y se compara con el volumen de cebollas que ingresaron el día anterior. De la Figura 45 es posible identificar la variación de precios durante los primeros días del mes de octubre del 2016, en donde el precio y los volúmenes de ventas son inversamente proporcionales, evidenciando lo indicado por Gómez.

Tabla 25

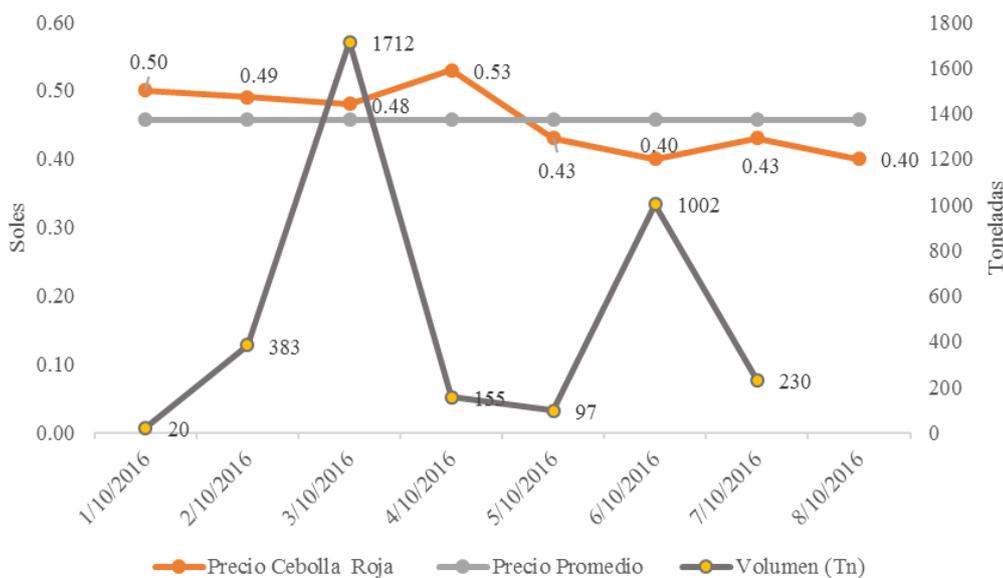
*Precio Promedio de la Cebolla. Mercados Mayoristas de Lima Metropolitana*

Fecha	Cebolla Roja(S/. x Kg)
8/10/2016	0.40
7/10/2016	0.43
6/10/2016	0.40
5/10/2016	0.43
4/10/2016	0.53
3/10/2016	0.48
2/10/2016	0.49
1/10/2016	0.50
<b>Precio Promedio</b>	<b>0.46</b>

*Nota.* Tomado de “Sistema de abastecimiento y precios,” por Ministerio de Agricultura y Riego MINAGRI-DGESEP-DEA-Área de Comercialización, 2016b

(<http://sistemas.minag.gob.pe/sisap/portal2/mayorista/#>)

En la Tabla 26 se muestra los precios y volúmenes de los últimos 15 años de la cebolla que ingresa al mercado de Santa Anita, observándose que los volúmenes de venta han sido variables. Se identifican picos de precio en los años 2009, 2012 y 2014; sin embargo los volúmenes de ventas tuvieron un comportamiento inverso (ver Figura 46).



*Figura 45. Variación de precios, Octubre 2016*  
Tomado de “Sistema de Abastecimiento y Precios” por SISAP /EMMSA, 2016  
(<http://sistemas.minag.gob.pe/sisap/portal2/mayorista/>).

Tabla 26

*Ventas y Precio de Cebolla Roja - Mercado Santa Anita*

Fecha	Precio Cebolla Roja (S./ x Kg)	Volumen (Tn)
2000	0.92	123,315
2001	0.64	121,363
2002	0.63	124,213
2003	0.63	125,017
2004	0.60	120,715
2005	0.79	115,496
2006	0.73	113,959
2007	0.71	126,715
2008	0.77	129,046
2009	1.33	121,621
2010	0.77	134,710
2011	0.83	138,094
2012	1.41	127,782
2013	0.64	123,988
2014	1.29	134,354
2015	1.24	109,526
2016	0.71	157,129
Precio Promedio	0.86	126,297

*Nota.* Tomado de “Sistema de Abastecimiento y precios,” por SISAP /EMMSA, 2016  
(<http://sistemas.minag.gob.pe/sisap/portal2/mayorista/>)

La cebolla amarilla dulce fresca es comercializada a consignación (exportación) y no cuenta con políticas de precio; los canales de venta y cadena de suministro son definidos por los exportadores. En el mercado local se comercializa esta variedad pero básicamente se trata

de los volúmenes de venta que no fueron exportados. En la Tabla 27 es posible apreciar el comportamiento de la cebolla amarilla dulce durante el periodo 2008- 2015 en cuanto a volúmenes de ventas y precio. En la Figura 47 se evidencia el comportamiento de las exportaciones. En el periodo 2015 se tuvo un alza en el precio y a pesar de esto, se mantuvo el crecimiento en volúmenes de venta.

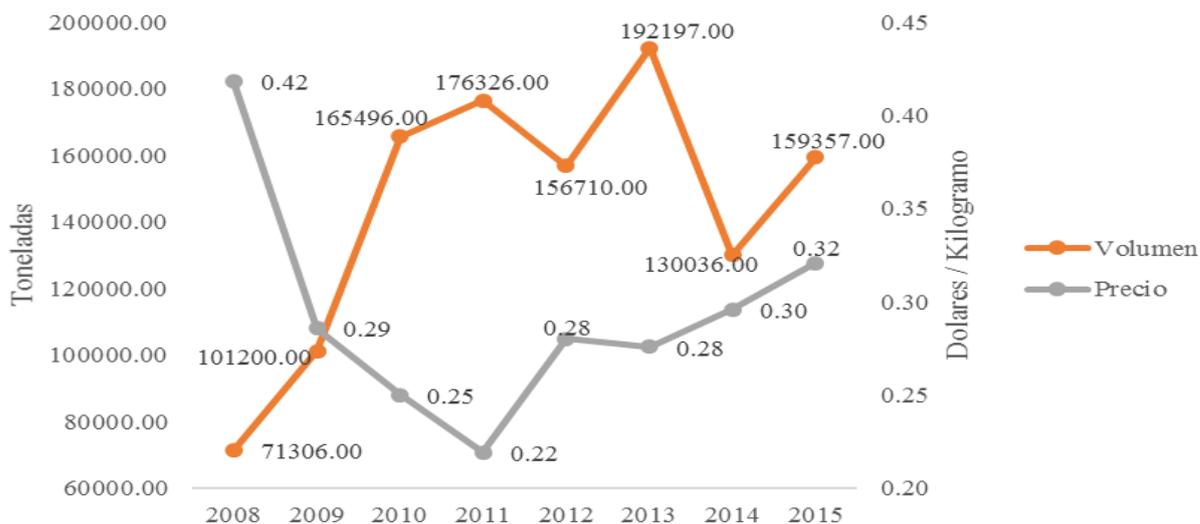


Figura 46. Ventas y precio de cebolla roja en el mercado de Santa Anita. Tomado de “Sistema de Abastecimiento y Precios,” por SISAP /EMMSA, 2016 (<http://sistemas.minag.gob.pe/sisap/portal2/mayorista/>)

Tabla 27. Evolución de las Exportaciones de Cebolla Frescas o Refrigeradas (Periodo 2008 – 2015)

Mes	FOB	Toneladas	Precio \$
2008	20,950,549	71,306	0.42
2009	28,143,996	101,200	0.29
2010	41,720,884	165,496	0.25
2011	42,530,516	176,326	0.22
2012	51,840,534	156,710	0.28
2013	61,139,357	192,197	0.28
2014	63,258,945	130,036	0.30
2015	62,414,145	159,357	0.32
Total	371,998,926	1,152,628	
Promedio	46,499,866	144,079	0.29

Nota. Tomado de “Amigo Empresario / Exportador / Importador,” por Agrodataba Perú, 2016a (<http://www.agrodataba.com>)



*Figura 47.* Exportación de cebolla amarilla dulce por el Perú.  
Tomado de “Cebolla fresca Perú exportación 2016,” por Agrodata, 2016  
(<http://www.agrodataperu.com/2016/10/cebolla-fresca-peru-exportacion-2016-septiembre.html>)

De acuerdo al ing. Chepote, ex presidente de la asociación exportadora de cebolla, los volúmenes de ventas y precios de la cebolla amarilla dulce fresca o refrigerada se establecen de acuerdo a los referentes como Vidalia (Georgia, USA). El nivel de precios de cebolla amarilla dulce peruana depende del volumen de producción de Vidalia, en donde a mayor volumen de producción de cebolla americana, menor es el precio y las cantidades a exportar de nuestras cebollas. Sin duda Estados Unidos, nuestro principal cliente cuenta con un mercado en expansión; muestra de esto, es que no solo se producen cebollas en Georgia, sino que también están produciéndose cebollas en California y Washington. (Entrevista presencial, setiembre 2016).

**Red de comercialización de cebolla en el Perú.** En la Figura 48 se ha sombreado con gris la red de ventas para identificar a cada uno de los protagonistas del proceso, ya sea para el mercado interno o externo. Para el caso del comercio interno, el Mercado de Santa Anita en Lima es el principal, y para el mercado externo la comercialización puede ser vía terrestre por la frontera con Ecuador, por Aguas Verdes. De acuerdo a lo mencionado por Fernando Gómez, Gerente General de Semiagro, casi ningún productor envía sus cebollas a Ecuador.

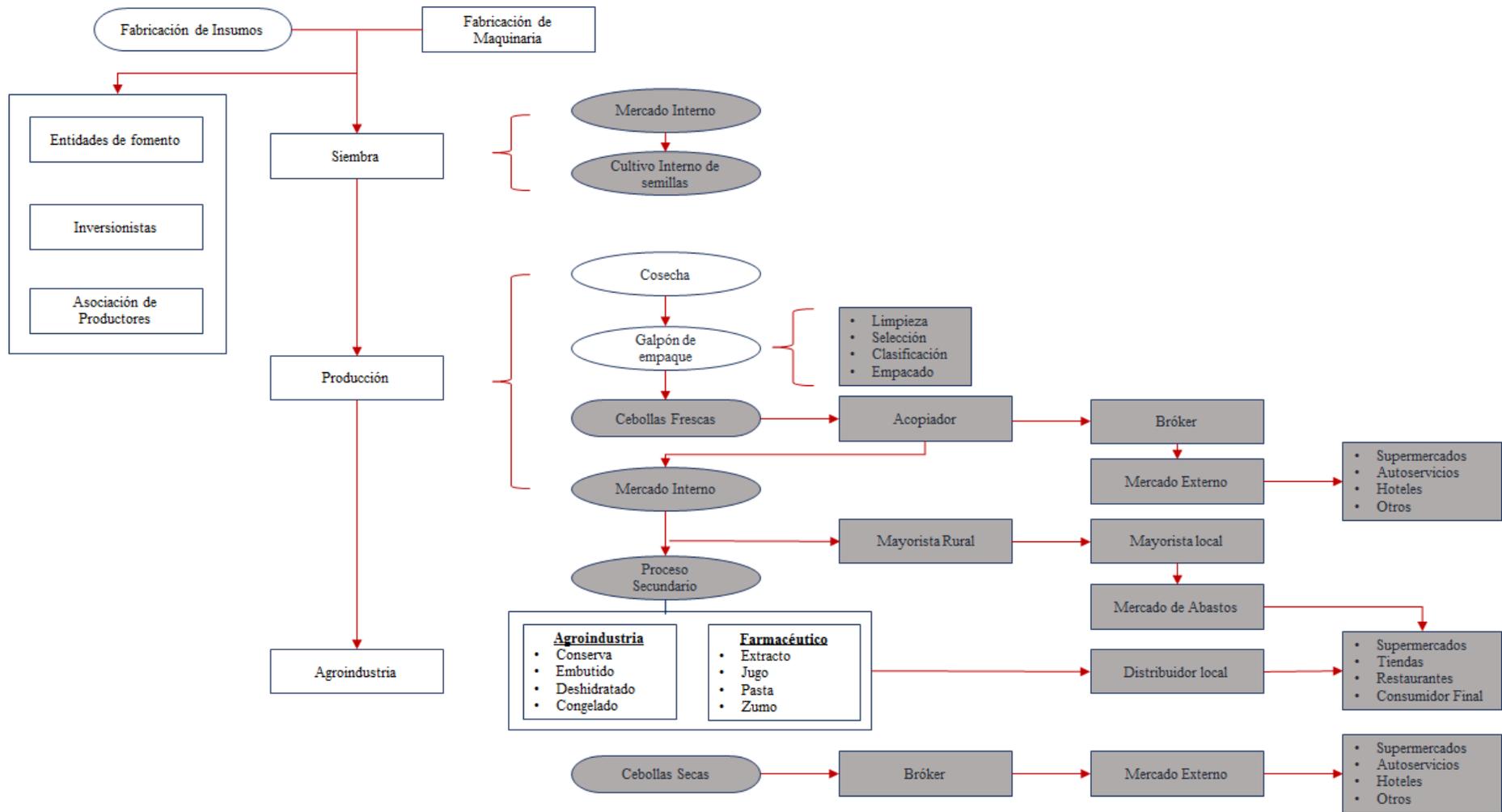


Figura 48. Red de comercialización de la cebolla en el Perú.

Tomado de “Principales Aspectos Agroeconómicos de la Cadena Productiva de Cebolla,” por Ministerio de Agricultura y Riego, 2013a

directamente. El traslado es realizado generalmente por los acopiadores que compran las cebollas en chacra o en Santa Anita. Se trata de camiones de 30 toneladas, a veces son colocados en el mercado mayorista, y en otras oportunidades en el mismo mercado; se negocia el camión completo y este es enviado a Aguas verdes. De igual manera, de no venderse los camiones completos, los sacos son trasladados hasta cada uno de los puestos de los mayoristas para realizar ventas al por mayor (Comunicación personal, 05 de octubre de 2016). Las ventas también son vía marítima, éstas son realizadas más planificadas, la mayoría de las empresas trabajan con un bróker, quienes de tener un contrato les aseguran las ventas del total de su producción. El Ingeniero Rubio, gerente de Agrocarmen (comunicación personal, 12 de Octubre de 2016) sostuvo que el proceso de planificación es realizado en base al contrato con su bróker, en donde negocian envíos diarios para finalmente lograr un volumen determinado. Sin embargo, como gran debilidad, se identifica que no se establece un precio, el precio es fijado con el cliente final, en la ciudad de destino.

En la Figura 48 se desglosa la comercialización interna y externa, donde del total de la producción nacional, el 25% es destinado para la exportación, en su mayoría como cebolla amarilla; el 60% de ésta exportación es trasladada vía marítima mediante la participación de un bróker y el 40% vía terrestre a países como Colombia, Chile y Ecuador. El 75% es destinado a consumo interno, y es comercializado en mayor parte en el mercado mayorista de Lima, Mercado Santa Anita (Banco Mundial, 2016d).

Debido a que el mercado de cebolla en el mundo es bastante competitivo, las empresas responsables de las principales exportaciones deben contar con las certificaciones requeridas, las cuales validan los diferentes procesos dentro de la cadena de valor de la cebolla del Perú: (a) la Certificación de Buenas prácticas Agrícolas; (b) la Certificación Seguridad de Alimentos de terceros; (c) el Control de plaguicidas; (d) el Certificado de grados Brix; (e) el HACCP.

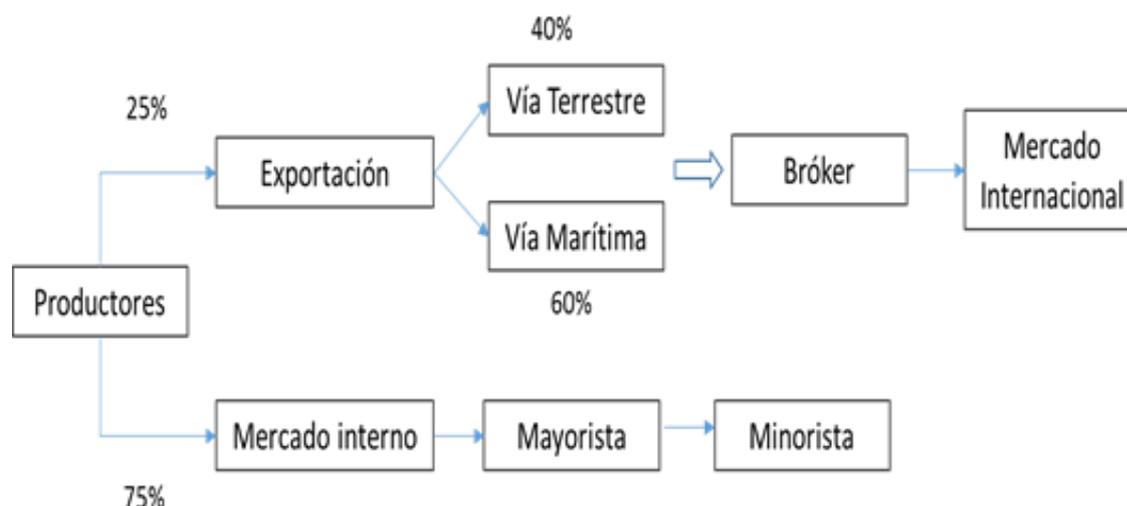


Figura 49. Cadena productiva de la cebolla en el Perú.

Tomado de “Análisis Integral de logística en Perú. Parte 2c. Resultados por productos: Cebolla,” por Banco Mundial, 2016d ([http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/facilitacion\\_comercio\\_exterior/Anexo3\\_Producto\\_Cebolla\\_final.pdf](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Anexo3_Producto_Cebolla_final.pdf)).

De acuerdo al tipo de consumo, se cuenta con un mix de productos, cada uno de estos tipos cuenta con determinadas características. La cebolla amarilla dulce, es principalmente una cebolla de exportación, es una variedad menos pungente, cuenta con altos niveles de agua, azúcar, y niveles bajos de compuestos de azufre en comparación a la roja.

Tal como indicó la empresa Miranda Internacional, para el caso de la cebolla amarilla dulce, en el Perú se cuenta con las variedades Granex, Century y Campo Lindo, cada variedad cuenta con características externas respecto a su forma y tamaño.

Prepack (5.08 cm - 6.35 cm / 2.00 in - 2.50 in).

- Mediana (6.35 cm - 8.26 cm / 2.50 in - 3.25 in).
- Jumbo (8.26 cm - 10.16 cm / 3.25 in - 4.00 in).
- Colosal (10.16 cm - 12.70 cm / 4.00 in - 5.00 in).

Mario Rubio (Conversación personal, 12 de octubre de 2016), gerente general de Agrocarmen comentó que Estados Unidos es un mercado que prefiere bulbos que superen los siete cm de diámetro, correspondiendo a los bulbos de clasificación Jumbo y Colosal.

Colombia es un mercado que prefiere las cebollas prepack, debido a la practicidad de manipulación. Por otro lado se encuentra la cebolla roja que tiene un toque picante y ácido. Principalmente se produce en el departamento de Arequipa y de acuerdo a Semiagro se clasifican en:

- Sivan.
- Pantera Rosa.
- Noam.
- Neptune.

#### **4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)**

Según el MINCETUR, el tronco de la cadena productiva agroindustrial nacional está conformado por agentes tales como productores agropecuarios, productores agroindustriales, intermediarios, comerciantes mayoristas, comerciantes minoristas, exportadores, compradores internacionales, consumidores locales y consumidores externos. Todo ello vinculado con grupos de apoyo, en la cual se destacan las características de un clúster agroindustrial de clase mundial. Este sería el modelo ideal de un “clúster” agroindustrial competitivo contra el cual debería compararse el “clúster” agroindustrial peruano para derivar las mejores estrategias. El mercado de la cebolla se encuentra compuesto de un gran número de productores dueños de pequeñas y grandes parcelas.

Los grandes productores se orientan al mercado de exportación que están compuestos por aproximadamente 154 empresas y que la principal variedad exportada es la cebolla amarilla dulce. Mientras que la gran mayoría de pequeños productores producen para el mercado local la cebolla roja arequipeña (Banco Mundial, 2016). Para la comercialización del mercado interno, los mayoristas juegan un papel importante porque se encargan de llevar los productos a los minoristas y a los supermercados. Ellos no cuentan con la modalidad de consignación, por lo que pueden correr el riesgo de pérdidas en caso el precio del producto

baje demasiado; sin embargo, con respecto al precio en una exportación, éste recién se sabe cuándo el bróker envía la liquidación final al productor, detallando cada ítem gastado e indicando el precio al cual se vendió la cebolla. De realizarse un reempaque o cualquier gasto adicional no estipulado inicialmente, también es incluido en esta liquidación final.

Según lo conversado con Mario Venero (Comunicación personal, 07 de agosto de 2016), exportador de cebolla amarilla al mercado de USA, indicó que el costo de la cebolla en el Perú es muy variable pero es bastante más alto que en los países vecinos debido a los costos logísticos, lo que no permite competir a mejor precio con la misma variedad de cebolla en el mercado extranjero. Además indicó que uno de los problemas de los productores es que entregan su cosecha de cebolla a consignación al bróker y al final no se sabe exactamente el precio al cual se vendió. De igual manera, si al final del proceso de distribución alguna parte de la mercadería no se vendió esta diferencia no es pagada al productor lo que genera pérdidas. Mario indicó que la mejor opción en su opinión es ser acopiador y estar en el proceso de empaque antes de ser productor o exportador.

Son las empresas más grandes las que cuentan con plantas de procesamiento cerca de las zonas de producción, lo que sin duda hace posible contar con una estructura de costos bastante eficiente. Ya en planta, se realiza la selección, clasificación, limpieza del producto y el empacado, así como la certificación fitosanitaria. Sin embargo cuando la cebolla amarilla no cumple con el estándar y es reclasificada para consumo interno. Esta producción puede ir directamente al mercado interno o externo o derivarse a la agroindustria.

Las variedades que se siembran en el Perú según el Ministerio de Agricultura son, en la Costa se siembran; Roja Arequipeña, Red Creole, Sintese 30 roja, Texas Early Grano, Cristal White y Blanca Rio Grande, Century. En la Sierra se siembra la cebolla Roja Arequipeña, Italiana, Americana y Regal. En la Selva se siembra la cebolla de variedad Roja

Arequipeña, Sintese 39 roja y Crystal White, sin embargo los departamentos que la siembran no generan una cantidad representativa.

**Costos de comercialización y traslado.** Respecto a los costos de producción y traslado, la cebolla amarilla dulce presenta mayores costos que la roja, debido que la amarilla requiere un trato más delicado, debiendo mantenerse a temperaturas de refrigeración, en cambio la cebolla roja puede ser manipulada en peores condiciones sin comprometer su calidad. La cebolla amarilla requiere condiciones de refrigeración a lo largo de la cadena de comercialización, desde la planta, debe mantenerse refrigerada por un periodo de 15 a 30 días, y su traslado al puerto también debe de ser en contenedores de refrigeración. En el 2014 se tuvo una producción de 26,000 kg de cebolla amarilla, teniendo como costo promedio de producción de USD 0.25 por kg, el costo total del producto en puerto para exportación fue de USD 0.49 por kg, siendo el costo logístico de USD 0.24, lo que representa el 50% del valor final del producto. Del costo logístico, la mayor parte corresponde a costos de envasado, etiquetado y empaque; seguido del costo de carga, descarga y post cosecha (Perú Cam, 2016). El detalle de los costos de traslado y comercialización se observan en la Tabla 28.

Tabla 28 Principales Costos de Producción y Comercialización de Cebolla en el Perú

*Principales Costos de Producción de Cebolla en el Perú*

Proceso	Tiempo (horas)	Costo (\$)
Tratamiento postcosecha para la venta o entrega	12	531.3
Empaquetado	12	627.0
Etiquetado	12	520.0
Almacenaje	336	1,152.0
Espera hasta el recojo de Producción	-	-
Carga de mercadería a la unidad de transporte	2.5	334.4
Transporte de chacra a siguiente destino	2.5	72.2
Descarga de la mercadería en el centro de acopio	2.5	334.4
<b>Total</b>	<b>379.5</b>	<b>3,571.3</b>

*Nota.* Tomado de “Análisis Integral de logística en Perú. Parte 2c. Resultados por productos: Cebolla,” por Banco Mundial, 2016 ([http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/facilitacion\\_comercio\\_exterior/Anexo3\\_Producto\\_Cebolla\\_final.pdf](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Anexo3_Producto_Cebolla_final.pdf))

En el caso de la cebolla roja, la producción promedio en el 2014 fue de 7,000 kg. El costo de producción promedio fue de USD 0.16 por kg; mientras que el costo total al llegar a los puntos fronterizos, los que son destinados a venta al exterior, fue de USD 0.43 por kg, siendo los costos logísticos USD 0.27 por kg, lo que equivale al 70% del valor final del producto. Este producto al pasar por la frontera, no tiene un costo logístico por exportación, pues los productos pueden pasar de país en país sin incurrir en costos relevantes, sin embargo, los vehículos pueden enfrentar inspecciones y costos del otro lado de la frontera (Banco Mundial, 2016c).

En el caso de la cebolla amarilla, los márgenes de rentabilidad son menores que la roja, los costos logísticos implican aproximadamente un 42% del precio FOB. Este análisis identificó que los principales componentes del costo logístico están explicados por los altos costos de transporte (principalmente en el tramo chacra – centro de acopio), los elevados costos de seguridad y las altas mermas producidas a lo largo de la cadena logística. Por el otro lado, los precios de comercialización son bastantes bajos con respecto a otros países como México, Estados Unidos, Francia y China. Claramente una mejora en la cadena de suministro impactará considerablemente en el negocio y por tanto cualquier mejora en la logística puede ser capitalizada en rentabilidad y competencia.

**Costos de producción.** Entre los costos de producción, para una hectárea de cebolla se encuentran los costos directos e indirectos. Dentro de los costos directos se encuentra la mano de obra directa, los insumos y maquinarias que se utilizan directamente en el campo. Dentro de los costos indirectos se encuentran los costos administrativos y los gastos de ventas. En la siguiente Tabla 29 se muestra los costos directos e indirectos y el costo total de producir una hectárea de cebolla.

En función a la información del MINAGRI (2013a) y en las alternativas de rentabilidad en la producción, al revisar la Tabla 30, se observa que manteniendo el costo de

producción, pero cambiando los rendimientos promedios de la chacra, se puede obtener una rentabilidad más alta, inclusive si se mantiene un mismo precio.

Tabla 29

*Costos de Producción de Cebolla (soles por hectárea)*

Descripción	Costo (S/.)	Participación (%)
<b>1.- Costos Directos o Variables</b>		
1.1 Preparación del Terreno	1,320.0	6.8
1.2 Trasplante	2,625.0	13.5
1.3 Abonamiento	2,160.1	11.1
1.4 Labores Culturales	1,800.0	9.3
1.5 Riegos	4,712.0	24.2
1.6 Control Fitosanitario	969.0	5.0
1.7 Cosecha	3,355.0	17.3
1.8 Transporte de insumos	200.0	1.0
1.9 Imprevistos	857.1	4.4
<b>Total Costos Directos o Variables</b>	<b>17,998.2</b>	<b>92.6</b>
<b>2.- Costos Indirectos</b>		
2.1- Gastos Administrativos (8% Costos Directos)	1,437.9	7.4
<b>Total Costos Indirectos</b>	<b>1,437.9</b>	<b>7.4</b>
<b>Costo Total de Producción</b>	<b>19,436.1</b>	<b>100</b>

*Nota.* Tomado de “Principales aspectos agroeconómicos de la cadena productiva de cebolla-Costos de Producción x hectárea,” por Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2013a ([http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/agroeconomia/agroeconomia\\_cebolla.pdf](http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/agroeconomia/agroeconomia_cebolla.pdf)).

