

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Planeamiento Estratégico de la Naranja

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

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

**Alfredo De las Casas Cáceres
Enrique Chávez Rozas
José Ramón Fernández-Dávila Rondón
Percy Alberto Chávez Quispe**

Asesor: Jorge Torres Zorrilla

Surco, Noviembre de 2013

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo propone un plan estratégico para la industria de la naranja en el Perú, con la finalidad de consolidarlo como el segundo exportador de naranjas de Sudamérica para el año 2023, logrando una posición de liderazgo en los mercados de Europa y América del Norte, manteniendo un marco de responsabilidad social, y cuidando el medioambiente.

A la fecha, el Perú consume toda su producción de naranja, por lo que la propuesta contempla aprovechar su posición geográfica de contraestación a los grandes consumidores, aumentar la producción y la productividad, y mejorar la calidad de sus productos para ingresar a los grandes mercados que permiten una mayor rentabilidad, logrando así mejoras económicas para todos los participantes que intervienen en el proceso.