Más allá de los resultados de los ratios, este análisis indica que la variable “rendimiento promedio” es la principal para generar un alto índice de rentabilidad. Es decir, los esfuerzos podrían centrarse no sólo en eficiencia de costos, sino en buscar generar el mayor rendimiento posible con la tierra cultivable. En la Tabla 31 se muestra la rentabilidad

de la producción de cebolla en un periodo vegetativo de cuatro meses y con rendimientos de 50 tn/ha.

Tabla 30  
*Análisis Económico Producción de Cebollas.*

Análisis Económico	Alternativa de Rentabilidad			
	Baja	Media baja	Media Alta	Alta
Rendimiento Promedio (Kg/ ha)	32000	39200	42000	55000
Precios en Chacra (S/. / Kg )	1.08	1.08	1.08	1.08
Ingreso Total (S/. / ha)	34560	42336	45360	59400
Costo total de la Producción (S/. / ha)	19438	19438	19438	19438
Utilidad de la Producción (S/. / ha)	15122	22898	25922	39962
Costo de Producción Unitario (S/. / Kg)	0.61	0.49	0.46	0.35
Margen de Utilidad Unitario (S/. / Kg)	0.47	0.59	0.62	0.73
Índice de Rentabilidad (%)	77.1	118.4	134.7	208.5

*Nota.* Tomado de “Principales aspectos agroeconómicos de la cadena productiva de cebolla- Costos de Producción x hectárea al 2013,” por MINAGRI, 2013a ([http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/agroeconomia/agroeconomia\\_cebolla.pdf](http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/agroeconomia/agroeconomia_cebolla.pdf)).

Tabla 31 *Costos y Rentabilidad de Producción de Cebolla en la Ciudad de Arequipa*

Costo Variable	S./ 1,1406
Costo Fijo	S./ 5,237
Costo total (V + F)	S./ 16,644
Rendimiento Kg / Ha	50,000
Precio KG Chacra	S./ 0.8
Ingreso total	S./ 40,000
Ingreso neto (IT - CT)	S./ 23,355
Margen bruto (IT - CV)	S./ 28,593
Rentabilidad bruta (IN/CV)	S./ 2.047
Rentabilidad neta (IN/CT)	S./1.403
Precio / Kg Producción (CT/R)	S./0.332

*Nota.* Tomado de “Costos de producción de cebolla en Arequipa,” por Dirección Regional de Agricultura, 2013 (<http://www.agroarequipa.gob.pe/sites/default/files/costos%20caraveli432.pdf>).

#### 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El buen desempeño de la cebolla en Perú dependerá de la capacidad de generar crecientes utilidades a lo largo del tiempo. Esto a su vez es determinado por los ingresos, costos y gastos. En las tablas siguientes, se muestran los Balances de Resultados de la cebolla amarilla y de la roja.

Para elaborar el estado de resultados al 2015 de la cebolla amarilla se ha tomado como ventas totales, las exportaciones totales de cebolla en el Perú (dólares) al 2015. Los costos de ventas, gastos administrativos y gastos de ventas se obtuvieron de la estructura de costos obtenida por una hectárea de cebolla amarilla dulce producida en Ica según la monografía de Manejo Agronómico del Cultivo de Cebolla Amarilla en el Valle de Barranca al 2012. Como premisa, se tomó un rendimiento de 39.2 toneladas por hectárea. La utilidad neta es de 32.9% con respecto a las ventas. Sin embargo es preciso mencionar que los costos y los rendimientos pueden reducir o incrementarse, lo que impactaría en los costos variables o fijos. Por otro lado, debido que los precios de venta son variables y dependen de la producción de USA los valores de exportación pueden subir o bajar (ver Tabla 32).

Tabla 32 Estado de Resultados de la venta de Cebolla Amarilla Dulce

##### Estado de Resultados de la Cebolla Amarilla Dulce

	Valor (\$)	Análisis vertical (%)
Ventas	62,414,145	
Costo de venta	29,516,092	47.3
Mano de Obra	19,453,788	31.2
Insumos	7,379,023	11.8
Materiales y Equipos	2,683,281	4.3
Utilidad Bruta	32,898,053	52.7
Gastos indirectos	3,354,101	5.4
Gastos administrativos	1,006,230	1.6
Utilidad Operativa	28,537,722	45.7
Gastos financieros	619	0.0
Utilidad antes de impuesto	28,537,103	45.7
Impuesto	7,990,562	12.8
Utilidad Neta	20,547,160	32.9

*Nota.* Tomado de "Monografía de Manejo Agronómico del Cultivo de Cebolla Amarilla en el Valle de Barranca al 2012," por Facultad de agronomía de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión de Huacho, 2012.

Para el estado de resultados al 2015 de la cebolla roja, los ingresos totales se obtuvieron restando la producción total con la exportación total. Los costos y gastos de ventas y los gastos administrativos se obtuvieron de la estructura de costos obtenida por una hectárea de cebolla roja producida en Arequipa según el informe de la Gerencia Regional de Agricultura de Arequipa. Se consideró un rendimiento de 39.2 toneladas por hectárea. La rentabilidad obtenida fue de 52.6% (ver Tabla 33). Según Mario Rubio, gerente de Agro Carmen, los precios de la cebolla son cíclicos, un año es muy bueno, el siguiente muy malo y después sigue otro con precios estándar. Sin embargo, al no conocerse estos picos, se generan especulaciones, que surgen cuando se cree que si el año anterior fue bueno el siguiente también lo será y es por ello que se siembra y se produce más cebolla lo que termina impactando en los precios.

Tabla 33

*Estado de Resultados de la Cebolla Roja*

	Valor (\$)	Análisis Vertical (%)
Ventas	202'910,682	
Costo de venta	51'415,144	25.3
Mano de Obra	33'837,928	16.7
Insumos	12'920,166	6.4
Materiales y Equipos	4'657,050	2.3
Utilidad Bruta	151'495,539	74.7
Gastos indirectos	5'748,162	2.8
Gastos administrativos	3'330,026	1.6
Utilidad Operativa	148'165,513	73.0
Gastos financieros	6,336	0.00
Utilidad antes de impuesto	148'159,177	73.0
Impuesto	41'484,569	20.4
Utilidad Neta	106'680,943	52.6

*Nota. Tomado de "Principales aspectos agroeconómicos de la cadena productiva de cebolla," por Minagri, 2013a ([http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/agroeconomia/agroeconomia\\_cebolla.pdf](http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/agroeconomia/agroeconomia_cebolla.pdf)).*

#### **4.1.5 Recursos humanos (H)**

Al ser consultado Mario Venero (2016, 07 de agosto), explicó que la mano de obra utilizada es medianamente calificada; los agricultores conocen el negocio por los años de trabajo, y son empíricos. Existen personas especializadas en la producción y comercialización de cebolla y él es uno de ellos. La capacitación de los agricultores se da en el campo, aprenden in situ. También comentó que no existe una entidad pública que apoye con la capacitación para este cultivo, así como existe para otros cultivos como el cacao, el café, la quinua, entre otros (M, Venero, comunicación personal, 07 de agosto de 2016).

De acuerdo a lo indicado por Fernando Gómez, los productores de cebolla roja son personas especializadas en el cultivo, quienes han adoptado la producción de cebollas como oficio. No cuentan con capacitación en nuevas tecnologías, motivo por el cual las diferentes actividades en campo son realizadas de forma manual. Los agricultores no cuentan con una carrera técnica ni universitaria. Para el caso de la cebolla amarilla dulce se cuenta con mayor tecnificación. Las empresas están mejor organizadas, los directivos y/o dueños cuentan con experiencia en el sector y se encuentra adecuadamente calificados, en su mayoría se trata de ingenieros que constantemente están en búsqueda de alternativas que posibiliten mejorar su rendimiento, para lo cual deben capacitar a su personal.

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

En el mercado peruano existen plataformas gestionadas por el estado que brindan información sobre precios, volúmenes y requisitos para la exportación y comercialización de cebolla. Sin embargo, Ing. Chepote, ex presidente de la asociación de exportadores de cebolla indica que la data que alimenta las estadísticas no es 100% confiable. En la mayoría de los casos se trata de información que fue realizada como trabajo de gabinete, sin las validaciones necesarias. Tal es el caso del SISAP V2.0 (Sistema de Información de abastecimiento y precios) del Ministerio de Agricultura y Riego. Esta web hace posible que la información

correspondiente a los precios sea accesible, tanto del mercado mayorista, como minorista. Según comentó el Ing. Chepote, ésta es información aproximada pues existe un porcentaje considerable que es comercializado informalmente (Entrevista presencial, setiembre 2016). Otro sistema de información es El Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias [SIEAP] que es un portal del Ministerio de Agricultura y Riego que cuenta con información de interés, facilitando data actualizada al año 2015 sobre normativa, costos, políticas de abastecimiento, etc. Asimismo, el gran mercado mayorista de Lima también cuenta con un portal que proporciona información correspondiente a las estadísticas del mercado Mayorista Santa Anita de donde es posible obtener información con respecto a las ventas (precio y volúmenes), porcentajes de ingreso en toneladas por giros (frutas, hortalizas, tubérculos, etc.), volúmenes de ventas en toneladas de los principales productos, volúmenes de venta de acuerdo al departamento de procedencia (producto, mes, año, etc.).

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

Para realizar un adecuado planeamiento estratégico de la cebolla peruana y lograr ser competitivos con el mercado global es necesario contar con el soporte requerido. De acuerdo al ex presidente de la asociación de exportadores de cebolla (J. Chepote, entrevista personal, setiembre 2016), la tecnología para el cultivo de cebollas amarillas dulce es impecable en Perú, casi tan estructurada como en Estados Unidos, indicó que para aumentar la competitividad se debe invertir en infraestructura, haciendo posible obtener mejoras en el almacenamiento o conservación. En Chile, se cuenta con naves de atmósferas controladas para el almacenamiento de cebollas, haciendo posible almacenar los cultivos por mucho más tiempo. Dentro de los factores que afectan a la industria de la cebolla son: la falta de agua, la fertilización de los cultivos, la tecnificación de la siembra y cosecha, y del procesamiento de la cebolla, especialmente la de exportación.

**Pozas de agua.** La cebolla presenta limitaciones en cuanto al acceso del sistema financiero, y el riego tecnificado no ha sido implementado en un volumen importante. Debido a este problema algunas empresas han desarrollado pozas para extraer y almacenar agua. Como se mencionó anteriormente por el Censo Nacional Agropecuario, el mayor problema de la costa peruana es la falta de agua, por ello los más grandes exportadores de cebolla en el Perú cuentan con pozas de agua que extraen del subsuelo; ello con la finalidad de mantener agua para regar los cultivos. Estas pozas cuentan con una bomba que extrae agua del subsuelo que son enviados por un filtro para reducir la dureza del agua antes de llegar a los cultivos. Según el ingeniero Willy Paz, gerente de producción de Miranda Internacional SA, en Ica ya no está permitido la creación de pozas para la extracción de agua del subsuelo.

**Sistema de riego por goteo.** Una tecnología usada para el riego del cultivo es el sistema por goteo, que requiere de tubos con agujeros extendidos en todo el cultivo por donde pasa el agua que alimenta a la planta (ver Figura 50).



Figura 50. Sistema de riego por goteo para el cultivo de la cebolla. Tomado de “Archivo personal,” por Chepote, 2016.

**Sistema de fertilización centralizado.** Esto es usado básicamente en las empresas exportadoras, y sirve para lograr adicionar de manera uniforme y rápida la aplicación de fertilizantes a todo el cultivo. Este sistema tiene un equipo que gradúa la hora y el tiempo de fertilización (ver Figura 51).

**Maquinarias para la cosecha.** Durante la cosecha de la cebolla, después de que el tallo se encuentre seco, se requiere cortar estas umbelas, puede ser a mano o a máquina, incluso puede usarse tijeras. En la Figura 52 se muestra como se hace uso de unos cortadores, simples cuchillas con soporte de fierro que ayudan a retirar las umbelas.



*Figura 51.* Sistema Centralizado para la fertilización del cultivo de cebolla, empresa Agrocarmen.

Tomado de “Archivo personal,” por Chepote, 2016 (foto tomada en la entrevista personal con el ingeniero Chepote, octubre 2016)



*Figura 52.* Equipo que corta las hojas secas de las cebollas.

Tomado de “Archivo personal,” por Chepote, 2016 (foto tomada en la entrevista personal con el ingeniero Chepote, octubre 2016)

**Maquinarias y equipos durante la producción.** Principalmente para las cebollas que se exportan se utilizan unas máquinas basadas en fajas transportadoras que seleccionan a las cebollas según su calibre, separándolas según sean jumbo, colosal, médium, y prepack o cherrie. Para las cebollas comercializadas en el mercado interno no es necesario el uso de estas maquinarias ya que no hay una exigencia de tamaños o calibres (ver Figura 53).



*Figura 53.* Seleccionadora de calibre de cebolla amarilla dulce Tomado de “Archivo personal,” por Chepote, 2016 (foto tomada en la entrevista personal con el ingeniero Chepote, octubre 2016)

***Medidor de diámetro de la cebolla.*** Si bien la maquina seleccionadora se encarga de separar según el tamaño del producto, también existen unos medidores de diámetro sencillos que ayudan a verificar manualmente el tamaño de las cebollas (ver Figura 54).



*Figura 54.* Medidor manual de diámetro de la cebolla. Tomado de “Archivo personal,” por Chepote, 2016 (foto tomada en la entrevista personal con el ingeniero Chepote, octubre 2016)

**Medidor de grados brix.** El grado de pungencia de la cebolla está relacionada con el grado brix del producto, por ello algunos compradores y/o comercializadores utilizan ésta medida para saber la intensidad de pungencia del producto, esto se usa especialmente para la cebolla amarilla dulce de exportación.

**Medidor grado de pungencia.** La suavidad de la cebolla se mide en base a su nivel de pungencia. Los importadores de la cebolla amarilla dulce la requieren con bajo nivel de pungencia, por ello se puede medir el nivel de pungencia a través de la medida del nivel de ácido pirúvico. Esto es un ensayo que se realiza en laboratorio.

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

En la Tabla 34 se observa la Matriz de Evaluación de factores Internos.

#### **4.3 Conclusiones**

La comercialización de cebolla se divide en interna y externa. Para cada uno de estos, no hay entes reguladores eficaces que puedan definir políticas para mejorar el sector, ni que generen intervenciones para generar alianzas entre las pequeñas empresas; buscar más bróker en USA y en Europa; negociar precios de comercialización a lo largo de toda la red mostrando imparcialidad con cada uno de los integrantes. Este rol es del Estado y si bien es cierto la entidad como tal existe, que es el Minagri, aún le falta presencia para rentabilizar cada vez más este sector que representa el 21% de la producción de hortalizas y que aportó a los productores S. / 581.15 mil el 2014.

La producción de cebolla roja en el departamento de Arequipa, se ve limitada por el predominio de pequeñas unidades agropecuarias de tres a 10 hectáreas además de la utilización intensiva de la tierra con el mismo cultivo (monocultivo) que reduce el rendimiento por hectárea. Estos dos problemas no permiten la producción a gran escala, lo que no a su vez no permite diluir los costos fijos y tampoco tener poder de negociación con los acopiadores y proveedores de semillas, fertilizantes y agroquímicos.

Tabla 34

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

<b>FORTALEZA</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
1 Clima propicio para el cultivo de cebolla en la costa.	0.10	4	0.4
2 Disponibilidad de tierras de cultivo con suelos agrícolas apropiados para la producción de cebolla	0.11	4	0.44
3 Rendimiento por hectárea por encima del promedio mundial	0.10	3	0.3
4 Producción capaz de abastecer el consumo interno	0.10	4	0.4
6 Producción de cebolla durante todo el año.	0.10	4	0.4
7 Fortalecimiento de Agrobanco para facilitar préstamos a productores.	0.05	3	0.15
8 Imagen favorable de la cebolla amarilla del Perú.	0.06	3	0.18
<b>Subtotal</b>	<b>0.62</b>		<b>2.27</b>
<hr/>			
<b>DEBILIDAD</b>			
1 Bajo beneficio del agricultor de cebolla en el Perú.	0.06	1	0.06
2 Altos costos para las exportaciones.	0.05	2	0.1
3 Ineficiente sistema de información y de la red de comercialización de cebolla	0.04	2	0.08
4 Alta atomización y fragmentación de la tierra para el cultivo de cebolla roja (minifundios).	0.04	1	0.04
5 Productores no sujetos a créditos	0.06	2	0.12
6 Falta de agua en la costa del Perú que limita la producción agropecuaria.	0.07	2	0.14
7 Bajo desarrollo de productos derivados de la cebolla	0.03	2	0.06
8 Pocas empresas productoras con certificaciones de calidad e inocuidad internacional	0.03	2	0.06
<b>Subtotal</b>	<b>0.38</b>		<b>0.66</b>
<hr/>			
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.93</b>

Valor

4 = Fortaleza mayor

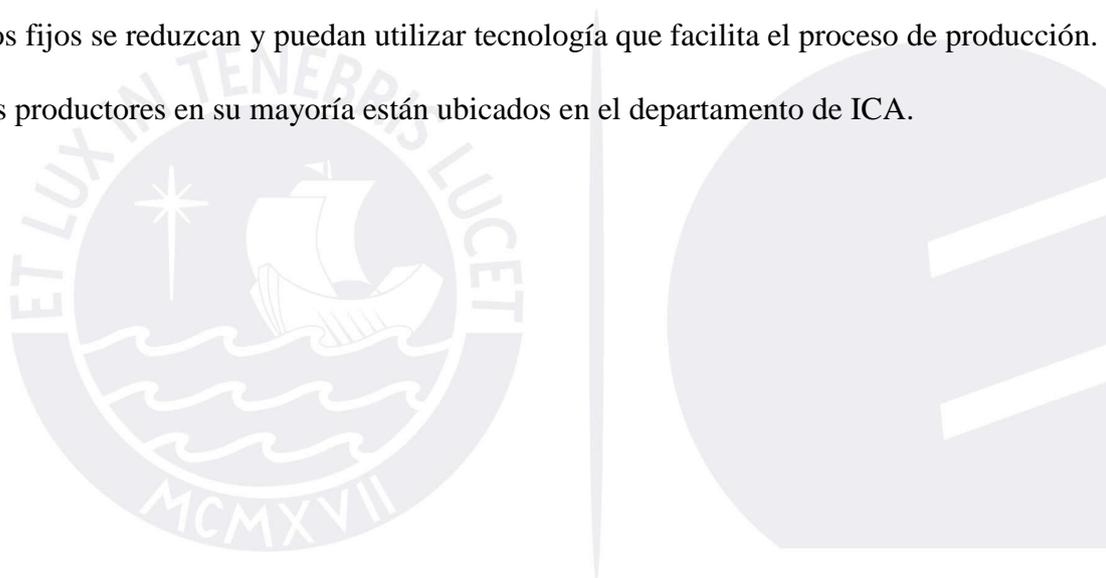
3 = Fortaleza menor

2 = Debilidad menor

1 = Debilidad mayor

Por otro lado, invertir en tecnología más especializada para la producción en éstas condiciones es muy costoso para los productores debido a que sus pequeñas hectáreas de cebolla no rentabilizan pronto lo invertido.

La rentabilidad de la cebolla roja en promedio es de 50%; sin embargo, el sector agrícola puede ser riesgoso si ocurriera una sobreproducción de cebolla lo que reduciría considerablemente los precios y por ende los ingresos. Por otro lado, para la cebolla amarilla de exportación es de aproximadamente de 30%, sin embargo, si el precio en el mercado de destino baja y hubiera mermas, el margen bajaría cada vez más. La ventaja de estos productores es que están integrados verticalmente y tienen grandes extensiones de tierra para producir, esto permite tener una alta producción lo que eleva los ingresos y permite que sus costos fijos se reduzcan y puedan utilizar tecnología que facilita el proceso de producción. Estos productores en su mayoría están ubicados en el departamento de ICA.



## **Capítulo V: Intereses de la Cebolla y Objetivos de Largo Plazo**

### **5.1 Intereses de la Cebolla**

La comercialización de cebolla en el Perú se ha incrementado en los últimos años, principalmente en las exportaciones, debido al ingreso del producto a nuevos mercados en Latinoamérica y Europa, por tal motivo los productores de cebolla están interesados en incrementar la producción y su área de cultivo para obtener mayor participación de las exportaciones de cebolla en el mundo, incrementando su rentabilidad y rendimiento por hectárea.

### **5.2 Potencial de la Cebolla**

En el Perú la cebolla es la primera hortaliza de mayor consumo, incrementándose su producción en 61% en los últimos 10 años. Por otro lado, la costa peruana cuenta con un clima favorable para el cultivo de esta hortaliza, pudiéndose contar con este producto durante todo el año, siendo los departamentos de mayor producción Arequipa e Ica. Al 2014, según el MINAGRI, se contaba con 18,206 hectáreas de superficie cultivada a nivel nacional solo de esta hortaliza, existiendo más de 770 mil hectáreas disponibles para poder incrementar la producción de dicho cultivo.

Es importante mencionar que el Perú cuenta con un rendimiento de producción más alto de la región, 39.2 ton/ha, lo que lo hace ser más eficiente en este cultivo, siendo sin duda una ventaja competitiva frente a los demás países. Este es uno de los factores que permite obtener una rentabilidad de 58% al productor, con una inversión de aproximadamente S/.19,500 por hectárea. Por otro lado, al 2015 la cebolla aportó 3.7% al PBI del sector agricultura.

Otro potencial con el que cuenta la cebolla del Perú es la experiencia y conocimiento de los agricultores, productores y comercializadores. El cultivo de la cebolla no requiere de una tecnología avanzada para su producción, Según Fernando Gómez, Gerente General de Semiagro (Comunicación personal, 05 de octubre de 2016), para mejorar el rendimiento,

básicamente se requiere mejores semillas, las cuales se desarrollan mediante programas de mejoramiento genético, siendo una de las actuales innovaciones en la producción de cebollas es el uso de los llamados “cocos”, los cuales permiten acortar los tiempos de cosecha y tener mejores rendimientos que generan mayores utilidades para los productores.

### 5.3 Principios Cardinales de la Cebolla Peruana

**Influencia de terceras partes.** Estados Unidos es la principal economía del mundo y tiene una gran influencia económica en la comercialización de cebolla amarilla en el Perú debido a su gran volumen de importación. Casi el 67% de las exportaciones del Perú son destinadas a ese país. México es el principal exportador de cebolla a Estados Unidos, en la variedad blanca; sin embargo, también tiene una pequeña proporción de cebolla amarilla dulce que puede impactar en menor medida en la participación de las ventas a USA. Colombia es uno de los países a quien más se exporta cebolla roja y tiene casi el 28% de la exportación total del Perú.

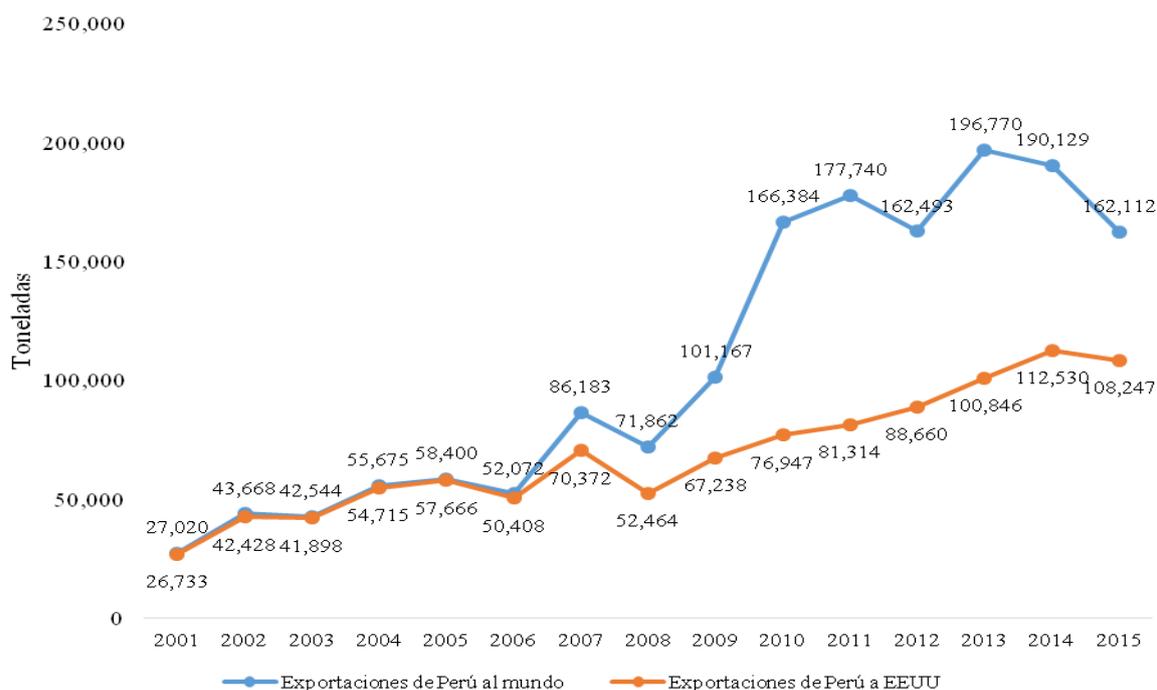
**Lazos pasados – presentes.** El cultivo de la cebolla en el Perú se introdujo con la llegada de los españoles, siendo los valles de Arequipa las zonas con mayor desarrollo para este cultivo, sembrándose principalmente la variedad rosada o roja. La cebolla pertenece a la familia de las aliáceas, al igual que los ajos y puerros. Es la segunda hortaliza más consumida en el mundo después de tomate, y no existe prácticamente un sustituto para este producto.

Por otro lado, según Ognio (2015) con la caída del terrorismo se desarrollaron los acuerdos comerciales, también llamados Tratados de Libre Comercio (TLC), con los principales mercados del mundo, facilitando el ingreso a nuevos mercados e incentivando principalmente las exportaciones de los productos no tradicionales del agro, en el que se encuentra la cebolla amarilla dulce, la que se produce para exportación en la zona de Ica, básicamente en el valle de Villacuri por sus clima cálido y seco.

En la Figura 55 se muestra que del 2001 al 2006 en promedio el 98% de las exportaciones de cebolla era para el mercado de Estados Unidos, el 2007 las exportaciones de cebolla a Estados Unidos creció en 40% respecto al 2006, pero las exportaciones de Perú al mundo crecieron en 66% debido al ingreso de nuevos mercados como Colombia principalmente; seguido de Chile, España, Ecuador, Países Bajos y Panamá. Estos incrementos coinciden con la firma de algunos acuerdos comerciales como el CAN, TLC con Estados Unidos, entre otros.

***Contrabalance de intereses.*** Los intereses de los competidores de la cebolla en el mundo están concentrados en incrementar la participación de mercado, aumentando el volumen de ventas e ingresar a nuevos mercados. Otro interés de los competidores es el lograr productos de calidad, con altos rendimientos, para lo cual buscan mejoras en los cultivos, contrarrestar las plagas y enfermedades que puedan afectar al cultivo.

***Conservación de enemigos.*** Estados Unidos es el mayor cliente de cebolla que se exporta en Perú, pero también le compra a México y Países Bajos, por lo que estos dos países son considerados como los principales competidores de Perú, aunque Estados Unidos también puede ser el país competidor a la vez, ya que existen nuevas ciudades de Estados Unidos que están sembrando la misma variedad de cebolla que Perú le vende. Internamente existen varias empresas productoras y exportadoras de cebolla que compiten entre sí, estando el mercado de exportaciones liderado por cinco empresas que hacen el 60% de las exportaciones. Para el caso de la cebolla roja de comercialización local, existe internamente una competencia entre los pequeños productos, llegándose a bajar los precios cuando existen grandes volúmenes de dicho cultivo.



*Figura 55.* Exportaciones de cebolla en el Perú del 2001 al 2015 (toneladas), comparado con las exportaciones de Perú a EE.UU. Tomado de “List of supplying markets for a product imported by Peru,” por TRADE MAP, 2015 ([http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx))

#### 5.4 Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

En la Tabla 35 se detallan los intereses de la cebolla en el Perú. Se está considerando seis intereses con sus respectivos grupos interesados y su intensidad ya sean por intereses comunes u opuestos. Dentro de los sectores relacionados se tiene a (a) Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), ente encargado de gestionar y coordinar programas para el desarrollo del sector agrícola; (b) Gobiernos locales y regionales, encargados de regular y fomentar el desarrollo integral y sostenible de la región, así como la promoción del empleo y de la inversión pública y privada; (c) Asociación de Exportadores (ADEX), (d) Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), se encarga de realizar las negociaciones comerciales internacionales, así como de la promoción, orientación y regulación del comercio exterior para lograr el desarrollo sostenible, y (e) Servicio Nacional de Sanidad Agraria del

Perú (SENASA) que se encarga de promover y controlar la sanidad agraria, impulsando al desarrollo sostenible y competitivo del sector agrario.

Tabla 35

*Matriz de Intereses Organizacionales*

	Interés organizacional	Intensidad del interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1	Aumento de la participación de mercado		Gobierno regional (+)	Proveedores de insumos (+)
2	Incrementar la rentabilidad de la cebolla del Perú		ADEX (+) MINAGRI (+)	Gobierno regional (+)
3	Crecimiento sostenido de la producción de cebolla en el Perú.		Gobierno regional (+)	
4	Generar valor para los productores, comercializadores, proveedores y exportadores	MINCETUR (+) MINAGRI (+)		
5	Obtención de certificación de calidad internacional	SENASA (+)	MINCETUR (+)	

Nota: comunes (+), opuestos (-)

### 5.5 Objetivos de Largo Plazo de la Cebolla en el Perú.

A continuación se mencionan los objetivos largos plazos establecidos:

1. Objetivo de largo plazo OLP 1: Al 2027 se facturará \$825 millones. Actualmente se factura \$266 millones.
2. Objetivo de largo plazo OLP 2: Al 2027 habrá 84 mil empleos. Actualmente se tiene 51 mil empleos.
3. Objetivo de largo plazo OLP 3: Al 2027 la rentabilidad por hectárea producida será de 68%. Actualmente es de 53%.

### 5.6 Conclusiones

Los intereses de los productores de cebolla es incrementar sus ventas y su rentabilidad, además de ingresar a nuevos mercados internacionales para incrementar la

participación a nivel mundial de cebolla. Para esto el Perú cuenta con un excelente clima que es propicio para la producción de este cultivo, además por su ubicación geográfica permite tener producción en meses donde otros países no tienen, pudiendo abastecer sin dificultad. Para lograr a los intereses del sector se requiere el apoyo de diversas entidades como el SENASA, EL MINAGRI, MINCETUR que establecen los requisitos para la comercialización, brindan asesoría técnica a los productores, y regular e incentivan los acuerdos comerciales internacionales para abrir mercados en el mundo respectivamente. Los intereses del sector y los puntos cardinales analizados en este capítulo, son una guía para el establecimiento de los objetivos de largo plazo, los mismos que ayudaran a lograr la visión planteada en el capítulo dos.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se trabajarán las diferentes matrices que permitirán elegir las estrategias a implementar. Las matrices utilizadas para elaborar nuestra hoja de ruta son (a) Matriz FODA, (b) Matriz PEYEA, (c) Matriz Boston Consulting Group, (d) Matriz Interna Externa, (e) Matriz Gran estrategia, (f) Matriz de decisión estratégica, (g) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, (h) Matriz de Rumelt, (i) Matriz de Ética (ME), (j) Estrategias Retenidas y de Contingencia, (k) Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo, y (l) Matriz de Posibilidades de los Competidores.

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

Tal como menciona D'Alessio (2012), la matriz FODA es una de las más interesantes y probablemente la más importante, pues deben analizarse en paralelo los cuatro cuadrantes: (a) Fortalezas, (b) Oportunidades, (c) Debilidades y (d) Amenazas. Para generar esta matriz utilizamos las oportunidades y amenazas identificadas en nuestra matriz MEFE, y las Fortalezas y debilidades identificadas en la matriz MEFI (ver Tabla 36).

#### A. Estrategias FO

- Incrementar la venta en el mercado de USA, Colombia, Ecuador y Panamá.
- Ingresar a nuevos mercados en Europa y Asia.(USA, Reino Unido, Malasia, Japón, Alemania y Canadá)
- Aprovechar los acuerdos comerciales con bloques económicos a nivel mundial
- Desarrollar la industria de cebolla seca
- Impulsar el consumo de cebolla mediante programas nacionales (Organismos Nacionales/Públicos)

#### B. Estrategias DO

- Potenciar los clústeres de productores de cebolla, disminuyendo minifundios.

Tabla 36

## Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Clima propicio para el cultivo de cebolla en la costa.	D1	Bajo beneficio del agricultor de cebolla en el Perú.
		F2	Disponibilidad de tierras de cultivo con suelos agrícolas apropiados para la producción de cebolla	D2	Altos costos para las exportaciones.
		F3	Rendimiento por hectárea por encima del promedio mundial	D3	Ineficiente sistema de información y de la red de comercialización de cebolla
		F4	Producción capaz de abastecer el consumo interno	D4	Alta atomización y fragmentación de la tierra para el cultivo de cebolla roja (minifundios).
		F5	Producción de cebolla durante todo el año.	D5	Productores no sujetos a créditos
		F6	Fortalecimiento de Agrobanco para facilitar préstamos a productores.	D6	Falta de agua en la costa del Perú que limita la producción agropecuaria.
		F7	Imagen favorable de la cebolla amarilla del Perú.	D7	Bajo desarrollo de productos derivados de la cebolla
				D8	Pocas empresas productoras con certificaciones de calidad e inocuidad internacional
Oportunidades		Estrategia FO (Explotar)		Estrategia DO (Buscar)	
O1	Demanda de cebolla en países que tienen problemas en sus factores climatológicos y en la sanidad de sus tierras.	FO1	Incrementar la venta en el mercado de USA, Colombia, Ecuador y Panamá (F1:F2:F3:F5:F7:O1:O2)	DO1	Potenciar los clústeres de productores de cebolla, disminuyendo minifundios (D4:O1:O2:O3)
O2	Tendencia creciente del consumo de cebolla en el Mundo	FO2	Ingresar a nuevos mercados en Europa y Asia (USA, Reino Unido, Malasia, Japón, Alemania y Canadá). (F1:F2:F3:O5)	DO2	Brindar mayores incentivos tributarios para los exportadores a través del incremento del draw back (D2:O2:O1:O3)
O3	Apertura de nuevos mercados debido al incremento de acuerdos comerciales.	FO3	Aprovechar los acuerdos comerciales con bloques económicos a nivel mundial (O1:O2:O3:F2:F5:F7)	DO3	Impulsar la creación de un proyecto peruano para la producción de cebolla (D1:D3:O2:O1:O3)
O4	Alto grado de inversión en infraestructura de riego por parte del estado.	FO4	Desarrollar la industria de cebolla seca (F5:F6:F7:F2:O1:O2:O3)	DO4	Desarrollar una canasta exportadora con mayor valor agregado (derivados y procesados de cebolla) (D8:O2)
O5	Falta de disponibilidad de tierras cultivables en países productores de cebolla	FO5	Impulsar el consumo de cebolla mediante programas nacionales (Organismos Nacionales/Públicos) (F4:F5:O2)	DO5	Crear un fideicomiso destinado a proyectos de investigación del cultivo de la cebolla (D1:D2:D4:O1:O2)
				DO6	Activar los proyectos de irrigación a través de los representantes del sector agrario (D1:D6:A1:A5)
				DO7	Incentivar la implementación y certificación de sistemas de calidad e inocuidad (D8:O2:O3)
Amenazas		Estrategia FA (Confronte)		Estrategia DA (Evite)	
A1	Ingreso de nuevos competidores a los principales mercados de exportación de Perú	FA1	Aprovechar los acuerdos comerciales con bloques económicos a nivel mundial (F1:F5:A1:A3:A4)	DA1	Suscribir a la cebolla en el Fondo de Garantía para el Campo y Seguro Agropecuario (FOGASA) (A2:D1)
A2	Fenómenos climatológicos que afectan los cultivos (el niño y la niña)	FA2	Desarrollar alianzas estratégicas entre los bróker y los comercializadores de cebolla (F1:F3:F5:F6:F7:A1:A3:A5)	DA2	Desarrollar concursos financiados que fomenten la investigación en productos derivados de cebolla (D7:D5:A1)
A3	Barreras de ingreso para productos peruanos.	FA3	Implementar el uso de cocs de cebolla para reducir los costos de producción (F2:F5:F7:A1:A5)		
A4	Ingreso de productos agrícolas europeos a América con bajos precios por cierre de la frontera en Rusia.				
A5	Incremento de producción de competidores.				
A6	Uso de alta tecnología de los principales exportadores de cebolla en el mundo				

- Brindar mayores incentivos tributarios para los exportadores a través del incremento del draw back.
- Impulsar la creación de un proyecto peruano para la producción de cebolla.
- Desarrollar una canasta exportadora con mayor valor agregado (derivados y procesados de cebolla)
- Crear un fideicomiso destinado a proyectos de investigación del cultivo de la cebolla.
- Activar los proyectos de irrigación a través de los representantes del sector agrario.
- Incentivar la implementación y certificación de sistemas de calidad e inocuidad

#### C. Estrategia FA

- Aprovechar los acuerdos comerciales con bloques económicos a nivel mundial.
- Desarrollar alianzas estratégicas entre los bróker y los comercializadores de cebolla
- Implementar el uso de cocos de cebolla para reducir los costos de producción.

#### D. Estrategias DA

- Suscribir a la cebolla en el Fondo de Garantía para el Campo y Seguro Agropecuario.
- Desarrollar concursos financiados que fomenten la investigación en productos derivados de cebolla.

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

Esta matriz determina la postura estratégica de la organización. La elaboración de esta matriz nos permite identificar y evaluar, tanto los factores relativos de la organización, como los factores relativos de la industria. Los factores relativos de la organización se basan en la fortaleza financiera y la ventaja competitiva, y los factores relativos de la industria dependen directamente de la estabilidad del entorno y la fortaleza de la industria.

En un país como el nuestro, contar con fortaleza financiera es determinante, pues permitirá que los agricultores de cebolla cuenten con un fondo “contingencia” que permita un rápido movimiento para poder encarar tiempos difíciles. Tal como menciona D’Alessio (2012) la fortaleza de la industria nos permitirá encontrar un nicho en el mercado. En la matriz PEYEA se identifican los siguientes valores:

Fortalezas Financieras: 3.2

Ventaja Competitiva: -2.4

Estabilidad del Entorno: -4.3

Fortaleza de la Industria: 3.3

- X: FI + VI: 0.9

- Y: EE + FF: -1.0

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

Según D’Alessio (2012), la Matriz Boston Consulting Group (MBCG) permite conocer la relación estrecha entre la participación de mercado relativa y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de ventas. A continuación la Matriz Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) (ver Tabla 37 y Figura 56).

Tabla 37

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

								CEBOLLA		
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)								Valor		
1	Cambios Tecnológicos	0	1	2	3	4	5	6	5	
2	Tasa de Inflación	0	1	2	3	4	5	6	5	
3	Variabilidad de la demanda	0	1	2	3	4	5	6	3	
4	Rango de Precios de los productos competitivos	0	1	2	3	4	5	6	3	
5	Barreras de Entrada al mercado	0	1	2	3	4	5	6	3	
6	Rivalidad/Presión competitiva	0	1	2	3	4	5	6	4	
7	Elasticidad de los precios de la demanda	0	1	2	3	4	5	6	5	
8	Presión de los productos sustitutos	0	1	2	3	4	5	6	6	
Promedio								-4.3		
Factores determinantes de la fortaleza Financiera (FF)								Valor		
1	Retorno de la inversión	0	1	2	3	4	5	6	4	
2	Apalancamiento	0	1	2	3	4	5	6	2	
3	Liquidez	0	1	2	3	4	5	6	3	
4	Capital requerido vs Capital disponible	0	1	2	3	4	5	6	3	
5	Flujo de Caja	0	1	2	3	4	5	6	3	
6	Facilidad de salida del mercado	0	1	2	3	4	5	6	4	
7	Riesgo involucrado en el negocio	0	1	2	3	4	5	6	2	
8	Rotación de inventarios	0	1	2	3	4	5	6	5	
9	Uso de las economías de escala y de la experiencia	0	1	2	3	4	5	6	3	
Promedio								3.2		
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)								Menor	Mayor	Valor
1	Potencial de Crecimiento	0	1	2	3	4	5	6	4	
2	Potencial de Utilidades	0	1	2	3	4	5	6	4	
3	Estabilidad Financiera	0	1	2	3	4	5	6	4	
4	Conocimientos Tecnológicos	0	1	2	3	4	5	6	2	
5	Utilización de Recursos	0	1	2	3	4	5	6	4	
6	Intensidad de Capital	0	1	2	3	4	5	6	3	
7	Facilidad de entrada al mercado	0	1	2	3	4	5	6	3	
8	Productividad/ Utilización de la capacidad	0	1	2	3	4	5	6	4	
9	Poder de negociación de los productores	0	1	2	3	4	5	6	2	
Promedio								3.3		
Factores determinantes de la fortaleza de la Ventaja Competitiva (VC)										Valor
1	Participación del mercado	0	1	2	3	4	5	6	3	
2	Calidad del Producto	0	1	2	3	4	5	6	5	
3	Ciclo de vida del producto	0	1	2	3	4	5	6	2	
4	Ciclo de reemplazo del producto	0	1	2	3	4	5	6	0	
5	Lealtad del consumidor	0	1	2	3	4	5	6	6	
6	Utilización de la capacidad de los competidores	0	1	2	3	4	5	6	2	
7	Conocimiento Tecnológico	0	1	2	3	4	5	6	2	
8	Velocidad de introducción de nuevos productos	0	1	2	3	4	5	6	0	
9	Integración Vertical	0	1	2	3	4	5	6	2	
Promedio								-2.4		

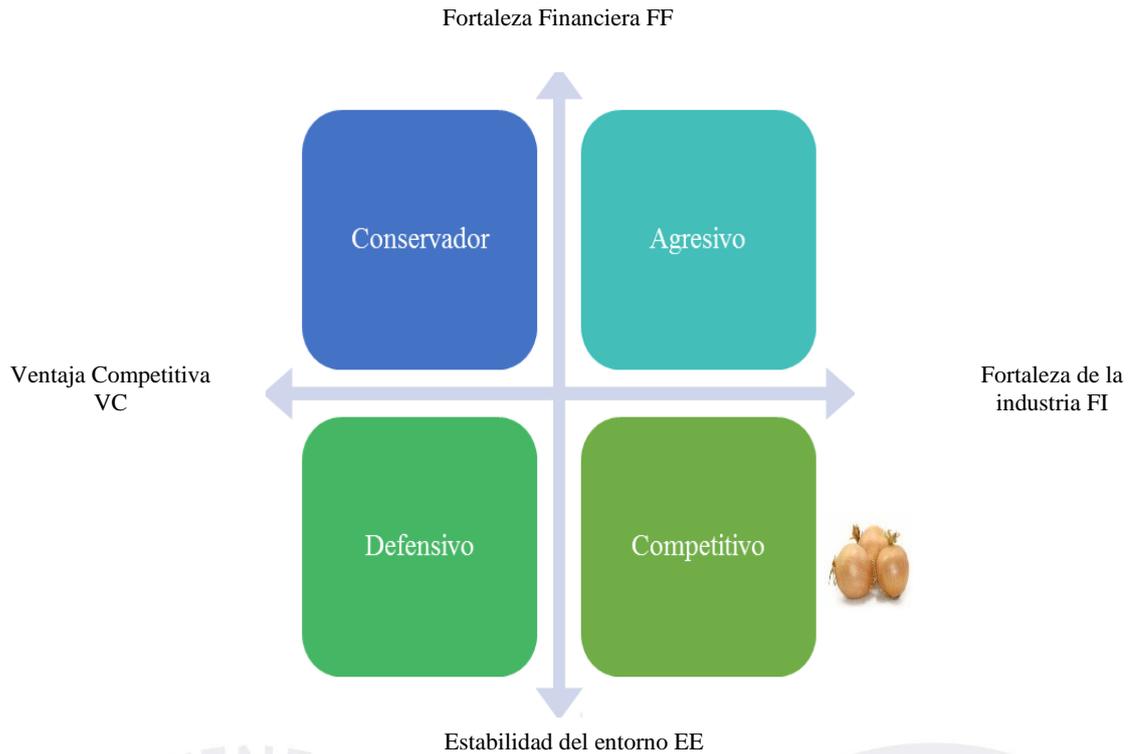


Figura 56. Matriz Estratégica y Evaluación de la Acción PEYEA de la cebolla en el Perú.

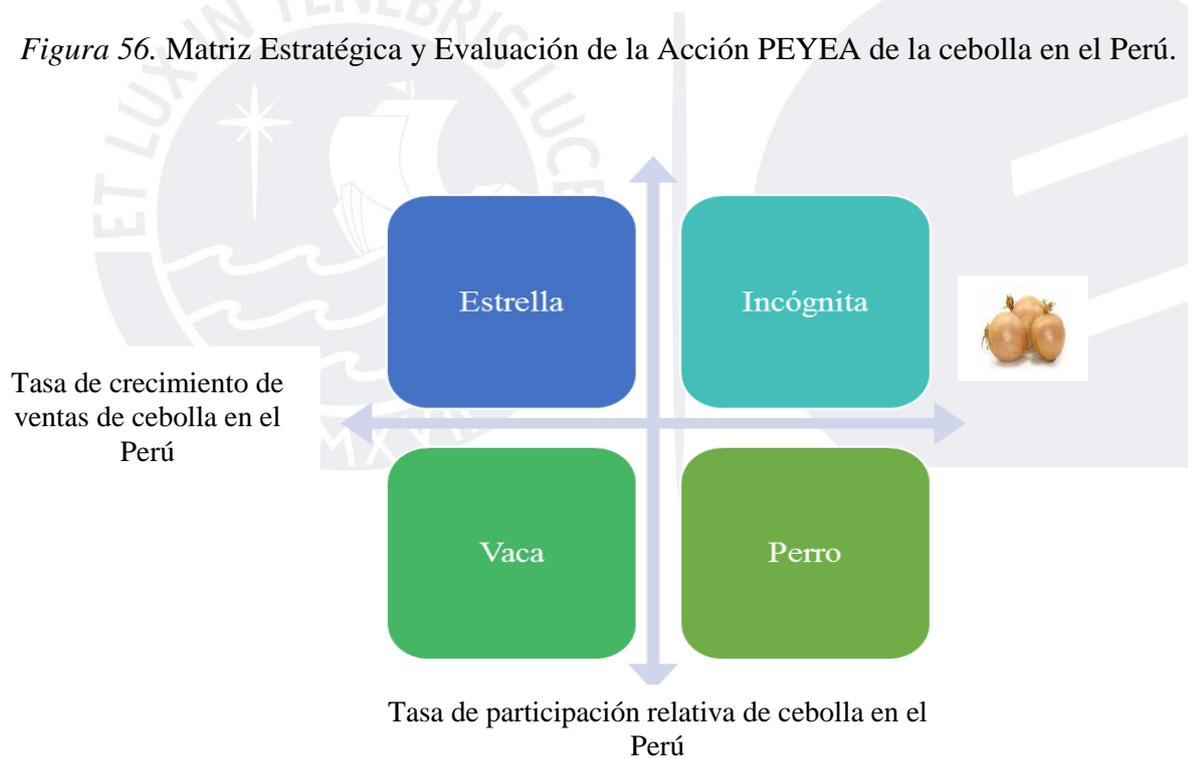


Figura 57. Matriz de Boston Consulting Group (MBCG)

El Perú solo representa el 2.2% de las exportaciones mundiales de cebolla al 2015 de acuerdo a la información de TRADEMAP. Sin embargo, durante los últimos ocho años el

volumen de exportación ha tenido un incremento de casi 200% (2008-2015). Para el caso del consumo interno, las cebollas cuentan con aproximadamente el 30% de participación, con respecto al mercado de hortalizas. Contando con un incremento de 3.8% en casi ocho años (2008-2015).

Es por ello que las cebollas del Perú corresponden al cuadrante “Signo de interrogación”, en donde las necesidades de efectivo son altas para financiar la producción y la exportación de las cebollas. Asimismo, la organización debe fortalecer las estrategias intensivas o desinvertir.

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Construye con los resultados de la matriz EFE y EFI, como se presenta en la Tabla 20 y 36. El ubicarse en el cuadrante II significa que la cebolla del Perú debe crecer a través de estrategias intensivas y de integración.

	Fuerte (3-4)	Promedio (2 - 2.99)	Débil (1 - 1.99)
Alto (3-4)		(3.03, 2.93)	
Medio (2 - 2.99)			
Bajo (1 - 1.99)			

Figura 58. Matriz Interna Externa (MIE)

#### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Según D’Alessio (2012), el fundamento de esta matriz se soporta en que la situación de un negocio es definida en términos de: (a) Crecimiento de mercado, rápido o lento; y (b) Posición competitiva de la empresa en dicho mercado. De acuerdo al análisis realizado, la

cebolla del Perú se encuentra en el cuadrante II, lo cual indica que tiene una posición competitiva débil en un mercado de rápido crecimiento.

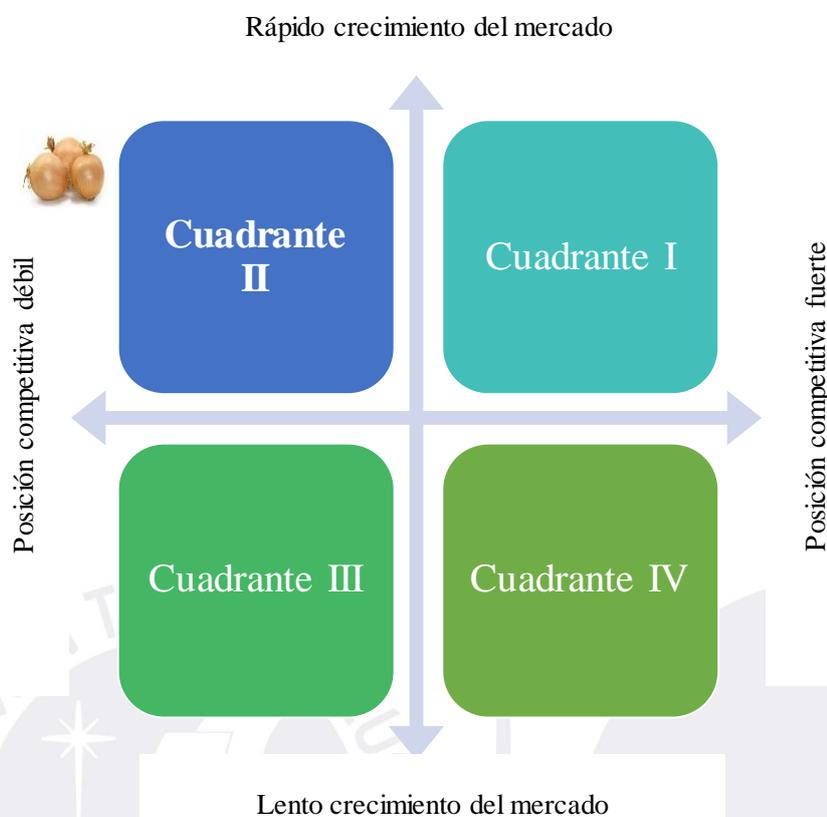


Figura 59. Matriz Gran Estrategia (MGE)

Las estrategias adecuadas para el cuadrante II, son las Intensivas (Penetración de mercado, Desarrollo de mercado y Desarrollo de producto) y las de Integración (Integración vertical hacia adelante, hacia atrás y horizontal).

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de Decisión Estratégica es el inicio de la fase tres del proceso estratégico. En la Tabla 38 se muestra ésta herramienta de análisis que se elabora con los resultados de las herramientas antes aplicadas: (a) FODA, (b) PEYEA, (c) Boston Consulting Group, (d) interna externa, y (e) Gran Estrategia. El criterio de selección establece que se retendrán

aquellas estrategias que hayan sido apoyadas por tres o más herramientas. Es así que se toman las estrategias que han tenido el puntaje más alto de todas las expuestas en la Tabla 38.

Tabla 38

*Matriz de Decisión Estratégica (MDE)*

Estrategias: Cebolla en el Perú		FODA	PEYEA	BCG	MIE	MGE	TOTAL
FO1	Incrementar la venta en el mercado de USA, Colombia, Ecuador y Panamá	X		X	X	X	4
FO2	Ingresar a nuevos mercados en Europa y Asia (USA, Reino Unido, Malasia, Japón, Alemania y Canadá).	X		X	X	X	4
FO3	Aprovechar los acuerdos comerciales con bloques económicos a nivel mundial	X		X	X	X	4
FO4	Desarrollar la industria de cebolla seca	X	X	X	X	X	5
FO5	Impulsar el consumo de cebolla mediante programas nacionales (Organismos Nacionales/Públicos)	X				X	2
FA1	Aprovechar los acuerdos comerciales con bloques económicos a nivel mundial	X		X		X	3
FA2	Desarrollar alianzas estratégicas entre los bróker y los comercializadores de cebolla	X			X		2
FA3	Implementar el uso de cocos de cebolla para reducir los costos de producción	X	X		X		3
DO1	Potenciar los clústeres de productores de cebolla, disminuyendo minifundios	X			X	X	3
DO2	Brindar mayores incentivos tributarios para los exportadores a través del incremento del draw back	X					1
DO3	Impulsar la creación de un proyecto peruano para la producción de cebolla	X					1
DO4	Desarrollar una canasta exportadora con mayor valor agregado (derivados y procesados de cebolla)	X	X	X		X	4
DO5	Crear un fideicomiso destinado a proyectos de investigación del cultivo de la cebolla	X					1
DO6	Activar los proyectos de irrigación a través de los representantes del sector agrario	X					1
DO7	Incentivar la implementación y certificación de sistemas de calidad e inocuidad (D8:O2:O3)	X	X				2
DA1	Suscribir a la cebolla en el Fondo de Garantía para el Campo y Seguro Agropecuario (FOGASA)	X					1
DA2	Desarrollar concursos financiados que fomenten la investigación en productos derivados de cebolla	X	X			X	3

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

En esta etapa las estrategias específicas seleccionadas serán evaluadas en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, la cual se confronta con cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Para ello se consideraron los pesos de cada uno de los factores internos y externos de las matrices EFE y EFI, y se asignan a cada estrategia un valor del uno al cuatro, que indica el grado relativo de atracción de cada estrategia con respecto a cada factor.

Esta puntuación se obtiene respondiendo a la siguiente pregunta: ¿afecta este factor la selección de las estrategias? La escala va de un grado de atracción sin atractivo (puntaje 1), algo atractivo (puntaje 2), atractivo (puntaje 3), hasta muy atractivo (puntaje 4). Las estrategias que tuvieron un promedio mayor a seis son estrategias retenidas, se consideran estrategias aceptables y deben ser retenidas mientras que las menores de 6 son estrategias menos aceptables o no aceptables, considerándose estrategias de contingencia (D'Alessio, 2012) (ver Tabla 39).

### **6.8 Matriz de Rumelt (MR)**

Constituye un filtro para evaluar las estrategias, en la que se incorporan cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, para que brinde una respuesta adaptativa al entorno, (c) factibilidad para que pueda implementarse con los recursos disponibles, y (d) ventaja, ya que debe contribuir a crear o mantener la ventaja competitiva (ver Tabla 40).

### **6.9 Matriz de Ética (ME)**

Esta matriz permite evaluar si las estrategias que se han planteado promueven o no los elementos de manera individual derechos, contribuyen a la justicia y son utilitarias. A continuación, se analiza cada (ver Tabla 41).

Tabla 39

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

		1. Incrementar la venta en el mercado de USA, Colombia, Ecuador y Panamá		2. Ingresar a nuevos mercados en Europa y Asia (USA, Reino Unido, Malasia, Japón, Alemania y Canadá).		3. Aprovechar los acuerdos comerciales con bloques económicos a nivel mundial		4. Desarrollar la industria de cebolla seca		5. Uso de nuevas tecnológicas e investigación para reducción de costos		6. Potenciar los clústeres de productores de cebolla, disminuyendo minifundios		7. Desarrollar una canasta exportadora con mayor valor agregado (derivados y procesados de cebolla)		8. Desarrollar concursos financiados que fomenten la investigación en productos derivados de cebolla	
FACTORES CRITICOS	PESO	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>OPORTUNIDADES</b>																	
Demanda de cebolla en países que tienen problemas en sus factores climatológicos y en la sanidad de sus tierras.	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	1	0.1	1	0.1	3	0.3	1	0.1	2	0.2
Tendencia creciente del consumo de cebolla en el Mundo	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45	2	0.3	2	0.3	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Apertura de nuevos mercados debido al incremento de acuerdos comerciales.	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	2	0.26	1	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39
Alto grado de inversión en infraestructura de riego por parte del estado.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16
Falta de disponibilidad de tierras cultivables en países productores de cebolla	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	3	0.3
<b>AMENAZAS</b>																	
Ingreso de nuevos competidores a los principales mercados de exportación de Perú	0.1	4	0.4	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Fenómenos climatológicos que afectan los cultivos (el niño y la niña)	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1
Barreras de ingreso para productos peruanos.	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Ingreso de productos agrícolas europeos a América con bajos precios por cierre de la frontera en Rusia.	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	1	0.07
Incremento de producción de competidores.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
Uso de alta tecnología de los principales exportadores de cebolla en el mundo	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4
<b>FORTALEZA</b>																	
Clima propicio para el cultivo de cebolla en la costa.	0.10	2	0.2	3	0.3	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
Disponibilidad de tierras de cultivo con suelos agrícolas apropiados para la producción de cebolla	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33	1	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22
Rendimiento por hectárea por encima del promedio mundial	0.10	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3	1	0.1	1	0.1	3	0.3
Producción capaz de abastecer el consumo interno	0.10	3	0.3	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3	1	0.1	2	0.2
Producción de cebolla durante todo el año.	0.10	4	0.4	4	0.4	2	0.2	2	0.2	1	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Fortalecimiento de agrobanco para facilitar préstamos a productores.	0.05	2	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Imagen favorable de la cebolla amarilla del Perú.	0.06	2	0.12	3	0.36	3	0.36	1	0.12	1	0.12	1	0.12	2	0.24	2	0.24
<b>DEBILIDAD</b>																	
Bajo beneficio del agricultor de cebolla en el Perú.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18
Altos costos para las exportaciones.	0.05	3	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	1	0.15	3	0.45	2	0.3	1	0.15
Ineficiente sistema de información y de la red de comercialización de cebolla	0.04	2	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08
Alta atomización y fragmentación de la tierra para el cultivo de cebolla roja (minifundios).	0.04	2	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	1	0.08
Productores no sujetos a créditos	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Falta de agua en la costa del Perú que limita la producción agropecuaria.	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	1	0.07	3	0.21
Bajo desarrollo de productos derivados de la cebolla	0.03	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09	1	0.03	3	0.09	4	0.12
Pocas empresas productoras con certificaciones de calidad e inocuidad internacional	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03
			5.62		6.76		5.23		4.05		4.03		5.45		4.55		5.15

Tabla 40

*Matriz de Rumelt (MR)*

Estrategias específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja
1. Incrementar la venta en el mercado de USA, Colombia, Ecuador y Panamá	SI	SI	SI	SI
2. Ingresar a nuevos mercados en Europa y Asia (USA, Reino Unido, Malasia, Japón, Alemania y Canadá).	SI	SI	SI	SI
3. Aprovechar los acuerdos comerciales con bloques económicos a nivel mundial	SI	SI	SI	SI
4. Potenciar los clústeres de productores de cebolla, disminuyendo minifundios	SI	SI	SI	SI
5. Desarrollar concursos financiados que fomenten la investigación en productos derivados de cebolla	SI	SI	SI	SI

Tabla 41

*Matriz de Ética (ME)*

	E1	E2	E3	E4	E5
<b>Derechos</b>					
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	P	N	N	N	N
<b>Justicia</b>					
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J
Equidad en la administración	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J
<b>Utilitarismo</b>					
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E

Derechos P=Promueve

Justicia J=Justo

Utilitarismo E=Excelente

N=Neutral V=Viola

N=Neutro I=Injusto

N=Neutro P=Perjudicial

### **6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Una vez que se han analizado las estrategias que se generaron a partir de la matriz FODA, se han definido las estrategias que quedan retenidas después de haber pasado por las matrices MCPE (Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico), Rumelt y de Ética. Las estrategias que pasan a formar parte de los planes de Contingencia son las siguientes:

1. Incrementar la venta en el mercado de USA, Colombia, Ecuador y Panamá
2. Ingresar a nuevos mercados en Europa y Asia (USA, Reino Unido, Malasia, Japón, Alemania y Canadá).
3. Aprovechar los acuerdos comerciales con bloques económicos a nivel mundial.
4. Potenciar los clústeres de productores de cebolla, disminuyendo minifundios.
5. Desarrollar concursos financiados que fomenten la investigación en productos derivados de cebolla.

### **6.12 Conclusiones**

Con el presente análisis se han identificado las estrategias a tomar en función a las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que tiene el sector cebolla en el Perú. Después de un análisis de cada una de ellas se eligieron cinco. Estas estrategias se han cotejado con cada uno de los objetivos de largo plazo para conocer en cuáles impactan significativamente.

## 6.11 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Tabla 42

*Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)*

	OLP1	OLP2	OLP3
	Al 2027 se facturará \$825 millones. Al año 2015 se factura \$266 millones	Al 2027 habrá 84 mil empleos. Al año 2015 se tiene 51 mil empleos.	Al 2027, la rentabilidad por hectárea será de 68%. Al año 2015 es de 53%.
<b>Estrategias Especificas</b>			
1. Incrementar la venta en el mercado de USA, Colombia, Ecuador y Panamá	X	X	X
2. Ingresar a nuevos mercados en Europa y Asia (USA, Reino Unido, Malasia, Japón, Alemania y Canadá).	X		X
3. Aprovechar los acuerdos comerciales con bloques económicos a nivel mundial		X	
4. Potenciar los clústeres de productores de cebolla, disminuyendo minifundios	X	X	X
5. Desarrollar concursos financiados que fomenten la investigación en productos derivados de cebolla	X	X	

## **Capítulo VII: Implementación Estratégica**

El presente capítulo es básicamente la parte aplicativa del modelo de gestión estratégica, tal como nos indica D'Alessio (p. 441), en esta etapa la organización debe definir de manera más específica los pasos a seguir para alcanzar la visión establecida en el contexto que desea participar. En primera instancia la implementación estratégica permite que todos los planes diseñados, sean orientados hacia acciones que finalmente hagan posible el cumplimiento de los objetivos. En este caso buscamos relanzar la cebolla peruana, uno de los productos más importantes a nivel mundial.

### **7.1 Objetivos de Corto Plazo**

Los objetivos de corto plazo, son todas aquellas acciones que nos permiten el cumplimiento de los objetivos de largo plazo, apuntando a su vez, a la visión de la empresa (ver Tabla 43).

### **7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

Los recursos asignados a los objetivos de corto plazo son todos aquellos, internos y externos, que de acuerdo a la gestión realizada, nos permitirá cumplir con los objetivos de corto plazo. Para este análisis hemos dividido a los recursos en (a) intangibles que son los tecnológicos, de reputación y promoción, (b) los tangibles que son: maquinarias, activos financieros, procesos y materiales, y (c) humanos, en la tabla 43 se detallan los recursos asignados para cada objetivo de corto plazo.

### **7.3 Políticas de cada Estrategia**

Las políticas nos permiten orientar a las diferentes estrategias para el logro de los objetivos de corto plazo, los que, a su vez, consolidarán el cumplimiento de los objetivos de largo plazo. A continuación se establecen las políticas recomendadas para cada estrategia retenida.

P.1. Promover el desarrollo de especialistas del manejo del cultivo de cebolla en el Perú para que capacite a los agricultores del sector en las mejores prácticas y brinde asesoría técnica.

P.2. Promover, a través del estado, la asignación de un presupuesto para la implementación del centro de investigación de la cebolla en el Perú.

P.3. Promover, a través del estado, la reducción de barreras de salida e impuestos como es el caso del draw back.

P.4. Promover, a través de la asociación de exportadores de cebolla, la búsqueda de bróker para generar mejores condiciones comerciales.

P.5. Promover, a través de la asociación de exportadores de cebolla, la búsqueda de nuevos inversionistas para el desarrollo de nuevas tecnologías en el sector, así como el desarrollo de productos con valor agregado.

P.6. Promover la realización de ferias agrícolas descentralizadas en las cuales se presenten alternativas tecnológicas y de desarrollo de nuevos productos con valor agregado.

P.7. Promover la realización de ferias agrícolas descentralizadas en las cuales se presenten alternativas tecnológicas y de desarrollo de nuevos productos con valor agregado.

P.8. Incentivar la participación de los agricultores en ferias internacionales para la

P.9. Promover, por medio del estado, facilitar la asignación de préstamos financieros para los productores y comercializadores de cebolla.

P.10. Incluir a los productores y comercializadores de cebolla en el Fondo de Garantía para el Campo y el Seguro Agropecuario.

Tabla 43

Objetivos a Corto Plazo

Objetivos Largo Plazo	Objetivo Corto Plazo	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>OLP 1</b> - Al 2027 se facturará \$825 millones. Al año 2015 se factura \$266 millones	<b>OCP 1.1</b> - Al 2021, facturar \$ 479 millones por venta de cebolla. Al año 2015 se facturó \$266 millones.	266	-	266	314	370	437	479	-	-	-	-	-	-
	<b>OCP 1.2</b> - Al 2023, tener presencia en 14 mercados internacionales. Al 2015 se tiene presencia en 9 mercados internacionales.	9	-	-	-	10	11	12	13	14	-	-	-	-
	<b>OCP 1.3</b> - Al 2024, las ventas a USA, España, Colombia y Brasil crecerá en 80%	67.5	-	67.5	74.3	81.7	89.8	98.8	108.7	119.6	121.5	-	-	-
	<b>OCP 1.4</b> - Al 2025, habrá 55,367 hectáreas de tierras cultivables disponibles para la producción de cebolla. Al año 2015 se tiene 20,310 hectáreas.	20,310	-	20,310	23,153	26,395	30,090	34,303	39,105	44,580	50,821	55,367	-	-
	<b>OCP 1.5</b> - Al 2026, facturar \$ 818 millones por venta de cebolla.	266	-	266	303	346	394	449	512	584	666	759	818	-
<b>OLP 2</b> - Al 2027, habrá 84 mil empleos para los agricultores de cebolla. Al año 2015 se tienen 51 mil empleos.	<b>OCP 2.1</b> - Al 2023, se logrará especializar en el cultivo y comercialización de cebolla al 70% de los agricultores de las 5 regiones con más producción de cebolla (Ica, Arequipa, Lima, Lambayeque, La Libertad) , con crecimiento de 10% anual	-	-	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	-	-	-	-
<b>OLP 3</b> -Al 2027, la rentabilidad por hectárea producida será de 68%. Al año 2015 es de 53%.	<b>OCP 3.1</b> - Al 2019, el 30% de las empresas exportadoras de cebolla contarán con certificaciones de calidad e inocuidad (HACCP y GLOBAL GAP), con un crecimiento anual de 3%. Al año 2015 solo cuentan el 6%	6%	-	6%	18%	30%	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>OCP 3.2</b> - Al 2022, reducir en 10% los costos de producción integrando a todos los participantes de la cadena productiva de la cebolla (productores, acopiadores, bróker, exportadores). Al año 2015 los costos de producción representan el 49%.	49%	-	48%	46%	44%	42%	40%	39%	-	-	-	-	-
	<b>OCP 3.3</b> - Al 2026, el rendimiento promedio por hectárea de cebolla será de 55 ton. Al año 2015 el rendimiento promedio fue de 39.2 ton/ha.	39.2	-	41	42.5	44.0	45.5	47.0	48.5	50.0	51.5	53.0	55	-
	<b>OCP 3.4</b> - Al 2026, el ROI será de 174%. Al año 2015 el ROI es de 118%.	118%	-	118%	125%	132%	139%	146%	153%	160%	167%	172%	174%	-

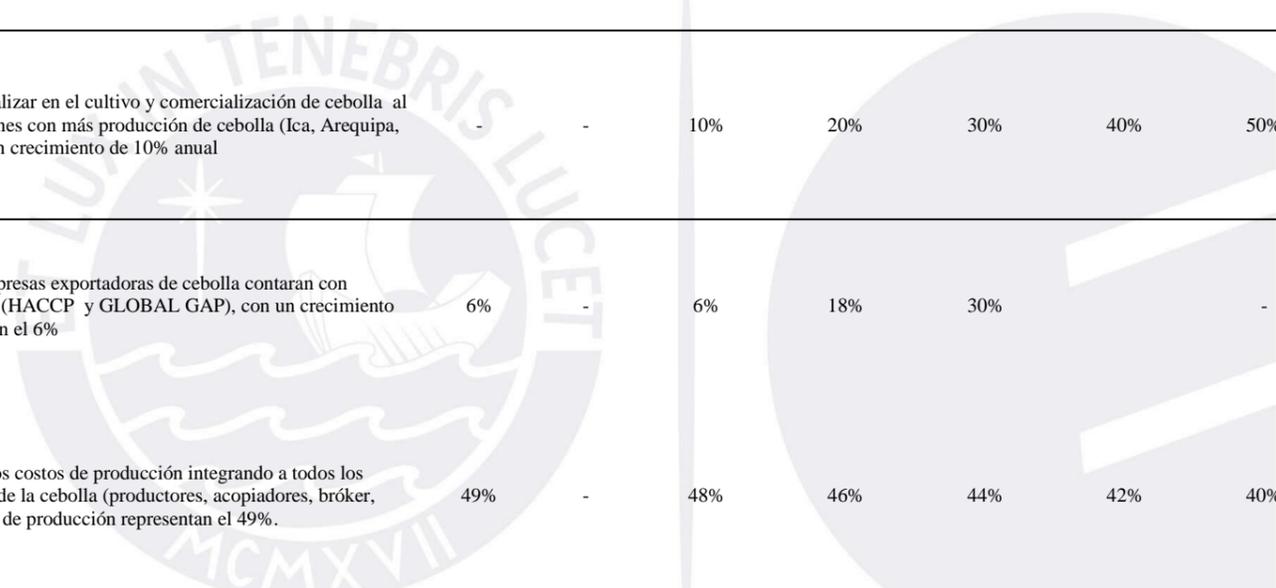


Tabla 44

## Asignación de Recursos

Objetivos de Largo plazo	Objetivos a Corto plazo	Humano	Tangibles	Intangible	
1 Al 2027 se facturará \$825 millones. Al año 2015 se factura \$266 millones	1 Al 2021, facturar \$ 479 millones por venta de cebolla. Al año 2015 se facturó \$266 millones.	Asistir a ferias internacionales de productos agroindustriales para incentivar su comercialización  Capacitaciones para las certificaciones de calidad	Realizar contratos Forward  Certificaciones de calidad HACCP, BPA, BPM, ISO 9001, Global Gap  Benchmarking de prácticas agrícolas y de comercialización  Certificaciones de calidad HACCP, BPA, BPM, ISO 9001, Global Gap  Benchmarking de prácticas agrícolas y de comercialización	Realizar estudios de investigación de mercado.  Facilidades de apalancamiento financiero para la compra de insumos, fertilizantes, terrenos, semillas, entre otros.  Convenios con Bróker  Facilidades de apalancamiento financiero para los agroexportadores  Realizar estudios de mercado para preferencias de consumo de cebolla  Convenios con bróker en el país de destino de modo que aseguren contratos de ventas fijos a precios competitivos  Propiciar la sociedad entre pequeñas empresas agroexportadoras para mejorar la competitividad  Facilidades de apalancamiento financiero para los productores y comercializadores  Negociación de acuerdos comerciales con proveedores (plazos de pago, volúmenes de venta, precio, tiempo de entrega, etc.)  Facilidades de apalancamiento financiero para los productores	
	2 Al 2023, tener presencia en 14 mercados internacionales. Al 2015 se tiene presencia en 9 mercados internacionales.	Asistir a ferias internacionales de productos agroindustriales en el mercado de Reino Unido, Japón, Canadá, Alemania, USA y Malasia.  Conocimiento de las barreras de entradas al país destino (calidad, económicas, sanitarias, entre otros)			
	3 Al 2024, las ventas a USA, España, Colombia y Brasil crecerá en 80%	Asistir a ferias agroindustriales en los países destino para promover su venta			
	4 Al 2025, habrá 55,367 hectáreas de tierras cultivables disponibles para la producción de cebolla. Al año 2015 se tiene 20,310 hectáreas.	Disponibilidad de personal capacitado en el cultivo de cebolla	Disponibilidad de maquina agrícola		Inversión por parte del estado en desarrollo de programas que incrementen la frontera agrícola, así como brindar las facilidades de agua.
	5 Al 2026, facturar \$ 818 millones por venta de cebolla.	Asistir a ferias internacionales de productos agroindustriales para incentivar su comercialización  Capacitaciones para las certificaciones de calidad	Realizar contratos Forward  Certificaciones de calidad HACCP, BPA, BPM, ISO 9001, Global Gap  Benchmarking de prácticas agrícolas y de comercialización		Realizar estudios de investigación de mercado.  Facilidades de apalancamiento financiero para la compra de insumos, fertilizantes, terrenos, semillas, entre otros.  Convenios con Bróker
2 Al 2027, habrá 84 mil empleos para los agricultores de cebolla. Al año 2015 se tienen 51 mil empleos.	1 Al 2023, se logrará especializar en el cultivo y comercialización de cebolla al 70% de los agricultores de las 5 regiones con más producción (Ica, Arequipa, Lima, Lambayeque, La Libertad) , con crecimiento de 10% anual	Programas de intercambio de especialistas para la transferencia de conocimientos técnicos e innovación tecnológica de países desarrollados  Asesoramiento técnico por profesionales especializados en el manejo del cultivo de la cebolla.	Presupuesto por parte del estado para el programa de empadronamiento		
3 Al 2027, la rentabilidad por hectárea producida será de 68%. Al año 2015 es de 53%.	1 Al 2019, el 30% de las empresas exportadoras de cebolla contaran con certificaciones de calidad e inocuidad (HACCP y GLOBAL GAP), con un crecimiento anual de 3%. Al año 2015 solo cuentan el 6%	Asesoramiento técnico para obtener las certificaciones de calidad	Certificaciones de calidad HACCP, BPA, BPM, ISO 9001, Global Gap	Estandarización de procesos.	
	2 Al 2022, reducir en 10% los costos de producción integrando a todos los participantes de la cadena productiva (productores, acopiadores, bróker, exportadores). Al año 2015 los costos de producción representan el 49%.	Disponibilidad de personal capacitado en el cultivo de cebolla  Programas de intercambio de especialistas en el sector para la transferencia de conocimientos técnicos e innovación tecnológica de países desarrollados	Adquisición de maquinaria para eliminar procesos manuales  Adquisición de semillas mejoradas genéticamente		Sociedad de pequeños productores para lograr un mayor poder de negociación (proveedores, clientes, gobiernos locales, etc.)
	3 Al 2026, el rendimiento promedio por hectárea de cebolla será de 55 ton. Al año 2015 el rendimiento promedio fue de 39.2 ton.	Fomentar programas de intercambio de especialistas para la transferencia de conocimientos técnicos e innovación tecnológica de países desarrollados  Personal capacitado en nuevas tecnologías (Plántulas/cocos)	Adquisición de maquinaria para eliminar procesos manuales  Utilización de plántulas (cocos) que reemplazan las semillas tradicionales, reduciendo el tiempo de cultivo y duplicando la producción.  Presupuesto para la adquisición de nueva maquinaria		
	4 Al 2026, el ROI será de 174%. Al año 2015 el ROI es de 118%.	Asesoramiento técnico en el manejo del cultivo de la cebolla para incrementar su eficiencia	Sistema centralizado de fertilización y de riego. Adquisición de semilla mejoradas genéticamente		Estandarización de procesos.

#### 7.4 Estructura del sector Cebolla en el Perú

Se evaluará la estructura del sector de cebolla del Perú con la finalidad de determinar si es óptima para el desarrollo de las estrategias establecidas. Las principales entidades públicas y privadas que componen este sector son: MINAGRI (Ministerio de Agricultura y Riego), Gobiernos Regionales y locales, PromPerú (como ente que regula las exportaciones), SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Agraria), ADEX (Asociación de exportadores), los agricultores, los comercializadores y los clientes que son beneficiados con la disponibilidad del producto. La interacción de estos se muestra en la Figura 60.

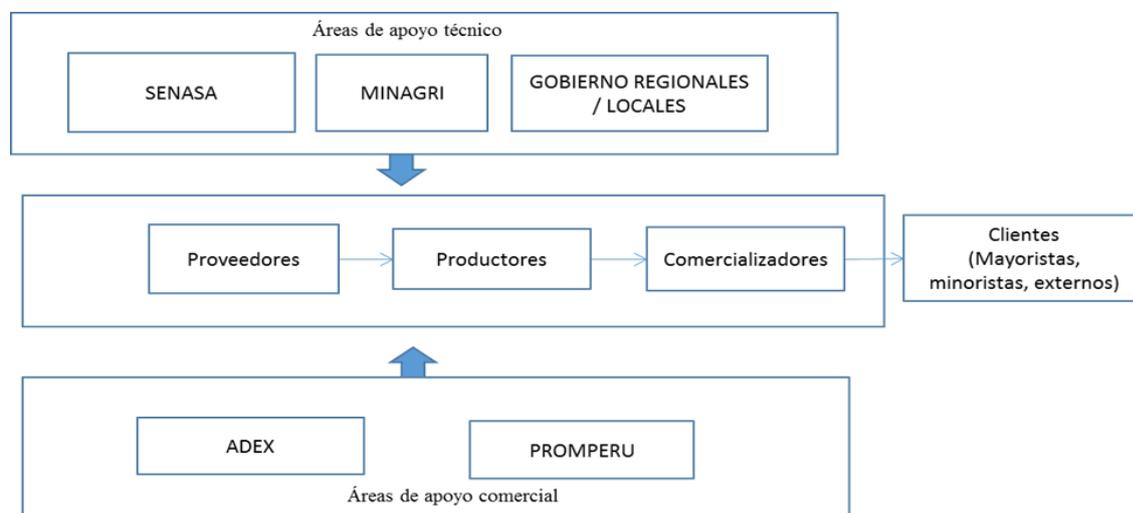


Figura 60. Propuesta de estructura organizacional del sector cebolla

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

Actualmente el cuidado al medio ambiente y la responsabilidad social tiene un mayor interés y preocupación por parte de las organizaciones internacionales, las que exigen establecer estas prácticas como parte de los requisitos para el ingreso a esos países. El sector agrícola puede generar problemas de medioambientales por los productos químicos que se usan para nutrir la planta, para las fumigaciones, y para tratar la tierra. El sector cebolla no es ajeno a esta realidad, es por ello que las grandes empresas de exportación si cumplen con estas exigencias, pero la gran mayoría aún no, como en el caso de la cebolla roja que es principalmente para el mercado interno, pues los químicos usados pueden llegar a erosionar

los suelos y volverlos inutilizables. Es por ello que las empresas deben de utilizar prácticas que minimicen el impacto sobre el medio ambiente a través del uso de insumos agrícolas aprobados, una buena planificación de las áreas de cultivo para evitar la deforestación de áreas vírgenes, aumentar la eficiencia de las áreas de cultivos existentes, y lograr que sean sostenibles. De aquí la importancia en velar por la capacitación de los agricultores y así lograr las buenas prácticas que proporcionan mayores posibilidades de la comercialización de cebolla.

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Se dice que el recurso humano es el principal activo de una organización, es por ello la importancia de su correcta gestión y desarrollo. El sector cebolla actualmente presenta problema de falta de asociación lo que se evidencia por la alta presencia de minifundios, principalmente para la cebolla roja, otro problema es el bajo pago por el producto que se le da al agricultor, siendo los intermediarios los mayores beneficiados, además este sector enfrenta problemas de disponibilidad de agua, y altos costos logísticos para su exportación. Por todos los problemas mencionados anteriormente, se considera necesario que el estado peruano, representado por el MINAGRI (Ministerio de Agricultura y Riego) deba contar con una estructura eficiente y con los recursos humanos idóneos para ayudar al sector cebolla del Perú, brindando asesoría técnica y capacitaciones para mejoras del cultivo, así como para que cuenten con disponibilidad de los recursos claves como agua, suelo. PROMPERU conjuntamente con ADEX deben establecer un programa de apoyo para los exportadores de cebolla, brindando asesoría para su comercialización, regularizando los costos logísticos de exportación, así como brindando alternativas para nuevos negocios. El estado peruano con el desarrollo de los acuerdos comerciales incentivan las exportaciones, esto sumado a todos los ya puntos mencionados, promoverían la comercialización interna y externa de cebolla, así

como abrir puertas para el desarrollo de nuevos productos a base de esta hortaliza dándole un valor agregado.

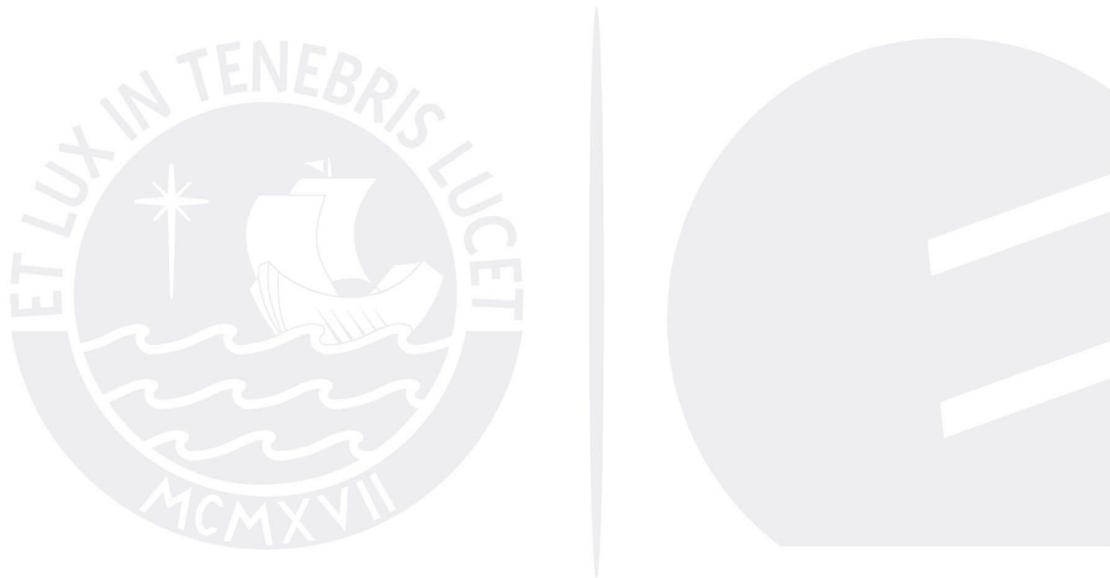
### **7.7 Gestión de Cambio**

Uno de los cambios más importantes en este planeamiento estratégico es el desarrollo de un comité o asociación que brinde asesoría al sector cebolla, actualmente no se cuenta con especialistas de parte del Estado, así como se maneja para el caso del cacao, o del café. La cebolla no es un cultivo que tenga el peso como los cultivos anteriormente mencionados, por lo que este plan recomienda crear especialistas que brinden asesoría técnica y comercial que ayuden a los agricultores de cebolla para incentivar su producción y comercialización, así como su formalización y estandarización. Otro aspecto importante de cambio que se plantea es la evaluación del desarrollo de nuevos productos con valor agregado a base de cebolla, como la cebolla seca o deshidratada, ya que en el Perú solo se cuenta con una empresa de procesamiento de este producto, además las importaciones de este producto son mayores a las exportaciones, por ello para satisfacer el mercado nacional y para incrementar las exportaciones, que en los últimos años, a nivel mundial, ha crecido, se espera potenciar este sector. Otro cambio importante para la cebolla roja es la formalización de los agricultores, se espera la participación de los mismos agricultores y del gobierno local para su desarrollo ya que esto busca la oportunidad de crecimiento, y de una asociación que les permita incrementar su rentabilidad y con ello su calidad de vida.

### **7.8 Conclusiones**

El logro de los OCP se podrá dar gracias a los recursos que se han asignado para cada uno de ellos, que pueden ser financieros, humanos, tangibles como maquinarias, procesos, materiales, y los intangibles como tecnológicos, reputación y de promoción. Adicionalmente se han planteado las políticas que acompañaran a cada OCP para guiar su realización. Todo ello se han generado con la finalidad de lograr los OLP establecidos. Por otro lado, la

estructura funcional, y los recursos humanos son ejes que ayudan a conocer que se requiere en el sector para lograr los objetivos planteados, los mismos que deben estar alineados a las exigencias de responsabilidad social y controles medioambientales. También se han analizado por principales cambios que se deben tener en cuenta para que la implementación tenga éxito. Sin duda el gobierno local y el MINAGRI juegan un rol importante en este sector.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1 Perspectivas de Control

En esta etapa se realiza un permanente control sobre todo el proceso del planeamiento inicial a través de los indicadores propuestos. Esta evaluación estratégica se realizará mediante el uso del Tablero de Control Balanceado de modo de garantizar el cumplimiento de la visión y el logro de los objetivos de corto y largo plazo, desde cuatro perspectivas, financiera, clientes, procesos y de aprendizaje.

#### 8.1.1 Perspectiva Financiera

En la perspectiva financiera se busca vincular los objetivos financieros con las estrategias planteadas. Estos objetivos son los que sirven de enfoque y de punto de partida para los indicadores de las siguientes tres perspectivas a evaluar. El aspecto considerado en esta perspectiva es el incremento de las ventas de cebolla a nivel mundial, se busca llegar a una facturación de 825 millones de dólares al 2027, para lo cual se tiene que incrementar las ventas de cebolla amarilla, de cebolla roja y la de cebolla seca.

#### 8.1.2 Clientes

En la perspectiva de clientes se busca evaluar la consecución de los objetivos que generen una experiencia satisfactoria en los clientes. Para esta perspectiva se ha planteado el incremento de los mercados internacionales a los que se les vende cebolla. Actualmente se cuenta con nueve mercados, pero al 2027 se espera contar con 14, entre los nuevos mercados a ingresar se tiene a Malasia, Reino Unido. También se busca el incremento de ventas a los mercados ya existentes

#### 8.1.3 Procesos Internos

En esta perspectiva se busca ser excelente en los procesos para poder satisfacer y alcanzar los objetivos de los accionistas y clientes. Entre las principales medidas a evaluar se

deben de considerar (a) los niveles de innovación, (b) el servicio postventa brindado (c) medidas de calidad y (d) eficiencia operacional en los proceso.

#### **8.1.4 Aprendizaje Interno**

En esta perspectiva se busca lograr el desarrollo de las personas que forman parte del sector. Se está planteando la formalización y capacitación de los agricultores que laboran dentro de las unidades agropecuarias del departamento de Arequipa, Ica, Lima provincia, Lambayeque y Tacna. También se está considerando el incremento del uso de tierras cultivables disponibles para cumplir con el incremento de las ventas proyectadas. Considerando estos dos aspectos se logrará mejorar las condiciones de las personas que forman parte de este sector.

#### **8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)**

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta que se utiliza para el control estratégico y es con este tablero que se logra un control sobre todo lo planificado inicialmente a través de las mediciones de los objetivos planteados (ver Tabla 44). En ese sentido, debe cumplir los siguientes principios: (a) trasladar la estrategia a elementos de medición en términos operacionales, (b) alinear al sector con la estrategia para lograr la sinergia, (c) hacer que la estrategia sea un trabajo diario para todos, (d) el tablero permite evaluar las inversiones como sustento estratégico, y (e) debe movilizar el cambio mediante el liderazgo del ejecutivo. En la Figura 61 se muestra el mapa estratégico de la cebolla del Perú, en la cual se muestra la interacción entre los objetivos de corto plazo según su perspectiva.

#### **8.3 Conclusiones**

El Tablero de Control Balanceado sirve como una herramienta de medición del cumplimiento de los indicadores financieros y no financieros que determinan el progreso del proceso estratégico, permite introducir cuatro procesos de gestión que, por separado y en combinación, contribuyen a vincular los objetivos estratégicos a largo plazo con acciones de

corto plazo. Hay estrategias ubicadas dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno debido a que se ha considerado que se tiene que mejorar y potenciar mucho el capital organizacional y humano actual para que con ello se puedan alcanzar mejoras en los procesos internos que permitirán mejorar la competitividad del sector. El BSC permitirá realizar un seguimiento de los avances.

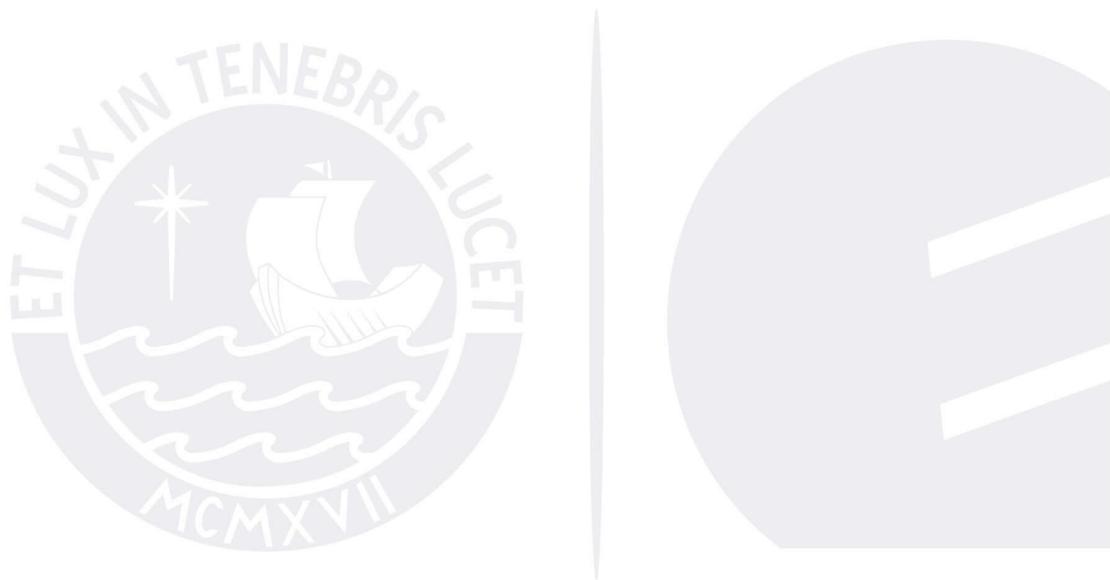


Tabla 45

## Tablero de Control Balanceado de la cebolla en el Perú

Perspectiva	Visión	Misión	Objetivo Corto Plazo	Acciones o Iniciativas	Responsables	Indicadores	Unidades	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027		
FINANCIERA			OCP 1.1 - A1 2021, facturar \$ 479 millones por venta de cebolla. Al año 2015 se facturó \$266 millones.	Facturar \$305.5 millones de cebolla amarilla, \$15 millones de cebolla seca y \$505 millones de cebolla roja	MINAGRI / PROMPERU / ADEX / Asociación de exportadores de cebolla	Venta de cebolla en dólares por año	Millones de dólares	266	-	-	-	-	-	479	-	-	-	-	818	825		
			OCP 1.5 - A1 2026, facturar \$ 818 millones por venta de cebolla.																			
			OCP 3.4 - A1 2026, el ROI será de 174%. Al año 2015 el ROI es de 118%.	Implementación de proyectos que promuevan eficiencias en costos	MINAGRI	Rentabilidad sobre la inversión por año	%	118	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	174	174
CLIENTES	Al 2027 el Perú será uno de los tres principales países exportadores de cebolla en el mundo. Logrará el liderazgo en el continente Americano e incursionará en los principales mercados de Europa y Asia. Impactará positivamente en el desarrollo de la sociedad, mejorando el desarrollo económico y social de todos los participantes de la cadena de valor.	Producir y comercializar cebolla a nivel nacional e internacional, obteniendo un producto de alta calidad, para satisfacer las expectativas de nuestros clientes, a través del uso de las buenas prácticas agrícolas y el cumplimiento de las normativas de calidad internacional. La experiencia del recurso humano, las condiciones climáticas favorables, la tecnología idónea, la integración vertical con proveedores y los rendimientos de producción superiores al promedio mundial, son factores que impulsan al crecimiento del sector	OCP 1.2 - A1 2023, tener presencia en 14 mercados internacionales. Al 2015 se tiene presencia en 9 mercados internacionales.	Participar en ferias, conferencias, exposiciones y presentaciones internacionales, en coordinación con ADEX y PROMPERU, a razón de 2 eventos por año.	PROMPERU / ADEX / Asociación de exportadores de cebolla	Cantidad de mercados internacionales para la cebolla.	Unidades	9	-	-	-	-	-	-	-	14	-	-	-	14		
			OCP 1.3 - A1 2024, las ventas a USA, España, Colombia y Brasil crecerá en 80%	Firmar acuerdos comerciales con Malasia y Reino Unido e ingresar a los mercados de Japón, Canadá y Alemania.	PROMPERU / ADEX / Asociación de exportadores de cebolla	Venta de cebolla en USA, España, Colombia y Brasil en dólares por año	Millones de dólares	67.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	121.5	-	-	121.5	
			OCP 3.1 - A1 2019, el 30% de las empresas exportadoras de cebolla contarán con certificaciones de calidad e inocuidad (HACCP y GLOBAL GAP), con un crecimiento anual de 3%. Al año 2015 solo cuentan el 6%	Capacitar a las empresas exportadoras en implementación de sistemas de calidad e inocuidad	MINAGRI / ADEX / Asociación de exportadores de cebolla	Cantidad de empresas con certificaciones de calidad e inocuidad (HACCP, GLOBAL GAP)	%	6%	-	-	-	-	30%	-	-	-	-	-	-	-	-	30%
PROCESOS			OCP 3.2 - A1 2022, reducir en 10% los costos de producción integrando a todos los participantes de la cadena productiva de la cebolla (productores, acopiadores, bróker, exportadores). Al año 2015 los costos de producción representan el 49%.	Utilizar innovaciones en plantíos (cocos) de cebolla para incrementar la eficiencia de la producción.	MINAGRI/Asociación de exportadores de cebolla	Reducción de costos de producción/hectárea por año	%	49%	-	-	-	-	-	-	-	-	38%	-	-	38%		
			OCP 1.4 - A1 2025, habrá 55,367 hectáreas de tierras cultivables disponibles para la producción de cebolla. Al año 2015 se tiene 20,310 hectáreas.	Se buscarán fuentes de financiamiento formal que permita a los agricultores iniciar, ampliar y preparar las tierras de cultivo para la cebolla.	MINAGRI/AGROB ANCO	Cantidad de hectáreas de tierras cultivables disponibles por año	Hectáreas	20,310	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	55,367	-	55,367	
			OCP 3.3 - A1 2026, el rendimiento promedio por hectárea de cebolla será de 55 ton. Al año 2015 el rendimiento promedio fue de 39.2 ton/ha.	Se fomentará el uso de semillas híbridas mejoradas genéticamente (semillas de alta calidad)	MINAGRI	Rendimiento por hectárea por año	Toneladas/Hectárea	39.2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	55	55
APRENDIZAJE INTERNO			OCP 2.1 - A1 2023, se logrará especializar en el cultivo y comercialización de cebolla al 70% de los agricultores de las 5 regiones con más producción de cebolla (Ica, Arequipa, Lima, Lambayeque, La Libertad), con crecimiento de 10% anual	Empadronar a los productores de cebolla y establecer un plan de capacitación anual.	MINAGRI / INEI	Cantidad de agricultores especializados por año	%	-	-	-	-	-	-	-	70%	-	-	-	70%			

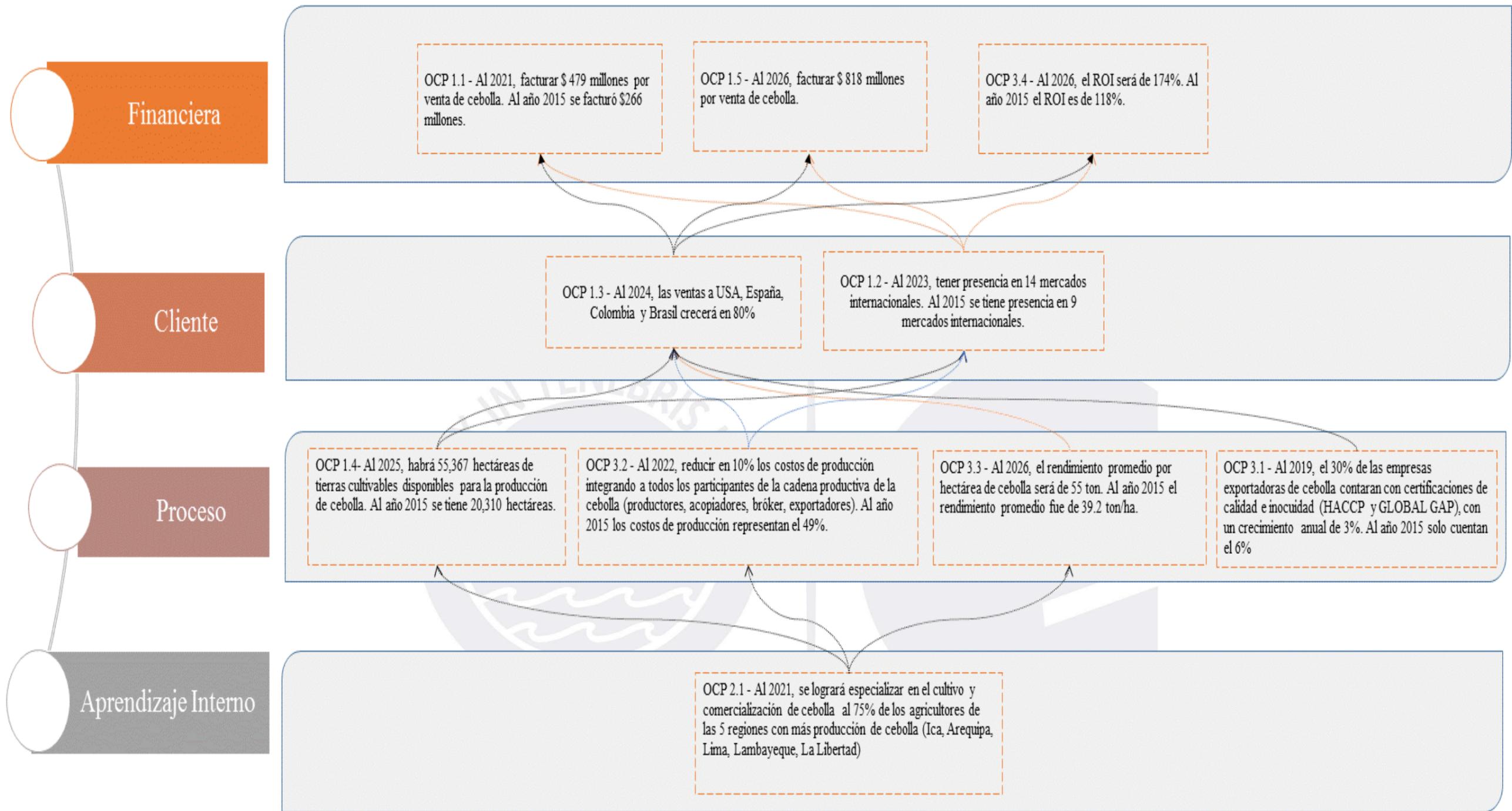


Figura 61. Mapa estratégico de la cebolla en el Perú

## Capítulo IX: Competitividad de la Cebolla en el Perú

### 9.1 Análisis Competitivo de la Cebolla en el Perú

Para el análisis competitivo de la cebolla se ha utilizado el análisis desarrollado por Richard O. Mason (1984) citado por D'Alessio (2014), este análisis menciona 10 aspectos por los cuales se mide el nivel de competitividad. En la Figura 62 se muestra el desarrollo de este análisis, entre los aspectos más destacados para la cebolla se encuentra que se tiene una baja barrera de entrada al sector, es medianamente competitivo, la cebolla no tiene ningún sustituto, no tiene dependencia de servicios complementarios o productos, y existe un bajo poder de negociación de los compradores.

	0-3%	3-6%	6-9%	9-12%	12-15%	15-18%	18-21%	>21%	
1 Tasa de crecimiento potencial de la industria			x						
2 Facilidad de entrada de nuevas empresas en la industria									
Ninguna barrera				x					Virtualmente posible de entra
3 Intensidad de la competencia									
Extremadamente competitivo				x					Casi ninguna competencia
4 Grado de sustitución del producto									
Muchos sustitutos disponibles								x	Ningún sustituto disponible
5 Grado de dependencia en productos y servicios complementarios 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 sofisticación 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 62. Análisis competitivo de la industria

Nota. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (2a ed. rev., p. 133), por F. A. D'Alessio, 2014, Lima, Perú: Pearson

## 9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Cebolla

Para la identificación de las ventajas competitivas se ha analizado el nivel de atractividad de la cebolla, para lo cual se ha tomado el análisis de la atractividad desarrollado por Rowe, Mann, y Mockler (1994) citado por D'Alessio (2014), en la cual se menciona que un puntaje ideal es de 150, y que del rango de 75 a 120 es un valor normal para la industria, pero un valor de 75 indica que existe la necesidad de considerar un posicionamiento de la organización en la industria. En la Tabla 46 se muestra los valores obtenidos del análisis de atractividad para la cebolla del Perú al 2017 en la cual se obtuvo un puntaje de 87, este valor indica que la industria de cebolla se encuentra dentro del promedio. Los valores con puntaje más alto son ventas, potencial de crecimiento, rentabilidad; mientras que los aspectos con menor puntaje son integración y facilidad de entrada y salida.

Tabla 46  
*Análisis de Atractividad de la Cebolla en el Perú al 2017*

Factor	Impulsor	Puntaje
Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	7
Diversidad de mercado	Numero de mercados atendidos	5
Rentabilidad	Aumentando, estable, de crecimiento	7
Vulnerabilidad	Competidores, inflación	5
Concentración	Número de jugadores	6
Ventas	Cíclicas, continuas	8
Especialización	Enfoque, diferenciación, único	5
Identificación de marca	Facilidad	6
Distribución	Canales, soporte requerido	6
Política de precios	Efectos aprendizaje, elasticidad, normas de la industria	6
Posición de costos	Competitivo, bajo costo, alto costo	7
Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	6
Tecnología	Liderazgo, ser únicos	5
Integración	Vertical, horizonte, facilidad de control	4
Facilidad de entrada y salida	Barreras	4
	<b>Total</b>	<b>87</b>

*Nota.* Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (2a ed. rev., p. 134), por F. A. D'Alessio, 2014, Lima, Perú: Pearson

En la Tabla 47 se muestra los valores obtenidos del análisis de atractividad para la cebolla del Perú al 2027 obteniéndose un puntaje de 107, valor superior al del 2017. Los valores con puntaje más alto son ventas, potencial de crecimiento, rentabilidad, identificación de marca, distribución y posicionamiento de costos.

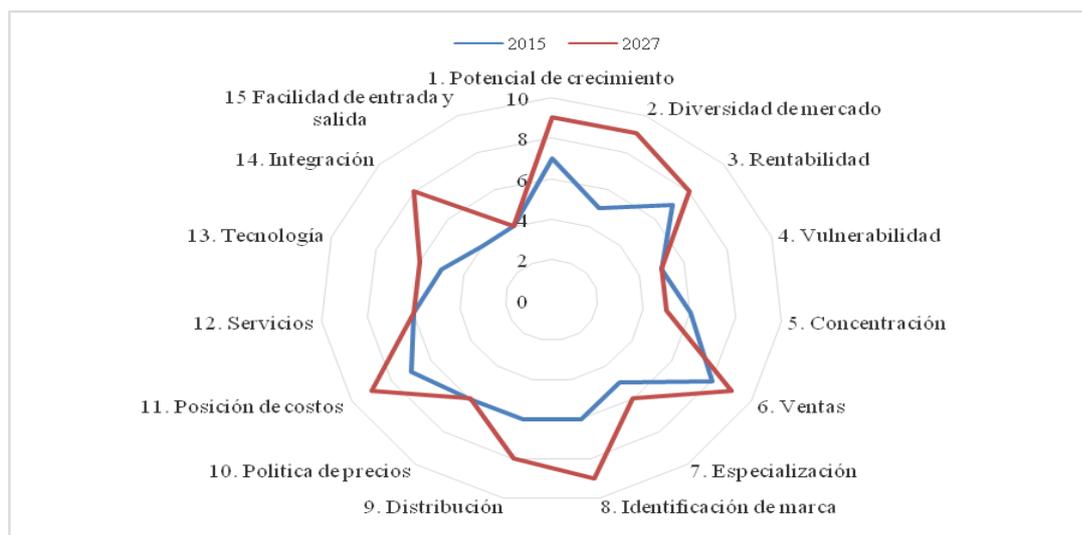
Tabla 47

*Análisis de Atractividad de la Cebolla en el Perú al 2027*

Factor	Impulsor	Puntaje
Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	9
Diversidad de mercado	Numero de mercados atendidos	9
Rentabilidad	Aumentando, estable, de crecimiento	8
Vulnerabilidad	Competidores, inflación	5
Concentración	Número de jugadores	5
Ventas	Cíclicas, continuas	9
Especialización	Enfoque, diferenciación, único	6
Identificación de marca	Facilidad	9
Distribución	Canales, soporte requerido	8
Política de precios	Efectos aprendizaje, elasticidad, normas de la industria	6
Posición de costos	Competitivo, bajo costo, alto costo	9
Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	6
Tecnología	Liderazgo, ser únicos	6
Integración	Vertical, horizonte, facilidad de control	8
Facilidad de entrada y salida	Barreras	4
Total		107

*Nota.* Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (2a ed. rev., p. 134), por F. A. D'Alessio, 2014, Lima, Perú: Pearson

En la Figura 63 se ha realizado un análisis comparativo del análisis de atractividad de la cebolla del Perú para los años 2017 y 2027, en la cual se muestra que para el 2027 se espera mayor crecimiento de las ventas, potencial de crecimiento, integración, posicionamiento de costos, rentabilidad, diversidad del mercado y de identificación de marca, estos aspectos tienen que ser los que harán de la cebolla más atractivo en el mercado.



**Figura 63.** Análisis de atractividad de la cebolla en el Perú  
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (2a ed. rev., p. 134), por F. A. D'Alessio, 2014, Lima, Perú: Pearson

### 9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres

Una organización puede permanecer y crecer en un mercado, junto a sus competidores; pero existen razones estratégicas y operativas que pueden beneficiarla. (D'Alessio, 2013). En la Tabla 48 se evidencia las razones por las que se define confirmar clúster en el sector de cebolla.

**Tabla 48** Razones Estratégicas para la Conformación de Clúster

#### *Razones Estratégicas para la Conformación de Clúster*

Razones estratégicas	
Ahorro en tiempo de obtener ventajas competitivas	◇
Generación de Sinergias	◇
Favorecimiento de Externalidades	
Conseguir el acceso a nuevos mercados difíciles	◇
Control de una mayor parte del mercado	◇
Contrarresta el efecto de un posible monopolio	
Disminuye la ocurrencia de una posible posición dominante	
Da flexibilidad por utilizar una misma tecnología	◇
Posibilita el acceso a la financiación	◇
Racionaliza y moderniza instalaciones	
Adecúa las capacidades de producción y precios	◇
Brinda una medida de fuerza ante poderes públicos	
Facilidad para conseguir beneficios del Estado	◇
Equilibrio de resultados entre empresas	
Beneficios entre los distintos ciclos de vida	
Aprendizaje de la cooperación	◇

*Nota.* Tomado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. D'Alessio, 2013, p.560, Lima, Perú: Centrum

Adicionalmente, como se puede apreciar en la tabla 49 también se tuvo en cuenta las siguientes razones operativas para la conformación de clúster. Después de analizar las razones estratégicas y operativas para la formación de un clúster y el índice de competitividad regional de los departamentos en donde se produce la mayor cantidad de cebolla se han identificado tres clústers los cuales son: (a) clúster 1, Arequipa (b) clúster 2, Junín, Ayacucho, La Libertad, (c) clúster 3, Ica, Lima provincia, Tacna, Lambayeque.

Tabla 49  
*Razones Operativas para la Conformación de Clúster*

Razones operativas	
Da resultados económico-financieros	◇
*Comparte costos al repartir los riesgos en las inversiones	
*Traslada gastos fijos a variables	
*Reduce la inversión en activos y el financiamiento con recursos propios	
*Reduce el periodo de maduración	
Permite adquirir habilidades y conocimientos	◇
Logra economías de escala y de experiencia	◇
Mejora las condiciones respecto a competidores, clientes, o proveedores al aumentar el poder del mercado	◇
Brinda fiabilidad en el suministro de ingresos a precios bajos.	
Asegura la calidad de los inputs	
Reduce los volúmenes de existencias	
Controla la distribución del producto final.	
Crea una infraestructura de distribución	

Nota. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2013, p.560, Lima, Perú: Centrum

#### 9.4 Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústers

Con el análisis realizado se identifica que la formación de clústers permitirá incrementar la competitividad a través de accesos a economías de escala, una mejor representación de los involucrados, transferencia de Know-how entre los productores del Clúster, una reducción del riesgo en los proyectos de tecnificación de la producción, la posibilidad de alianzas con el gobierno para lograr beneficios tributarios y capacitación de buenas prácticas de calidad y producción, la posibilidad de tener una comunicación más

directa por un solo frente con los clientes, una convocatoria a ferias más directa, la capacidad de respuesta a pedidos de mayores volúmenes, y la generación de un entorno más propicio para incluir las iniciativas de emprendimiento e innovación.

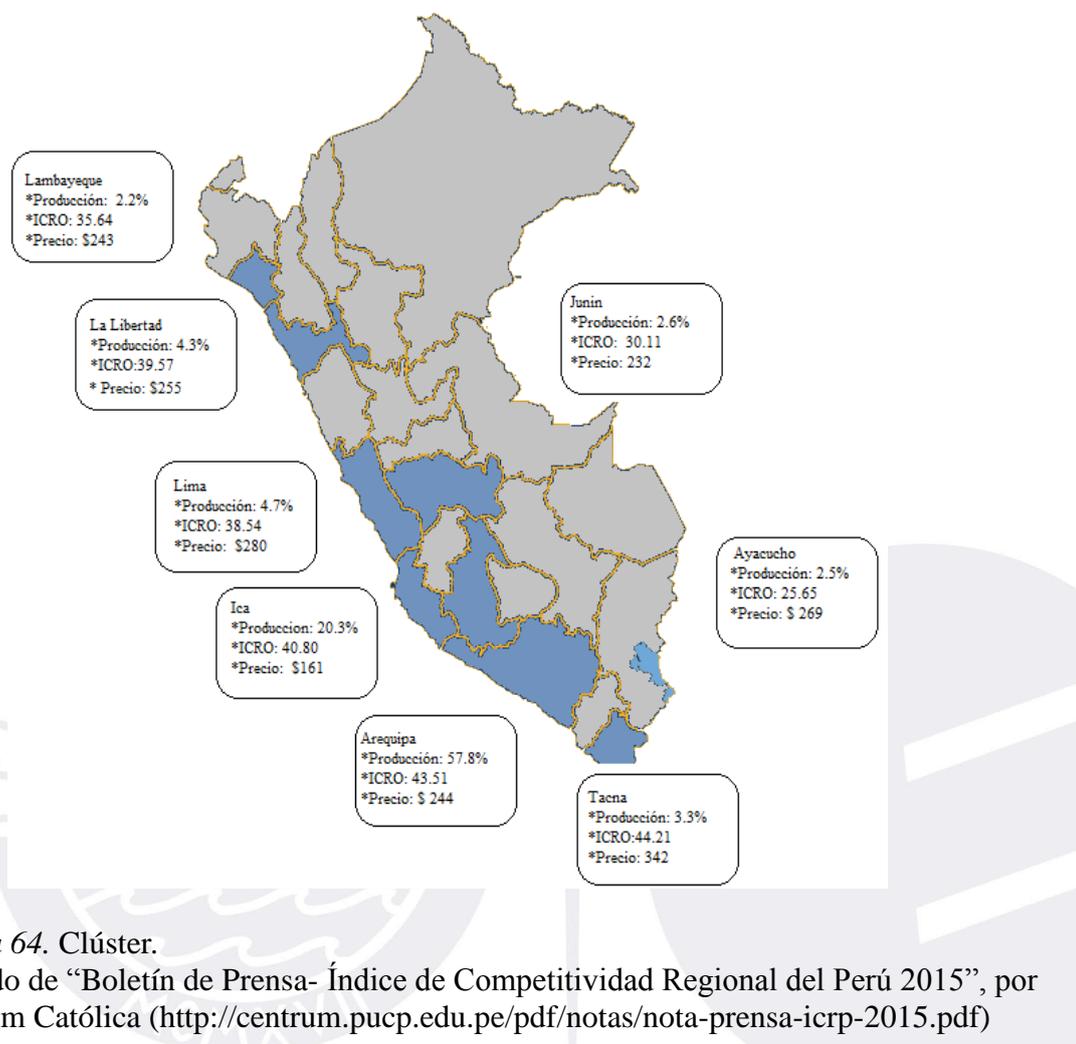


Figura 64. Clúster.

Tomado de “Boletín de Prensa- Índice de Competitividad Regional del Perú 2015”, por Centrum Católica (<http://centrum.pucp.edu.pe/pdf/notas/nota-prensa-icrp-2015.pdf>)

Tabla 50

### Clúster – Cebolla del Perú

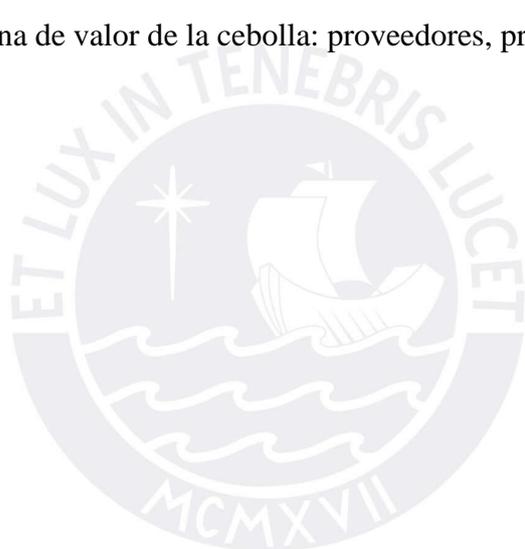
Pilar de Competitividad	Clúster 1			Clúster 2		Cluster 3		
	Arequipa	Junín	Ayacucho	Tacna	Ica	La Libertad	Lambayeque	Lima
Producción (Mil Tn)	436.3	9	4.3	25.3	154	32.3	17	35.6
Economía	37.38	24.39	21.78	29.87	39.43	27.32	25.91	27.61
Empresas	52.23	41.53	27.34	59.75	42.24	57.15	48.23	53.39
Gobierno	30.36	27.5	38.47	49.66	38.72	37.55	30.26	67
Infraestructura	35.54	16.22	10.64	21.97	31.09	20.71	24.43	23.81
Personas	35.54	16.22	10.64	21.97	31.09	20.71	24.43	23.81

Clusters – Cebolla del Perú. Tomado de: “Boletín de Prensa- Índice de Competitividad Regional del Perú 2015”, por Centrum Católica, recuperado de: <http://centrum.pucp.edu.pe/pdf/notas/nota-prensa-icrp-2015.pdf>

## 9.5 Conclusiones

Gracias al análisis realizado en el presente capítulo es posible determinar que en términos generales el Perú, a nivel mundial, se encuentra en una posición en la que de mantener un crecimiento sostenible y mejorando la productividad de sus diferentes industrias, podríamos considerarnos “globalmente” competitivos.

Puntualmente para el caso de la cebolla es necesario que los diferentes productores, dedicados tanto al mercado nacional como al de exportación, formen clúster que permitan acortar las brechas que tenemos en la actualidad: falta de tecnificación, poco acceso financiero, accesos a nuevos mercados. Adicionalmente al estar organizados en clústeres es posible lograr audiencias con el estado, buscando objetivos comunes que beneficien a la cadena de valor de la cebolla: proveedores, productores, consumidores, etc.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral

Después de haber concluido el plan estratégico es necesario elaborar un resumen que permita plasmar lo relevante del planeamiento realizado. Asimismo, Según D'Alessio (2013), este cuadro sirve para tener un panorama holístico de todo el proceso, y para poder realizar el seguimiento y los ajustes de ser necesarios. En la tabla 52, se muestra el Plan Estratégico Integral del Sector Cebolla en el Perú.

### 10.2 Conclusiones Finales

1. Después de la investigación realizada, para que el Perú llegue a ser uno de los tres países más importantes en comercialización de cebolla en el mundo, la firma de acuerdos comerciales con los principales mercados de cebolla a nivel global es un factor vital para aumentar los niveles de ventas. Los acuerdos comerciales por firmar son con Malasia, Reino Unido, Japón, Alemania y Canadá. Estos acuerdos comerciales facilitarán el comercio y brindarán las oportunidades necesarias para incrementar las exportaciones.
2. Es posible lograr niveles de rendimiento de 55 ton/ha. Este es un factor indispensable para incrementar la producción de cebolla y así lograr los niveles de ventas propuestos. Para ello es necesario implementar la rotación sembríos, el uso de semillas mejoradas genéticamente, el uso de nuevas tecnologías como los “cocos”, masificación de un sistema centralizado de fertilización y pesticidas para controlar la dosificación brindada a la planta y así obtener un bulbo de mejor calidad.
3. Dado que la disponibilidad de agua en Ica y Arequipa, ciudades abanderadas en la producción de cebolla, es menor al 2% del total nacional, la inversión para el desarrollo de proyectos de irrigación en la costa Sur del Perú se considera

- necesario para la utilización de las tierras disponibles. El objetivo es ampliar el límite agrícola para que sea utilizado en la producción de cebolla.
4. El aumento de la producción y el incremento del número de empresas exportadoras generarán 33 mil empleos anuales adicionales, lo que impactará positivamente en la economía del Perú.
  5. Entre los aspectos que restan competitividad a la cebolla del Perú, encontramos la poca organización de los productores, la baja integración de los participantes de la cadena productiva, la alta atomización de tierras, el deficiente sistema crediticio y la falta de un ente organizador.

### 10.3 Recomendaciones Finales

1. Implementar el presente PEA y entregarlo a la Asociación de exportadores de cebolla en el Perú y al Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], con el fin de que sirva como guía para lograr el crecimiento sostenido de la industria de la cebolla del Perú.
2. Se requiere gestionar tratados comerciales con los países top en compra de cebolla. Entre estos países están Malasia, Alemania y Reino Unido. Las facilidades para ingresar a estos nuevos destinos permitirá maximizar la exportación de cebolla.
3. Se recomienda organizar el sector a través de dos asociaciones. Para el canal de venta al mercado extranjero actualmente existe la Asociación de exportadores de cebolla en el Perú, que está actualmente respaldada por Adex pero que necesita más fuerza para poder llegar a nuevos destinos. Asimismo, se necesita desarrollar la Asociación de productores de cebolla para la canal de venta interna que representa el 60% de las ventas y que es el que actualmente presenta mayores

deficiencias. Es en este canal de venta que se necesita la colaboración del gobierno, organismos públicos y privados y cooperativas que brinden lineamientos con respecto a la producción y comercialización de las cebollas.

4. Se requiere la ayuda del Estado para identificar las brechas o necesidades económicas que tienen los productores para la implementación de nueva tecnología, infraestructura y capacitación. Es con estos requerimientos que se negociarían nuevos acuerdos con Agrobanco y las entidades bancarias para que puedan brindar menores requisitos a las solicitudes de créditos, menores intereses y garantías que son solicitados en la actualidad a los productores. Asimismo, se necesita la ayuda del gobierno, las asociaciones y cooperativas para poder gestionar nuevas fuentes de financiamiento.
5. Se recomienda ganar presencia como país productor y exportador de cebolla de alta calidad a través de ferias internacionales que servirán para promocionar la cebolla del Perú. Asimismo, gestionar a través del Ministerio de la Producción campañas anuales que impulsen el consumo de cebolla a través de eventos como por ejemplo el "día del cebiche".

#### **10.4 Futuro de la Cebolla en el Perú**

La implementación de este plan estratégico busca mejorar la situación actual del sector cebolla en el Perú dentro del horizonte de diez años. En este caso mejorar la eficiencia del sector y otorgar los recursos para el cumplimiento de los objetivos propuestos son necesarios para conseguir bienestar económico y social del país y por ende también de los productores de cebolla dentro de los seis departamentos del Perú que tienen casi el 80% de la producción de esta hortaliza. Lo que se quiere es que el sector crezca consistentemente y de manera sostenible a través de los objetivos y las políticas a largo plazo planteadas. Asimismo, para lograr el éxito de este planeamiento estratégico es necesario que todos los grupos de

interés (agricultores, productores, inversionistas, gobierno, universidades, entidades financieras, proveedores y la industria) participen para lograr la integración del sector y el compromiso con las obligaciones que sobre cada uno recaen y así entre todos se puedan maximizar los resultados.

Tabla 51

*Cambios en el Sector Cebolla*

Descripción	Actual	2027
1 Ventas (\$)	266,377,682	825,000,000
2 Cantidad de empleos generados por la cadena de valor de la cebolla del Perú	51,000	84,000
3 Mercados de exportación (Países en el mundo)	9	14
4 Utilidad por hectárea	53%	68%
5 Rendimiento promedio Cebolla del Perú	39.2	55.0

Datos proyectados para el 2026, adaptados de “Manejo Agronómico del Cultivo de Cebolla Amarilla en el Valle de Barranca al 2012,” por Facultad de agronomía de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión de Huacho, 2012. Datos proyectados para el 2026 de la cebolla roja, adaptados de “Principales aspectos agroeconómicos de la cadena productiva de cebolla,” por Minagri, 2013 ([http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/agroeconomia/agroeconomia\\_cebolla.pdf](http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/agroeconomia/agroeconomia_cebolla.pdf)).

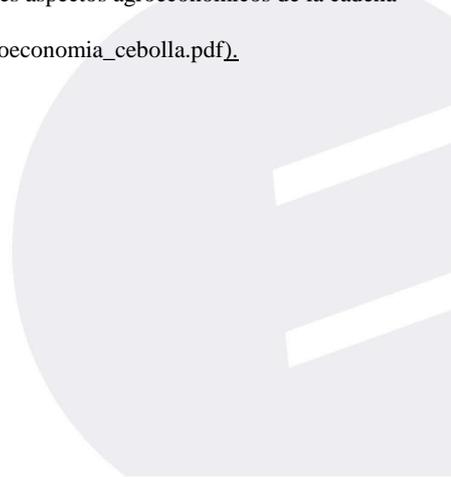
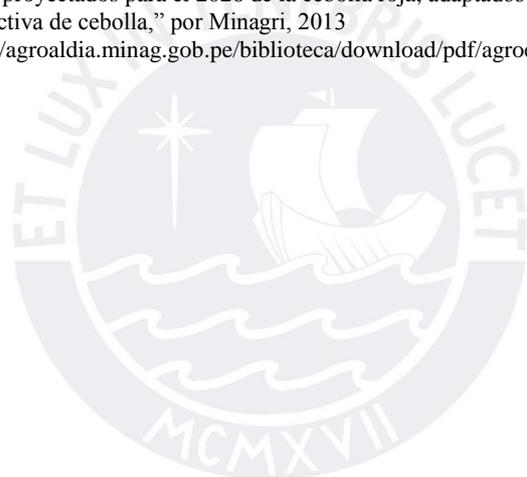
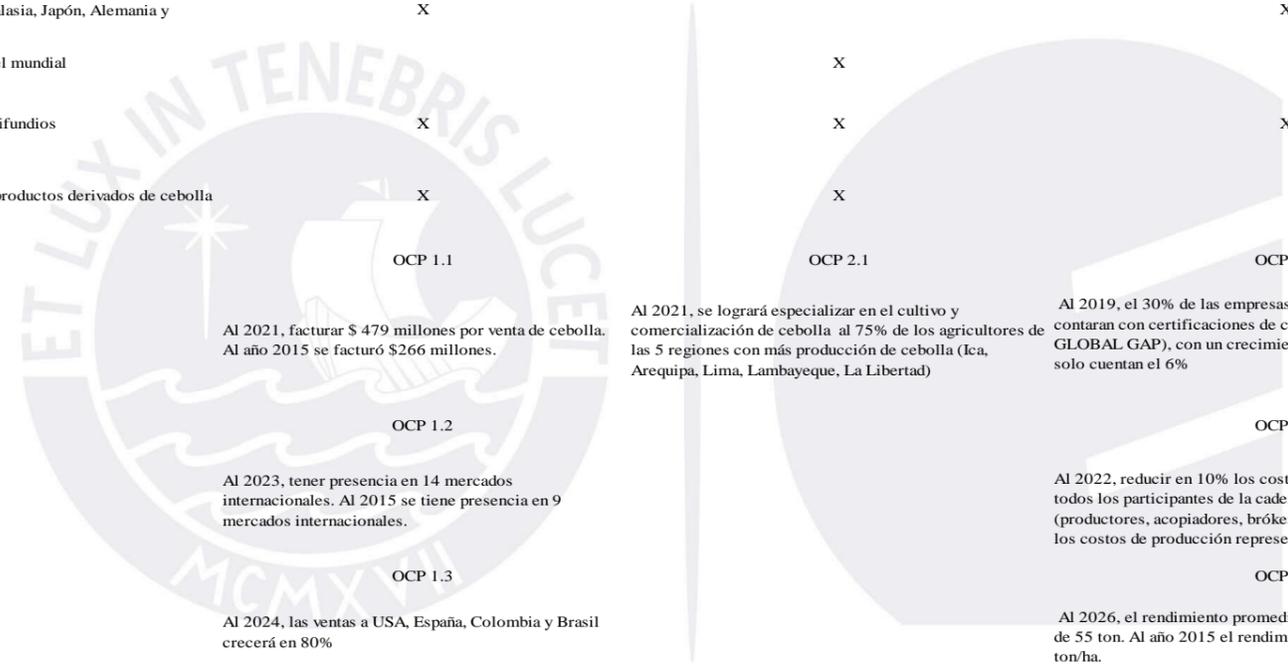


Tabla 52.

Plan Estratégico Integral (PEI)

		Visión			Principios Cardinales	Valores
		OLP 1	OLP 2	OLP 3		
<p><b>Misión</b>                      Producir y comercializar cebolla a nivel nacional e internacional, obteniendo un producto de alta calidad, para satisfacer las expectativas de nuestros clientes, a través del uso de las buenas prácticas agrícolas y cumplimiento de las normativas de calidad internacional. La experiencia del recurso humano, las condiciones climáticas favorables, la tecnología idónea, la integración vertical con proveedores y los rendimientos superiores al promedio mundial, son factores que impulsan al crecimiento del sector</p>		<p>Al 2027 el Perú será uno de los tres principales países exportadores de cebolla en el mundo. Logrará el liderazgo en el continente Americano e incursionará en los principales mercados de Europa y Asia. Impactará positivamente en el desarrollo de la sociedad, mejorando el desarrollo económico y social de todos los participantes de la cadena de valor.</p>				
<p><b>Intereses organizacionales</b></p>					<p>1. Influencia de terceras partes</p> <p>2. Lazos pasados y presentes</p> <p>3. Contrabalance de intereses</p> <p>4. Conservación de los enemigos</p>	<p>1. Fortalecer la identidad y el orgullo con nuestros productos</p>
<p>1. Aumento de la participación de mercado</p> <p>2. Incrementar la rentabilidad de la cebolla del Perú</p> <p>3. Crecimiento sostenido de la producción de cebolla en el Perú.</p> <p>4. Generar valor para los productores, comercializadores, proveedores y exportadores</p> <p>5. Obtención de certificación de calidad internacional</p>		<p>Al 2027 se facturará \$825 millones. Actualmente se factura \$266 millones.</p>	<p>Al 2027 habrá 84 mil empleos. Actualmente se tiene 51 mil empleos.</p>	<p>Al 2027 la rentabilidad por hectárea producida será de 68%. Actualmente se tiene una utilidad del 53%.</p>		<p>2. Desarrollo humano sostenible</p>
<p><b>Estrategias</b></p>					<p>Políticas</p> <p>P1</p> <p>P2</p> <p>P3</p> <p>P4</p> <p>P5</p> <p>P6</p> <p>P7</p> <p>P8</p> <p>P9</p> <p>P10</p>	<p>3. Integración de todos los agentes involucrados</p>
<p>1. Incrementar la venta en el mercado de USA, Colombia, Ecuador y Panamá</p> <p>2. Ingresar a nuevos mercados en Europa y Asia (USA, Reino Unido, Malasia, Japón, Alemania y</p> <p>3. Aprovechar los acuerdos comerciales con bloques económicos a nivel mundial</p> <p>4. Potenciar los clústeres de productores de cebolla, disminuyendo minifundios</p> <p>5. Desarrollar concursos financiados que fomenten la investigación en productos derivados de cebolla</p>		<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>		<p>4. Calidad de los productos</p>
<p><b>Tablero de Control</b></p>		<p>OCP 1.1</p>	<p>OCP 2.1</p>	<p>OCP 3.1</p>		<p>5. Innovación en los procesos y tecnología</p>
<p>1. Perspectiva Financiera</p> <p>2. Perspectiva del Cliente</p> <p>3. Perspectiva interna</p> <p>4. Aprendizaje de la organización</p>		<p>Al 2021, facturar \$ 479 millones por venta de cebolla. Al año 2015 se facturó \$266 millones.</p> <p>OCP 1.2</p> <p>Al 2023, tener presencia en 14 mercados internacionales. Al 2015 se tiene presencia en 9 mercados internacionales.</p> <p>OCP 1.3</p> <p>Al 2024, las ventas a USA, España, Colombia y Brasil crecerá en 80%</p> <p>OCP 1.4</p> <p>Al 2025, habrá 55,367 hectáreas de tierras cultivables disponibles para la producción de cebolla. Al año 2015 se tiene 20,310 hectáreas.</p> <p>OCP 1.5</p> <p>Al 2026, facturar \$ 818 millones por venta de cebolla.</p>	<p>Al 2021, se logrará especializar en el cultivo y comercialización de cebolla al 75% de los agricultores de las 5 regiones con más producción de cebolla (Ica, Arequipa, Lima, Lambayeque, La Libertad)</p>	<p>Al 2019, el 30% de las empresas exportadoras de cebolla contarán con certificaciones de calidad e inocuidad (HACCP y GLOBAL GAP), con un crecimiento anual de 3%. Al año 2015 solo cuentan el 6%</p> <p>OCP 3.2</p> <p>Al 2022, reducir en 10% los costos de producción integrando a todos los participantes de la cadena productiva de la cebolla (productores, acopiadores, bróker, exportadores). Al año 2015 los costos de producción representan el 49%.</p> <p>OCP 3.3</p> <p>Al 2026, el rendimiento promedio por hectárea de cebolla será de 55 ton. Al año 2015 el rendimiento promedio fue de 39.2 ton/ha.</p> <p>OCP 3.4</p> <p>Al 2026, el ROI será de 174%. Al año 2015 el ROI es de 118%.</p>		<p>6. Responsabilidad Social</p>
		<p>RECURSOS</p> <p>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p> <p>PLANES OPERACIONALES</p>				



## Referencias

- Agencia Central de Inteligencia [CIA World Factbook]. (2014). *Mapa Comparativo de países*. <http://www.indexmundi.com/map/?t=50&v=67&r=xx&l=es>
- Agriculture (FiBL), Frick, and International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM), Bonn.p. 29. Recuperado de <https://shop.fibl.org/fileadmin/documents/shop/1663-organic-world-2015.pdf>
- Agrodata Perú (2016a). *Amigo Empresario / Exportador / Importador*. <http://www.agrodataperu.com>
- Agroforum (2008). *Manual de cultivo: Cebolla*. Bruno Cilloniz. Recuperado de <http://www.agroforum.pe/horticultura/manual-de-cultivo-cebolla-1043/>
- Agrolibertad. (2010). *Manual de Cultivo: CEBOLLA*. Recuperado de <http://www.agrolibertad.gob.pe/sites/default/files/MANUAL%20DE%20CEBOLLA%2016-03-2010.pdf>
- Arellano Marketing (2007). *Nueva Fisonomía del Perú y sus Consumidores. Exigencias para los sistemas de distribución y logística*. Recuperado de [http://www.gs1pe.org/expogestion/07/presentaciones/NUEVA\\_FISONOMIA\\_DEL\\_PERU\\_Rolando\\_Arellano\\_Cueva.pdf](http://www.gs1pe.org/expogestion/07/presentaciones/NUEVA_FISONOMIA_DEL_PERU_Rolando_Arellano_Cueva.pdf)
- Arellano Marketing (2014). Entretenerse para siete de cada diez peruanos es acudir a los restaurantes. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/entretenerse-para-siete-de-cada-diez-peruanos-es-acudir-a-los-restaurantes/>
- Arellano Marketing (2015, 26 de agosto). Arellano Marketing: Poder adquisitivo de la clase media creció. *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/arellano-marketing-crece-poder-adquisitivo-clase-media-2226107>
- Asociación de Restaurantes Marinos y Afines del Perú [Armap]. (2014). Cebicherías limeñas prevén vender US\$80 millones este año. *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/negocios/cebichérias-limenas-preven-vender-us80-millones-este-ano-noticia-1746258>

Banco Agropecuario Agrobanco (2016). Informe de la clasificadora de riesgo de equilibrium.

Recuperado de

<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Clasif%20Equilibrium%2029.09.16.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016a). Estabilidad Monetaria: Diseño e

Implementación de la Política Monetaria. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/>

Banco Mundial. (2016). *Análisis Integral de Logística en Perú*. Parte 2c: Resultados por

productos: Cebolla. Recuperado de [http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Anexo3_Producto_Cebolla_final.pdf)

[content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/facilitacion\\_comercio\\_exterior/Anexo3\\_Producto\\_Cebolla\\_final.pdf](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Anexo3_Producto_Cebolla_final.pdf)

Banco Mundial (2016a). *Agricultura y desarrollo rural*. Recuperado de

<http://datos.bancomundial.org/tema/agricultura-y-desarrollo-rural?view=chart>

Banco Mundial (2016b). *Reporte. Doing to Business Perú 2016*. Recuperado de

<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru/>

Banco Mundial (2016c). *Análisis Integral de Logística en el Perú. Cinco Cadenas de*

*Exportación*. Recuperado de [http://ww2.mincetur.gob.pe/wp](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Analisis_Integral_Logistica_Peru.pdf)

[content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/facilitacion\\_comercio\\_exterior/Analisis\\_Integral\\_Logistica\\_Peru.pdf](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Analisis_Integral_Logistica_Peru.pdf)

Barandiarán, Calderón, Chávez, & Coello (2012). *Plan Estratégico del sector Automotriz en*

*el Perú – vehículos ligeros y comerciales* (Tesis para obtener el grado de magister en

administración estratégica de empresas, Pontificia universidad Católica del Perú).

Benítez, V. (2011, 14 julio). Los residuos de cebolla se podrían aprovechar como

ingredientes alimentarios. *Revista Eroski Consumer*. Recuperado de

<http://www.consumer.es/seguridad-alimentaria/2011/07/14/202020.php>

Cámara de Comercio de Lima (2008). Perspectivas a largo plazo de los puertos en el Perú.

Recuperado de: [http://www.apam-](http://www.apam-peru.com/documentacion/BIBLIOTECA/PERPECTIVAS%20L%20P%20PUERTOS%20OPERU.pdf)

[peru.com/documentacion/BIBLIOTECA/PERPECTIVAS%20L%20P%20PUERTOS%20OPERU.pdf](http://www.apam-peru.com/documentacion/BIBLIOTECA/PERPECTIVAS%20L%20P%20PUERTOS%20OPERU.pdf)

Carranza, Ana & Casas Andrés. (2014). Comparativo de nueve cultivares de cebolla.

(Universidad Agraria La Molina). Recuperado de:

<http://www.lamolina.edu.pe/hortalizas/Investigacion/Tesis/Tesis%20Sustentadas/Resumen%20Ana%20Carranza.pdf>

Campodónico, K. (2013, 17 de abril). El Perú ya alberga a más de 550 locales de comida

rápida. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/peru-ya-alberga-mas-550-locales-comida-rapida-noticia-1565099>

Carranza, L. (2009, 9 de febrero). Situación financiera de Perú está muy sólida con nivel de

cobertura por encima de 250%. *Diario Andina*. Recuperado de

[Andina: http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-situacion-financiera-peru-esta-muy-solida-nivel-cobertura-encima-250-217559.aspx](http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-situacion-financiera-peru-esta-muy-solida-nivel-cobertura-encima-250-217559.aspx)

Casa, C. (2014, 8 de enero). Colombia y Perú: invertir en infraestructura para incrementar

competitividad global. *América Economía*. Recuperado de

<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/colombia-y-peru-invertir-en-infraestructura-para-incrementar-competitividad-glob>

Casas, A. (2016). *El cultivo de la cebolla*. Departamento de horticultura. Universidad

Nacional Agraria La Molina. Recuperado de

<http://www.lamolina.edu.pe/hortalizas/Ense%C3%B1anza/Clases%20Oleri%20general/El%20Cultivo%20de%20la%20Cebolla.pdf>

Centrum Católica (2015). Nota de Prensa del Índice de competitividad del Perú 2015.

Recuperado de: <http://centrum.pucp.edu.pe/pdf/notas/nota-prensa-icrp-2015.pdf>

- Cillóniz, F. (2011, 28 de enero). El desafío laboral en el agro. *Agroforum*. Recuperado de <http://www.agroforum.pe/blogs/fernando-cilloniz/desafio-laboral-agro-178/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2007). *Indicadores para el seguimiento del Plan Agro 2015. Actualización 2007*. Recuperado de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/8/32508/LCW157.pdf>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2014). *Informe de Evaluación de la Política de Desarrollo Social en México 2014*, p. 11. Recuperado de [http://www.coneval.org.mx/Informes/Evaluacion/IEPDS\\_2014/IEPDS\\_2014.pdf](http://www.coneval.org.mx/Informes/Evaluacion/IEPDS_2014/IEPDS_2014.pdf)
- Constitución Política del Perú (1993). Presidencia de la República del Perú. Recuperado de <http://portal.jne.gob.pe/informacionlegal/Constitucin%20y%20Leyes1/CONSTITUCION%20POLITICA%20DEL%20PERU.pdf>
- Cueva, M. (2013, 20 de noviembre). CultiVida: Perú con gran potencial de tierras agrícolas. *Rpp*. Recuperado de <http://rpp.pe/lima/actualidad/cultivida-peru-con-gran-potencial-de-tierras-agricolas-noticia-649198>
- D'Alessio, F. (2008). *Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*. 2da Edición. México-Lima. Pearson Educación de México, S.A.
- D'Alessio, F. (2013). *Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*. México-Lima. Pearson Educación de México, S.A.
- D'Alessio, F. (2014). *Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*. 2da Edición. México-Lima. Pearson Educación de México, S.A.
- D'Alessio, F. (2015). *Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*. 3da Ed. México-Lima. Pearson Educación de México, S.A.
- DOING BUSINESS (2015). *Midiendo Regulaciones para hacer negocios*. Recuperado de: <http://espanol.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2016>

Instituto Nicaraguense de Tecnología Agropecuaria (2004) Manejo Integrado de plagas.

Recuperado de

<http://www.inta.gob.ni/biblioteca/images/pdf/guias/GUIA%20MIP%20cebolla.pdf>

Dichter & Neira (2016). *Entérate de las tendencias del consumidor en Latinoamérica. Estudio de mercado*. Recuperado de <http://www.dichter-neira.com/las-elecciones-estados-unidos-se-convierten-asunto-global/>

Dirección Nacional de Producción Agraria [DGIA]. (2016). *Series históricas de Producción Agrícola – Compendio Estadístico*. Recuperado de

[http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=consulta\\_cult](http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult)

Duran, X. (2014, 8 de enero). Colombia y Perú: invertir en infraestructura para incrementar competitividad global. *América Economía*. Recuperado de

<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/colombia-y-peru-invertir-en-infraestructura-para-incrementar-competitividad-glob>

EAE Bussines School (2011). *Gasto de Comida Rápida al 2014. Situación en el Mundo y acercamiento autónomo*. Recuperado de

<http://www.abc.es/gestordocumental/uploads/Sociedad/comida-rapida.pdf>

Esan & Universidad del Pacífico (2012, 25 de Octubre). Nueva brecha de infraestructura es de US\$ 87.975 millones. *Diario la República*. Recuperado de:

<http://larepublica.pe/25-10-2012/nueva-brecha-de-infraestructura-es-de-us-87975-mllns>

Facultad de agronomía de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión de Huacho (2012).

Monografía de Manejo Agronómico del Cultivo de Cebolla Amarilla en el Valle de Barranca

Ferrero, A. (2015, 17 de agosto). Estabilidad política y económica en Perú. Análisis y opinión. *América Económica*. Recuperado de

<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/estabilidad-politica-y-economica-en-peru>

Foro Económico Mundial (2013). *Reporte Global de Competitividad 2012-2013*. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/gcr/2012-2013/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2012-2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2012-2013/Global_Competitiveness_Report_2012-2013.pdf)

[Fotografía de Chepote]. (2016a). Sembrado de cebolla. Comité de productores y exportadores de cebolla amarilla. Campos KeyPerú.

[Fotografía de Chepote]. (2016b). Producción de cebolla. Comité de productores y exportadores de cebolla amarilla. Campos KeyPerú.

Fresh Trends (2001). *Profile of the Fresh*.

Fruit Vegetable of Agency Holland. (2016). *Cebollas de Holanda*.

Gerencia Regional de Agricultura de la Libertad (2009). *Reporte de Inteligencia de Mercados de la cebolla*. Recuperado de [http://www.agrolalibertad.gob.pe/sites/default/files/inteligencia\\_de\\_mercado\\_de\\_la\\_cebolla\\_2.pdf](http://www.agrolalibertad.gob.pe/sites/default/files/inteligencia_de_mercado_de_la_cebolla_2.pdf)

Global Firepower [GFP]. (2016). *Peru Military Strength* Recuperado de [http://www.globalfirepower.com/country-military-strength-detail.asp?country\\_id=peru](http://www.globalfirepower.com/country-military-strength-detail.asp?country_id=peru)

Gobierno pretende regular importación de cebolla. (07 de Setiembre del 2016). Diario Hoy. Recuperado de: <http://www.hoy.com.ni/2016/09/07/gobierno-pretende-regular-importacion-cebolla/>

Gonzales, F. (2011). *Contaminación por fertilizantes. “Un serio problema ambiental”*. Recuperado de <http://fgonzalesh.blogspot.pe/2011/01/contaminacion-por-fertilizantes-un.html>

Grupo Banco Mundial (2016a). *Facilidad para hacer negocios en Perú*. Recuperado de

<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/peru/#dealing-with-construction-permits>.

Hergo Wolfen consultores S.A (2013). *Investigación de nuevos mercados para la cebolla del estado de Chihuahua*. Recuperado de

[http://siproduce.sifupro.org.mx/seguimiento/archivero/8/2013/trimestrales/anexo\\_770-5-2013-11-1.pdf](http://siproduce.sifupro.org.mx/seguimiento/archivero/8/2013/trimestrales/anexo_770-5-2013-11-1.pdf)

Ibieta, J. (2016). *Producción Semillas de cebollas*. Diplomado Semillas. Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal de la Universidad Católica de Chile.

Índice de Competitividad Regional (INCORE) (2016). Recuperado de:

<http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2016>

Instituto de Innovación Agrario [INIA]. (2013). *Programa Nacional de Innovación Agraria 2013*. Recuperado de

[http://juntadelcafe.org.pe/sites/default/files/benjamin\\_quijandria\\_inia.pdf](http://juntadelcafe.org.pe/sites/default/files/benjamin_quijandria_inia.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Censos*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/censos/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Encuesta Nacional de Presupuestos Familiares, 2008-2009*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1028/cap01.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1028/cap01.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Perú: Consumo Per cápita de los principales alimentos 2008-2009*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1028/index.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1028/index.html)

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1028/index.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1028/index.html)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *IV Censo Nacional*

*Agropecuario 2012*. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014a). *Compendio Estadístico Agrario 2014*.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014b). *Día Mundial de la Población*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014c). La pobreza en el Perú bajó a 23,9% en 2013, según el INEI. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/inei-pobreza-peru-bajo-239-durante-2013-noticia-1726749>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Comportamiento de la Economía Peruana 1950 – 2015*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1359/Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior \[SIICEX\]. \(2009\). Información Comercial Internacional.cap01.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1359/Sistema_Integrado_de_Información_de_Comercio_Exterior_[SIICEX]._(2009).Información_Comercial_Internacional.cap01.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Encuesta Nacional de Programas Estratégicos 2011-2013*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1190/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1190/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c). *Tasas de Crecimiento de la Población*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0015/cap-52.htm](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0015/cap-52.htm)

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria [INTA]. (2012). *Desarrollo de tecnología para aumentar la competitividad y la sustentabilidad de la producción de cebolla.*

Argentina. Recuperado de <http://inta.gob.ar/proyectos/PNHFA-061211>

Instituto Nicaraguense de Tecnología Agropecuaria (2004) Manejo Integrado de plagas.

Recuperado de

<http://www.inta.gob.ni/biblioteca/images/pdf/guias/GUIA%20MIP%20cebolla.pdf>

Instituto nacional de estadística e investigación. (1998). El rol del sector agrario en la economía peruana. Recuperado de:

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0386/cap0103.htm](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0386/cap0103.htm)

Instituto nacional de estadística e investigación (2012). Resultados Definitivos. IV Censo Agropecuario 2012. Recuperado de: Instituto nacional de estadística e investigación.

Keyperu (2016). Nuestra empresa. Recuperado de: <http://www.keyperu.com/>

Las agroexportaciones y su llegada a 157 destinos (2015, 17 de junio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/agroexportaciones-y-su-llegada-157-destinos-2134896>

Latam Digital Marketing (2016). El consumidor panameño, sus gustos y hábitos. Recuperado de <http://www.latamdigitalmarketing.com/inbound-marketing/el-consumidor-panameno/>

León, .L (2015). *Análisis Económico de la Población Demografía*. Recuperado de

<https://web.ua.es/es/giecryal/documentos/demografia-peru.pdf?noCache=1424676080482>

Londoño, D. (2014, 8 de enero). Colombia y Perú: invertir en infraestructura para

incrementar competitividad global. *América Economía*. Recuperado de

<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/colombia-y-peru-invertir-en-infraestructura-para-incrementar-competitividad-glob>

- López, W., Mamani, E., Oda, P., & Rubina, P. (2013). *Planeamiento Estratégico de la cebolla en el Perú: periodo 2013 – 2021*. Centrum Católica.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (2011). *Nuevas variedades de cebolla traídas por técnicos del IPTA serán utilizadas por productores nacionales*. Recuperado de [http://www.mag.gov.py/index-noti.php?pag=not\\_ver.php&tit=Boletin%20informativo...&idx=934810#.WB\\_KTfnhBP](http://www.mag.gov.py/index-noti.php?pag=not_ver.php&tit=Boletin%20informativo...&idx=934810#.WB_KTfnhBP)
- Y
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (2007). *Caracterización de la agrocadena regional cebolla*. Recuperado de <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/a00054.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2013a). *Principales Aspectos Agroeconómicos de la cadena productiva de la cebolla*. Recuperado de [http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/agroeconomia/agroeconomia\\_cebolla.pdf](http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/agroeconomia/agroeconomia_cebolla.pdf)
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2015a). *Exportación agrícola no tradicional*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/marco-legal/22-sector-agrario/vision-general>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016a). *IV CENAGRO 2016*. <http://www.minagri.gob.pe/portal/especial-iv-cenagro/137-herramientas/dgia/801-dgia-direccion-de-estadistica>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016b). *Precio promedio de la cebolla. Mercados Mayoristas de Lima Metropolitana*. MINAGRI-DGESEP-DEA-Área de Comercialización. Recuperado de <http://sistemas.minag.gob.pe/sisap/portal2/mayorista/#>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2013). *Noticias*. Recuperado de: <http://ww2.mincetur.gob.pe/>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015). *Plan estratégico nacional exportador*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM\\_051\\_2015\\_PLAN.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM_051_2015_PLAN.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2015a, 31 de agosto). El MEF redujo a 3% su estimación de crecimiento de la economía peruana para el 2015. *Semana económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/168301-el-mef-redujo-a-3-su-estimacion-de-crecimiento-de-la-economia-peruana-para-el-2015/>
- Miranda Internacional (2016) Quality Assurance Recuperado de: <http://mirandainternacional.com/site/?q=calidad>
- Novoliz Perú (2016) Certificaciones. Recuperado: <http://novoliz.com/certificaciones/>
- Oficina de Estudios y Políticas Agrarias [ODEPA]. (2009). Situación del mercado de la Cebolla en 2008-2009. Mercados Agropecuarios. Recuperado de <http://www.odepa.gob.cl/odepaweb/servicios-informacion/Mercados/sep-09.pdf>
- Oficina de Estudios y Políticas Agrarias [ODEPA]. (2014a). El mercado de la Cebolla. Recuperado de [http://www.odepa.cl/wp-content/files\\_mf/1413914996Cebolla201410.pdf](http://www.odepa.cl/wp-content/files_mf/1413914996Cebolla201410.pdf)
- Ognio, M. (2015, 17 de junio). Las agroexportaciones y su llegada a 157 destinos. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/agroexportaciones-y-su-llegada-157-destinos-2134896>
- Hanco, N. (2016, 25 de setiembre). Agricultores de cebolla afrontan su peor momento. *Diario Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/agricultores-de-cebolla-afrontan-su-peor-momento-700479/>

- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO]. (2002). *Agricultura mundial: hacia los años 2015/2030*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/004/y3557s/y3557s00.htm>
- Organización de Naciones Unidas para la alimentación y Agricultura [FAO]. (2011). *India. Acuerdo sobre la agricultura de la OMC, la experiencia de su ejecución*. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/a-y4632s/y4632s1i.htm>
- Organización de Naciones Unidas para la alimentación y Agricultura [FAO]. (2011a). *Consumo promedio per cápita anual de cebolla a nivel mundial*. Recuperado de <http://www.freshplaza.es/article/87066/La-cebolla-es-reconocida-como-el-alimento-global>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO] (2013, 28 de junio). La agroexportación: ¿Cómo vamos? *Semana económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/comercio-exterior/119501-la-agroexportacion-como-vamos/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura [FAO]. (2015). *Data base Updates*. Dirección Estadística (Faostat). Recuperado de <http://faostat3.fao.org/home/E>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2016a). *Estadísticas de la FAO*. Recuperado de <http://www.fao.org/statistics/es/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura [FAO]. (2016b). *Población, alimentación, nutrición y planificación familiar*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/006/w0073s/w0073s09.htm>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2014). *Importaciones de Rusia desde Países Bajos*. Recuperado de [http://atlas.media.mit.edu/es/visualize/tree\\_map/hs92/export/nld/rus/show/2014/](http://atlas.media.mit.edu/es/visualize/tree_map/hs92/export/nld/rus/show/2014/)

Peruanos por el Kambio (2016). *Plan de Gobierno 2016 - 2021*. Recuperado de

<http://ppk.pe/documentos/plandegobierno.pdf>

PerúCam (2016). *Análisis Integral de Logística en Perú*. Recuperado de

<http://www.perucam.com/presen/Analisis%20Integral%20de%20Logistica%20en%20Peru%C2%A6.%20Resultados%20por%20productos%20Cebolla.pdf>

Perú Travel (2016). *Ubicación, Geografía y Clima de Perú*. Recuperado de

<http://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>

Perú Estadísticas 2015. Instituto nacional de estadísticas e informática. Recuperado de

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaales/Est/Lib1292/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaales/Est/Lib1292/libro.pdf)

Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas que moldean la competencia de un sector*. Harvard Business Review, p. 2, Jan. 2008.

Plan de Gobierno 2016 – 2021 de Peruanos por el Kambio (2016). Recuperado de:

<http://ppk.pe/documentos/plandegobierno.pdf>

Porter, M. (2014). *Ser competitivo*. 7a edición. Harvard Business Review.

Programa de Transformación Productiva (2013). *Plan de negocios de cebolla de Colombia*

Recuperado de

<https://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIO%20CEBOLLA%20diciembre.pdf>

Promperú (2013a). *Límite Máximo de Residuos de Plaguicidas (LMR)*. Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/171612013rad1b3e0.pdf>

Promperú (2013b, 30 de julio). Acuerdos de TLC suscritos por el Perú hacen crecer las

exportaciones en 6,5% en el 2012. *América economía*. Recuperado de

<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/acuerdos-de-tlc-suscritos-por-el-peru-hacen-crecer-las-exportaciones-en-6>

- Prompex 2007. Guía Comercial de Productos Orgánicos Abril 2007. Recuperado de <http://www.administracion.usmp.edu.pe/institutoconsumo/wp-content/uploads/2013/08/Guia-Comercial-Productos-Org%C3%A1nicos-Peru.pdf>
- Prospectivas (2015). Perspectivas 2015 Y balance 2014. Recuperado de [http://www.prospectiva2020.com/sites/default/files/report/files/83\\_i2020\\_perspectivas2015\\_balance2014\\_lima\\_0.pdf](http://www.prospectiva2020.com/sites/default/files/report/files/83_i2020_perspectivas2015_balance2014_lima_0.pdf)
- Ramm, R. (2012). El cultivo de cebolla se puede mecanizar completamente. *Red Agrícola*. Recuperado de <http://www.redagricola.com/reportajes/hortalizas/el-cultivo-de-cebolla-se-puede-mecanizar-completamente>
- SeaRates (2016). *Plataforma en Línea SeaRates. Tiempo de comercialización de Argentina a Brasil*. Recuperado de [https://www.searates.com/es/reference/portdistance/?A=ChIJZ8b99fXKvJURqA\\_wKpl3Lz0&K=ChIJzyjM68dZnAARYz4p8gYVWik&D=20122&G=27618&shipment=1&container=20st&weight=1&product=1020602&request=0&](https://www.searates.com/es/reference/portdistance/?A=ChIJZ8b99fXKvJURqA_wKpl3Lz0&K=ChIJzyjM68dZnAARYz4p8gYVWik&D=20122&G=27618&shipment=1&container=20st&weight=1&product=1020602&request=0&)
- Servindi (2011). *Mundo: ¿Qué es la Biodiversidad y cuál es su importancia para el desarrollo?* Recuperado de <https://www.servindi.org/actualidad/45210>
- Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias [SIEA]. (2016). *Noticias*. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/>
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2016). *Información Comercial Internacional*. Recuperado de <http://www.infocomerperu.com/2009/12/sistema-integrado-de-informacion-de.html>
- Situación financiera del Perú es sólida, garantizó ministro Carranza. (2009, 09 de febrero). RPP Noticias. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/situacion-financiera-del-peru-es-solida-garantizo-ministro-carranza-noticia-163096>
- ShumanPeru (2016) Recuperado de: <http://shumanperu.com/calidad.php>

Sociedad Nacional de Industrias (2015). Nota de Prensa World Economic Forum (WEF)

Publica Informe de Competitividad Global 2015-2016. Recuperado de:

[http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2015-2016/NOTA\\_DE\\_PRENSA\\_IGC\\_%202015-2016\\_CDI.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2015-2016/NOTA_DE_PRENSA_IGC_%202015-2016_CDI.pdf)

TRADE MAP (2015). List of supplying markets for a product imported by Peru. Recuperado

de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx)

Trademap (2016) Lista de los mercados proveedores para un producto importado en Costa

Rica en 2015. Recuperado de

[http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx)

Trademap (2016) Lista de los mercados proveedores para un producto importado en

Nicaragua en 2015. Recuperado de:

[http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|558|||070310|||6|1|1|1|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|558|||070310|||6|1|1|1|1|2|1|1)

TRADE MAP (2016). Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Recuperado de <http://www.trademap.org/Index.aspx>

Trademap (2016). Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú en 2015. Producto: 070310 Cebollas y chalotes, frescos o refrigerados. Recuperados de:

[http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx)

Trademap (2016) Lista de los mercados proveedores para un producto importado en

Nicaragua en 2015. Recuperado de:

[http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|558|||070310|||6|1|1|1|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|558|||070310|||6|1|1|1|1|2|1|1)

Trademap (2016) Lista de los mercados proveedores para un producto importado en Costa

Rica en 2015. Recuperado de:

[http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx)

Trademap (2016) Lista de los mercados proveedores para un producto importado en República Dominicana en 2015. Recuperado de:

[http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx)

Universidad del Pacífico (2014). *Obstáculos a la actividad exportadora: Encuesta a las empresas exportadoras del Perú*. Recuperado de

[http://srvnetappseg.up.edu.pe/siswebciup/Files/DD1410\\_Barreras%20para%20la%20exportacion%20-%20Encuesta%20a%20las%20empresas%20exportadoras%20del%20Per%C3%BA%20-%20Malca\\_Rubio.pdf](http://srvnetappseg.up.edu.pe/siswebciup/Files/DD1410_Barreras%20para%20la%20exportacion%20-%20Encuesta%20a%20las%20empresas%20exportadoras%20del%20Per%C3%BA%20-%20Malca_Rubio.pdf)

Vega & Yi (2015, 29 de setiembre). Cines y restaurantes crece pese a desaceleración. *Semana económica*. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/170485-consumo-en-el-peru-el-ocio-no-se-detiene/>

Vela, H. (2011a). *La cebolla para Colombia I. Perú Exportador*. Recuperado de:

<https://www.youtube.com/watch?v=Iwa6SMgTHBk>

Vela, H. (2011b). *La cebolla para Colombia II. Perú Exportador*. Recuperado de:

<https://www.youtube.com/watch?v=0w6Yii9S6FU>

Vela, H. (2011c). *La cebolla para Colombia III. Perú Exportador*. Recuperado de:

<https://www.youtube.com/watch?v=G3JlgKTM54>

Villalobos, A., Berrocal, J., & Kilian, B. (2007). *Perfil del consumidor europeo*.

<http://resultados1.com/caja-ue/images/stories/buttons/btn1/btn1-itm3-perfil-del-consumidor-europeo.pdf>

Vilaró, F. (2003). *Tecnología y perspectivas comerciales del cultivo de cebolla*. Recuperado de

<http://www.inia.uy/Publicaciones/Documentos%20compartidos/111219220807125208.pdf>

Villar, L. (2014, 8 de enero). Colombia y Perú: invertir en infraestructura para incrementar competitividad global. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/colombia-y-peru-invertir-en-infraestructura-para-incrementar-competitividad-glob>

Villareal, G. (2013). *La demanda de cebolla roja en Ipiales- Colombia y la exportación desde el Cantón Bolívar Provincia del Carchi* (Tesis). Recuperado de <http://181.198.77.140:8080/bitstream/123456789/69/1/074%20LA%20DEMANDA%20DE%20CEBOLLA%20ROJA%20EN%20IPIALES%20COLOMBIA%20Y%20LA%20EXPORTACION%20DESDE%20EL%20CANTON%20BOLIVAR%20PROVINCIA%20DEL%20CARCHI%20-%20VILLARREAL%20MONTENEGRO,%20GERM%20N.pdf>

Willer, H., Lernoud, J., Home, R. (2015). The world of organic Agriculture 2015: Summary. Willer, H., Lernoud J., Kilcher L. (Eds.) 2015. The world of organic agricultura. Statistics and Emerging trends 2015. FiBL-IFOAM Report. Reasearch Institute of Organic

World Economic Forum (2015). *The Global Information Technology Report 2015*, p. 9. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GITR2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GITR2015.pdf)

World Economic Forum (2016). *The Global Competitiveness Report 2015-2016*. Recuperado de: [http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)

World Economic Forum (2016). *Reporte Global de Competitividad 2015-2016*. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)

## Apéndice A: Entrevista a Gerente General de Semiagro

Fernando Gómez

Fecha: 5 Octubre 2016

**MBA:** ¿Cuál es el proceso de producción de la cebolla?

**Fernando Gómez:** Los agricultores colocan las semillas en la tierra, aproximadamente a los dos meses el almacigo es trasladado al campo definitivo. En el campo definitivo, luego de 4 a 6 meses, dependiendo del campo, la estación y la variedad de semillas, las cebollas son cosechadas. Esta cosecha implica que las cebollas sean arrancadas y luego puedan ser dejadas sobre el terreno para que se sequen las hojas. Aproximadamente luego de 15 días, cuando ya están secas las colocan en costales de malla rachel. Cada costal es para aproximadamente 90 o 100 kg y las cebollas son vendidas en chacra o en los mercados mayoristas, casi en iguales proporciones.

**MBA:** ¿En cuanto al proceso de producción, hay innovación en el Perú?

**Fernando Gómez** Nosotros en Semiagro estamos trabajando en mejoras. En el proceso de germinación convencional es necesario que una vez que el almacigo esté listo, sea arrancado y trasplantado. Hoy existe un nuevo sistema, son plántulas que las dejamos de un mes a un mes y medio más para que sobre maduren. Es decir, estamos produciendo cebollitas, estos bulbitos, que nosotros llamamos "cocos" son almacenados durante tres meses. Al cabo de este tiempo, son trasplantados, beneficiando al productor, pues el comportamiento de este "coco" frente al almacigo regular es superior. Acortando el tiempo de cosecha y llegando a duplicar la producción. Este "coco" no requiere ninguna condición especial durante el almacenamiento, la temperatura ambiente es suficiente. Con este cambio, el agricultor acorta el tiempo del periodo de cultivo, lo que impacta favorablemente en el rendimiento.

**MBA:** ¿Este nuevo sistema es utilizado en otros países?

**Fernando Gómez:** Efectivamente es utilizado en Europa y en Estados Unidos, en el Perú durante los últimos años se trabajó con una variedad, (Camaneja), sin embargo, no es lo más apropiado. La cebolla camaneja es una variedad muy precoz, mientras más precocidad, menor rendimiento, debido a que el tiempo de cultivo es muy corto. Cuando se producen "cocos" de cebolla camaneja, esto hace que sea aún más precoz, en donde los ciclos son muy limitados. El secreto está en producir estos "cocos" pero en variedades "tardías". Logrando ciclos que propicien un mejor desarrollo, logrando mejores tamaños en los bulbos. En este caso la ventaja competitiva radica en encontrar la adecuada variedad para desarrollar los "cocos".

**MBA:** ¿Existe alguna otra tecnología que nos ayude a mejorar nuestro rendimiento?

**Fernando Gómez:** Básicamente se necesita mejores semillas, mediante programas de mejoramiento genético. Las semillas actuales no cuentan con buenos rendimientos. Se requiere realizar una mejor rotación de terrenos. La mayoría de productores en el Perú cuenta con un aproximado de 2 hectáreas, sin embargo, esta superficie no puede ser tecnificada.

**MBA:** ¿Qué tipo de semillas se usan para atender el mercado interno y de exportación y cuáles son las que vende Semiagro?

**Fernando Gómez:** Con respecto a la semillas, existen diversas variedades de semillas de cebollas, aproximadamente el 70 % de las semillas utilizadas son semillas que vienen de diferentes orígenes, probablemente sean cebollas que existen desde la llegada de los españoles, o semillas que han traído del extranjero, de los diferentes cultivares: camanejas, arequipeña, americana, bin laden, etc. De estas semillas, hay de las buenas, regulares o malas, dependiendo de la selección que realice el agricultor; sin embargo, lo ideal sería que las semillas tengan un mejoramiento genético. Semiagro vende el otro 30% que corresponde a semillas que nosotros vendemos. Tenemos un buen porcentaje del mercado, si hablamos de

posicionamiento, contar con el 30% de una misma hortaliza es bastante. Las semillas que nosotros vendemos son semillas híbridas, mejoradas genéticamente. Por lo general se trata de semillas más costosas, cuatro o cinco veces más costosas que las semillas de los agricultores. Todas estas semillas para el mercado nacional son de color rosado, no rojo, rosado. Las personas hablan de las semillas roja arequipeña, la roja camaneja, en realidad el color es rosado, existen otras variedades de color rojo. El mercado nacional cuenta aproximadamente el 97% de cebollas rosadas, el otro 3% corresponde a las cebollas amarillas, antes era el 100% de cebollas rosadas, sin embargo, ahora se utiliza también cebolla amarilla, para la preparación de comida especial. Las cebollas en el Perú se siembran en un 95% en la costa, desde Tacna hasta Tumbes. Hoy en día Arequipa continúa siendo el principal productor de cebollas, sin embargo, ha perdido presencia. El otro 5% se produce en selva pero en un muy pequeño porcentaje.

**MBA:** ¿A qué se debe que Arequipa haya perdido presencia en el mercado?

**Fernando Gómez:** Debido al monocultivo. Los valles cebolleros son pequeños y a través de los años han sembrado cebolla sobre cebolla. Los fitopatólogos comentan que luego de 10 años en donde se siembra cebolla sobre cebolla, se malogra el suelo, de una forma irreversible. Sin embargo, los agricultores de Arequipa siguen sembrando lo mismo. Hoy en día, Arequipa cuenta solo con el 50% del área de siembra.

**MBA:** ¿Entonces lo ideal es que para el caso de las cebollas vayamos cambiando?

**Fernando Gómez:** No sólo para las cebollas, es necesario rotar para todos los cultivos.

**MBA:** ¿Qué es lo que se recomienda para estos casos?

**Fernando Gómez:** Rotar como mínimo cada cuatro años aproximadamente, dependiendo de la utilización de las superficies. En el caso de Arequipa al contar con minifundios, los agricultores se ven obligados a trabajar en las mismas parcelas. Con el tiempo van perdiendo competitividad, y las zonas tradicionales cebolleras van siendo desplazadas por nuevas zonas.

En los últimos años han aparecido nuevas zonas cebolleras como Ica, Barranca, Trujillo, Chiclayo y Piura. Probablemente se expandan a otros valles. Al ser nuevos terrenos, el rendimiento es mucho mayor y además de mejor calidad. Los terrenos son limpios, no hay enfermedades, lógicamente el rendimiento será mucho mayor. Este mejor rendimiento trae como consecuencia un mejor costo de producción. Básicamente de doblarse el rendimiento, el costo por unidad sería más bajo.

**MBA:** ¿Qué mercados existen para comercializar la cebolla rosada?

**Fernando Gómez:** En el Perú existen dos mercados importantes, el Mercado de Santa Anita en Lima y el otro es el mercado de la frontera con Ecuador, Aguas Verdes. Casi ningún producto envía sus cebollas a Ecuador directamente. Allá llegan gracias a los acopiadores, que compran las cebollas en chacra o directamente del mercado de Santa Anita.

**MBA:** ¿Cómo es el proceso comercial en el mercado Santa Anita?

**Fernando Gómez:** Existen muchos problemas, el mercado es muy informal. El mayorista vende a intermediarios y tienen una relación de "crédito a palabra", que muchas veces no se cumple. Generalmente los productores envían camiones de 30 toneladas. Un 50 % es enviado por los agricultores y el otro 50% es enviado por el acopiador. Se trata de camiones de 30 toneladas, a veces son colocados en el mercado mayorista, y en otras oportunidades en el mismo mercado se negocia el camión completo y este es enviado a Aguas verdes.

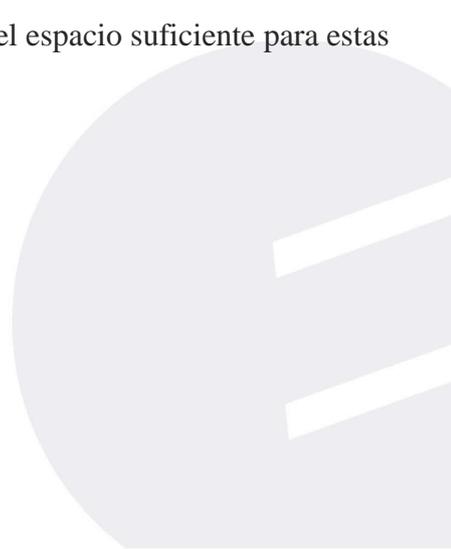
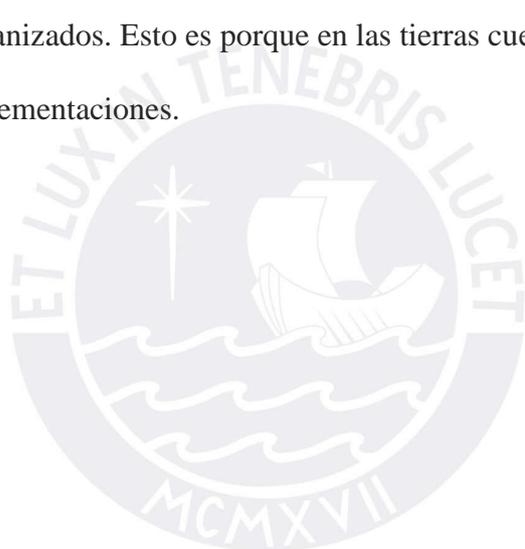
**MBA:** ¿Cuál podría ser nuestra diferenciación?

**Fernando Gómez:** Debido a las condiciones climáticas, Perú tiene la capacidad de producir cebollas durante todo el año. Hablamos de una gran ventaja competitiva, dado que nuestros competidores cuentan con sólo una producción anual. Las cebollas de días cortos, no cuentan con la postcosecha ni rendimientos de días largos. Lo que nos pone en desventaja con otros productores, americanos, españoles, chilenos y argentinos, pues ellos cuentan con cebollas de días largos. Lo que beneficia el tiempo de almacenaje.

Sin embargo, es posible exportar cebollas dulces de día corto, se trata de un negocio de nicho. Existe un mercado que busca específicamente este producto. De acuerdo a un estudio del ministerio, Perú produce entre 14 y 19 mil hectáreas de cebolla para mercado nacional, mientras que, para el mercado de exportación, la superficie no pasa de las 2,200 hectáreas.

**MBA:** ¿Que recomendaría para mejorar?

**Fernando Gómez:** Bajar costos con economías de escala, que el área de siembra sea lo suficientemente importante como para mecanizar los diferentes procesos. No es posible mecanizar la fumigación por ejemplo en dos hectáreas, pues el espacio es muy pequeño. En esos casos, mecanizar las pequeñas parcelas no mejora en gran medida la eficiencia de la empresa. Los productores de cebolla amarilla, por ejemplo, en Ica, cuentan ya con fundos mecanizados. Esto es porque en las tierras cuentan con el espacio suficiente para estas implementaciones.



Apéndice B: Entrevista a Ex Presidente de la Asociación de Exportadores de Cebolla en el Perú

Ing. Jorge Chepote

Fecha: 14 Setiembre 2016

**MBA:** ¿Dónde se produce la cebolla amarilla dulce?

**Ing. Jorge Chepote:** La Cebolla dulce de exportación se encuentra en Ica y cuenta con las mejores condiciones, aproximadamente habrá entre 1500 y 2000 hectáreas de cebollas en esta zona.

**MBA:** ¿Cómo es el financiamiento en este negocio?

**Ing. Jorge Chepote:** Generalmente si uno solicita un millón para financiamiento, el banco y/o financiera solicita garantías de al menos 1.5 millones, mínimo. En este momento estoy asesorando a un amigo que ha solicitado un préstamo de un millón y medio de dólares. El banco me está pidiendo a mí, 1.5 a 2 millones de dólares como garantía.

**MBA:** ¿Cuál es la participación o apoyo que brinda el estado a los productores?

**Ing. Jorge Chepote:** Que yo recuerde, el Estado nunca ha apoyado. Quizás en la época de Belaunde, mediante el Banco Agropecuario pero actualmente no lo creo. Hoy en día existe Agrobanco, que cuenta con intereses mucho más altos inclusive que el de las financieras. Es más económico solicitar el financiamiento a un banco “comercial”. Lo que sucede es que a pesar que los bancos comerciales cuentan con un proceso mucho más riguroso y sumamente estricto para la validación de otorgamiento de créditos, Agrobanco solicita que cuentas con las garantías para el desembolso y eso es con lo que muchas veces no cuenta el productor.

**MBA:** En cuanto a números de producción de cebollas rojas, ¿Nos puede comentar algunos detalles?

**Ing. Jorge Chepote:** Lima es el más grande consumidor de cebollas rojas del Perú. Camaná y Santa Rita en Arequipa son quienes más producen y la cebolla Camaneja es la más conocida. En torno a las estadísticas de la cebolla roja, éstas no son muy exactas, si fuera posible contar con data de cebollas rojas; más que nada se trataría de juicio experto, pues como les comentaba, no existen estadísticas y los números son un poco “forzados”. Es posible conversar con personas que se dedican a sembrar cebolla roja, les dará una idea del mercado peruano, importación y exportación. Sin embargo, el ministerio de agricultura cuenta con información, toda en base a lo indicado por los productores. Su levantamiento de información es en la mayoría de los casos poco confiable pues quienes siembran dan libremente la información y en todos los casos no es la correcta, es un levantamiento de información de gabinete. Lo ideal es que el levantamiento se realice en el mismo campo. Estas estadísticas tendrán un 60% de veracidad,

**MBA:** El mercado de las cebollas ¿Es un mercado maduro?

**Ing. Jorge Chepote:** Sin duda, es un mercado al que ya no se puede entrar. Existe demasiado riesgo. Las personas cambian el porcentaje de producción anualmente porque básicamente se dejan llevar por la especulación de los precios. Cuando los productores saben que en el exterior hay una buena cebolla reducen su producción. Vidalia (Georgia, USA) es un buen referente, básicamente los agricultores van mirando cómo es que ellos producen, cuáles son sus condiciones, factores climatológicos, etc. Es así como los productores van “planificando” su producción. Lo mismo con los espárragos, arándanos, etc.

**MBA:** ¿Qué factores pueden ser amenazas a la mayor exportación de cebolla amarilla del Perú?

**Ing. Jorge Chepote:** Si hablamos de cebolla amarilla dulce, una de las amenazas es que ahora no solo el estado de Georgia produce esta variedad, ahora ésta producción se está replicando en los estados de California y Washington. Sin embargo, este incremento de la

producción de cebolla amarilla responde a un mayor consumo del mercado interno norteamericano.

**MBA:** Hemos revisado la información y México es el primer exportador de cebolla a USA.

¿Podríamos quitarle mercado a México para ganar mayor participación en USA?

**Ing. Jorge Chepote:** No necesariamente, primero se debe de saber que el mercado principal de cebollas en USA es la cebolla blanca; México produce cebolla blanca y son ellos quienes abastecen a este mercado. Además, aunque esta variedad se logrará producir en Perú a través de invernaderos con atmósfera controlada sería demasiado costoso, no es negocio competir con ellos. México transporta la cebolla por tren y en 5 horas ya está en USA. En cambio, nosotros debemos trasladarlas en barco, refrigeradas, y esto resulta muy costoso.

**MBA:** Con respecto a la pregunta anterior, ¿Sería posible producir cebollas blancas en el Perú?

**Ing. Jorge Chepote:** Como lo comenté en la pregunta anterior, sería muy costoso producir cebollas blancas. En el Perú se hicieron pruebas para realizar deshidratado de cebollas, pero tengo entendido que no es rentable. Una cebolla como composición cuenta con un 90% de agua, es carísimo.

**MBA:** ¿Tenemos exportación de cebollas deshidratadas?

**Ing. Jorge Chepote:** Si claro, pero son cebollitas chinas, son unos bulbitos chiquitos; también se vende la parte aérea de la planta. Se realiza una deshidratación al frío. La empresa Corporación Misti intento deshidratar cebollas blancas. Es carísimo por la cantidad de energía que se utiliza, además de lo especializado de sus equipos.

**MBA:** ¿Se ha evaluado la posibilidad de procesar las cebollas amarillas dulces y así comercializarlas con un valor agregado?

**Ing. Jorge Chepote:** No, la verdad es que no. La cebolla amarilla dulce se utiliza por ejemplo para comida lista, ensaladas por ejemplos, pues no es muy picante. Además, hay que considerar que actualmente se está fomentando el consumo natural, es la tendencia.

**MBA Grupo:** ¿Existen nuevos mercados en el Mundo en los que el Perú podría ingresar a pesar de la madurez del mercado?

**Ing. Jorge Chepote:** Se tiene Panamá y Chile, ambos son países muy atractivos por el amplio movimiento económico que tienen. Chile ha crecido como consumidor de cebolla amarilla dulce específicamente. Otro gran mercado es Colombia; sin embargo, existen diversas barreras fitosanitarias que no permiten el ingreso de estos productos si es que en el país exportador existe alguna alarma de enfermedad. Estas alarmas funcionan como medidas de protección para los productores internos, este también es el caso de Ecuador. Otra ventaja que beneficia las mayores exportaciones de Perú a Colombia y Ecuador es que estos dos últimos países tienen clima tropical, las lluvias son más constantes y de mayor magnitud que las de Perú y esto beneficia la producción peruana debido a que en caso de tener algún fenómeno meteorológico se malogra toda la cosecha.

**MBA:** ¿En cuanto a la tecnología, existe alguna posibilidad de aumentar el rendimiento de producción?

**Ing. Jorge Chepote:** Existen determinadas prácticas realizadas sobre todo por quienes producen cebolla amarilla. Aquí las técnicas son las mismas que las de los mismos norteamericanos. La tecnología para el cultivo de cebollas amarillas dulce es impecable en Perú, tal vez podríamos implementar mejoras en el almacenamiento o conservación, como comentábamos que tiene Chile, con atmosferas controladas. Sin embargo, esas implementaciones son carísimas y requieren preparación colateral con respecto a las instalaciones.

**MBA:** ¿Que podemos aprender de Chile?

**Ing. Jorge Chepote:** Son los mejores comercializando. Exportan mucha fruta y calzan la fruta con la cebolla. Es decir, logran precios importantes al negociar las frutas (Que venden con precios bastante competitivos por las cebollas). Todo lo comercializan a consignación, la negociación que hacen es impecable.

También se puede aprender de los packing que tienen, son espectaculares. Sobre el almacenamiento, ellos cuentan con atmósfera controlada y las usan para manzanas, arándanos y cebollas. Las cebollas de día largo pueden ser almacenadas por más tiempo, por la duración mientras que las cebollas de día corto son más perecibles. De esta manera juegan con las cantidades de sus productos que tienen almacenados. Si el precio de las manzanas sube entonces sueltan las manzanas; asimismo, sueltan las cebollas cuando el precio es más alto y les conviene venderlas.

**MBA:** ¿Contar con almacenamientos de atmósfera controlada es sumamente estratégico?

**Ing. Jorge Chepote:** No necesariamente, pues es toda una implementación que realizar. En primera instancia es necesario refrigerar los productos por 30 o 40 días. Además de ello, es importante mencionar que Chile cuenta con cebollas de día largo, lo que les brinda facilidades para movilizarlas o para emplear la estrategia que les comentaba, en dónde pueden inmovilizar sus cebollas por 3 meses y en atmósfera controlada. Este proceso consiste en contrarrestar la maduración y el envejecimiento de los alimentos, preservando el sabor y la calidad. Básicamente se trata de retrasar la maduración.

**MBA:** ¿El Perú cuenta o puede desarrollar semillas de cebollas de día largo?

**Ing. Jorge Chepote:** No, de día intermedio quizá y dependiendo de la calidad de la semilla. Pero no se produce cebollas de día largo, aquí en Perú no. Yo he sembrado cebollas de día largo y de día intermedio, las plantas parecen un árbol, pero las cebollas se envician, así se

dice. Las cebollas salen chiquititas. La planta es una cosa hermosa, pero las cebollas que se obtienen, que es lo más importante no lo son.

**MBA:** ¿Nos puede comentar un poco más sobre las cebollas de día largo y día corto?

**Ing. Jorge Chepote:** No todos los países cuentan con la misma cantidad de horas de luz; los días más cortos son los ecuatoriales, que tienen casi 12 horas. Perú tiene días ecuatoriales, no hay diferencia entre verano o invierno. En ambas temporadas amanece casi a la misma hora. Por ejemplo, en Chile a las 8pm es todavía de día, a las 10pm recién resta oscureciendo. Son lugares que cuentan con luz por más de 14 horas, lugares de días largos. Existen 3 categorías, días corto con menos de 12 horas, días intermedios con hasta 14 horas de luz y días largos con más de 14 horas de luz.

Hay cebollas de día corto, día intermedio y de día largo. Si se siembra semillas de cebolla de día largo en un día corto, solo va a crecer el follaje, pero las cebollas no van a madurar. Si siembras semillas de día corto en lugares de día largo de luz va a pasar algo muy similar, pues la planta no va acorde a la necesidad de luz que necesita. Sin duda nosotros estamos es un lugar de días cortos de luz que van acorde a las necesidades de las cebollas dulces amarillas (cebollas de día corto).



## Apéndice C: Entrevista a Gerente General de exportadora Agro Carmen

Ing. Mario Rubio

Fecha: 14 Setiembre 2016

**MBA:** ¿Cómo es el mercado de la cebolla amarilla en Ica?

**Ing. Mario Rubio:** En Ica, hay entre 5 a 6 grandes exportadores de cebolla amarilla que manejan aproximadamente el 75% de las exportaciones (Miranda Internacional, Shuman, Blanc, Agrocarmen y KeyPerú y Pardo), todas las semanas manejan grandes cantidades y estos son los que manejan los precios, no especulativamente sino ordenadamente. Los productores que son informales por ejemplo, si tuvieran cebolla en cantidades sin un posible comprador al mandar toda su producción como sea al mejor postor genera la caída de los precios y esto es lo que malogra el mercado.

Los productores formales salen todas las semanas, entre Julio y Diciembre, unos 140 o 150 containers al día, esto es cuando el mercado está regulado. Sin embargo, hay momentos que se envían alrededor de 400 a 450 containers al exterior y es entonces es en ese momento que los compradores saben que hay gran cantidad de cebolla en el mercado y aprovechan para solicitar rebajas. Los compradores saben que es un producto perecible y no soporta más de dos meses porque pierde calidad.

**MBA:** ¿Existe alguna normativa o norma técnica para este producto?

**Ing. Mario Rubio:** La norma la pone el exportador más formal que en este caso es la empresa Key Perú. Ellos realizan el análisis que definen las especificaciones de la cebolla amarilla exportada. Asimismo, los consumidores de USA también realizan este análisis cuando el producto llega al destino final. El bróker es el que pide estos requisitos y no

solamente tienen que tener que ser la variedad de cebolla dulce, sino la forma y el manejo adecuado.

Para poder clasificar el nivel de cebolla amarilla dulce esta no puede tener más del 5% de pungencia a comparación de la cebolla roja que tiene 15% de pungencia. Al consumidor estadounidense no le gusta el picante. Además de ello se debe de validar que los grados brix de la cebolla no sea menor de 8% (esto es la dulce). No todos los exportadores realizan estos exámenes, y esto puede malograr el mercado porque el comprador puede perder confiabilidad en el Perú. Estados Unidos le paga al Perú el doble por una cebolla amarilla porque es dulce.

**MBA:** ¿A Colombia también se le vende cebolla amarilla dulce?

**Ing. Mario Rubio:** A Colombia también se le vende cebolla amarilla dulce. Sería tonto de parte de los productores hacer la cebolla que no es dulce para no poder mandar a Estados Unidos y confiar que Colombia compre o alguien más vaya a comprar. Sin embargo, este país no es tan estricto como Estados Unidos por eso debe de pagar menos.

**MBA:** ¿Cómo se comercializa la cebolla amarilla dulce en USA? y ¿Cuál es la variedad de cebolla amarilla dulce que se exporta más?

**Ing. Mario Rubio:** La unidad de venta en estados unidos es 40 libras o 18 kg que cuesta 18 dólares. De lima no se envían las cebollas en ese packing. En el lugar de destino, se encargan de romper las mallas donde vienen las cebollas desde el Perú y las vuelven a embolsar en las unidades que ellos quieren. El packing que se hace aquí es solamente para el transporte.

La variedad de cebolla que se exporta más es la Century y es para sembrarla en Abril y camina máximo hasta el mes de diciembre. (Camina en invierno). Mientras que la cebolla Campo lindo, que también es cebolla amarilla camina bien en verano. Es por ello que se puede cosechar en tiempo de verano con compromiso de venta en Enero y Febrero pero esta

tiene otra forma (redonda). Si bien es cierto en Enero sube el precio de la cebolla es mejor no cosechar en esta temporada porque es bastante complicado.

**MBA:** ¿Ingeniero, Usted produce también cebolla roja?

**Ing. Mario Rubio:** En febrero produzco un poquito de cebolla roja pero es básicamente para la venta local y me sirve para tener caja porque el pago es al contado. Sin embargo, el mercado de roja es bastante variable. El año pasado yo produje 1 hectárea de cebolla roja y me dio 55 toneladas por hectárea que es un excelente rendimiento. Sin embargo, el precio que se pagaba en el mercado fue de 20 centavos de sol lo que me trajo pérdidas. Sin embargo cuando el precio es alto las ganancias pueden ser muy buenas. El punto de equilibrio en agricultura tiene que ver con la producción en el mercado porque esta condiciona los precios. Sin embargo, es preciso mencionar que los precios promedios de las cebollas son cíclicos, un año es muy bueno, el siguiente año es malo y el siguiente año regular. Esto se aprecia si se realiza las estadísticas de la variación de los precios en los últimos diez años.

**MBA:** ¿Cómo es el proceso de crédito para los productores de cebolla?

**Ing. Mario Rubio:** Puedo contar de mi experiencia personal. Cuando me acerqué al banco a solicitar un préstamo, el banquero me preguntó, ¿a cuánto piensas vender tu cebolla? Yo le dije no lo sé. Ante esta respuesta el banquero me dijo que como me podía meter a un negocio donde no se el precio de venta. En la agricultura no es así. Ahorita mismo he mandado 35 container y aún no me han enviado el documento de la liquidación final por lo que no sé a qué precio se ha vendido mi producto. Tengo que confiar en los gringos y en mis bróker que son dos de los más grandes en Ica los cuales son Key Perú y Shuman. En estas liquidaciones que me envían los bróker muchas veces me han cobrado reempaques debido a que parte del producto llegó en mal estado y este sobre costo también me lo cobran en la liquidación. Sin hay producto en mal estado y no se puede hacer nada entonces es un producto ya perdido y no puedes hacer nada.

**MBA:** ¿Cómo es el proceso de preparación del terreno para la cebolla? Y ¿Cómo se obtienen los diferentes tamaños de cebolla?

**Ing. Mario Rubio:** Primero se inicia con la preparación de terreno, y se tiene que realizar unos surcados. Para realizar el sistema de riego se colocan válvulas en el medio de los surcos y hacia los costados. Para el marcado se utiliza un tractor para que posteriormente la gente contratada pueda venir a colocar la semilla. Una vez que crece el almacigo, este es trasplantado a la zona permanente. Entre almacigo y almacigo la distancia puede variar de 10 cm a 13 cm de esto depende el tamaño de la cebolla final. Si es que se quiere que la cebolla sea más grande se sembrará cada 13 o 15 cm. Mientras que si uno quiere cebollas más pequeñas, como las prepack, entonces se tendrá que tener un espacio entre cada almacigo de 10cm. Por ejemplo, Colombia no quiere un tamaño de cebolla colosal, quiere Médium o Jumbo mientras que USA solo quiere el tamaño Colosal. El productor prefiere que todo sea del tamaño Colosal porque el precio pagado es por kg. Se puede llegar a producir en 1 hectárea hasta 90 mil kilos.

**MBA:** ¿Se exporta cebolla amarilla dulce a Chile?

**Ing. Mario Rubio:** Si se vende cebolla amarilla dulce a Chile. Sin embargo, los chilenos son muy exigentes. Ellos quieren que la parte superior o el cuello de la cebolla esta medio hundido y con ningún pelito por lo que es muy trabajoso y costoso venderle a Chile. Solo le he vendido a Chile cuando el mercado está copado y no queda de otra.

## Apéndice D: Entrevista a productor y exportador de cebolla

Ing. Mario Venero

Fecha: 7 de Agosto 2016

**MBA:** ¿Cómo es la cadena de comercialización, el agricultor vende directamente al mercado mayorista?

**Ing. Mario Venero:** Generalmente el agricultor tiene muy poca capacidad de negociación, lo que ha mejorado considerablemente es la información. Antes no se conocían los precios de la parada, ahora esto se sabe.

**MBA:** Existe una página en donde sale la información diaria con respecto a las cantidades y precios que ingresan a los mercados mayoristas. Esto debe ayudar con los indicadores.

**Mario Venero:** No sé qué tan veraz sea esta información, pero sin duda es un aproximado. No sé qué tan precisos sean los números, no manejo mucho detalle de la cebolla roja, pero conozco el flujo.

**MBA:** ¿Cómo es el proceso?

**Ing. Mario Venero:** Básicamente el agricultor cuando conoce el precio aprovecha la oportunidad vende directamente en chacra. Si no, va directamente a la parada y lo comercializa en el puesto de un mayorista y el pago es a concesión, le pagan aprox. al 3er día de la venta. Es algo muy informal.

**MBA:** ¿Cómo es para el caso de la cebolla amarilla?

**Mario Venero:** Existe un recuperado, sin embargo, la SUNAT cuenta con un sistema muy complejo, en donde de hacer el trámite mal del préstamo, se aplican penalidades muy rigurosas, la penalidad es aproximadamente el doble de lo que el estado financia.

**MBA:** ¿Cuál es el beneficio de nuestra cebolla?

**Ing. Mario Venero:** La cebolla peruana es una cebolla gourmet, una cebolla que no pica.

**MBA:** ¿Esa característica es de la cebolla peruana exclusivamente? En el caso de la cebolla colombiana y chilena ¿cuentan con esta característica también?

**Ing. Mario Venero:** Es un tema de genética. Si se compra una semilla de la cebolla amarilla dulce se obtendrá este tipo, sin embargo, las condiciones ayudan muchísimo. Nuestro clima es espectacular, en Ica no llueve, esto nos beneficia muchísimo.

**MBA:** ¿Qué nos hace diferentes?

**Ing. Mario Venero:** La calidad organoléptica de nuestro producto, tenemos mejores rendimientos debido al clima y manejo de nuestros agricultores.

**MBA:** ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en el Perú?

**Ing. Mario Venero:** Como debilidades hay plagas, pero esto es en igual medida que en otros cultivos. Este año tenemos una plaga que básicamente mancha las hojas, destroza las hojas, las quema. Una cebolla sin hojas, es una planta sin bulbos.

**MBA:** ¿Los agricultores llegan a recibir algún tipo de capacitación?

**Ing. Mario Venero:** No la gente ya cuenta con experiencia, sin bien es cierto no han recibido una tecnificación, han sido autodidactas.

**MBA:** ¿Cuánto gana un agricultor, es una inversión segura?

**Ing. Mario Venero:** Es bastante riesgoso, así como pueden ganar cantidades exorbitantes de dinero, pueden perderlo todo, incluidas las tierras. Por lo general no cuentan con un margen determinado, cada año y temporada es muy distinta.

**MBA:** ¿Qué otra cosa podríamos sembrar en vez de cebolla?

**Ing. Mario Venero:** En vez de la cebolla, no sabría decirlo. Como base es necesario estudiar el mercado, identificar las necesidades para evaluar que producir eficientemente. Yo soy especialista en el cultivo de cebollas y ajo. La cadena de producción es reciente. Aún no está desarrollada, es bastante artesanal.

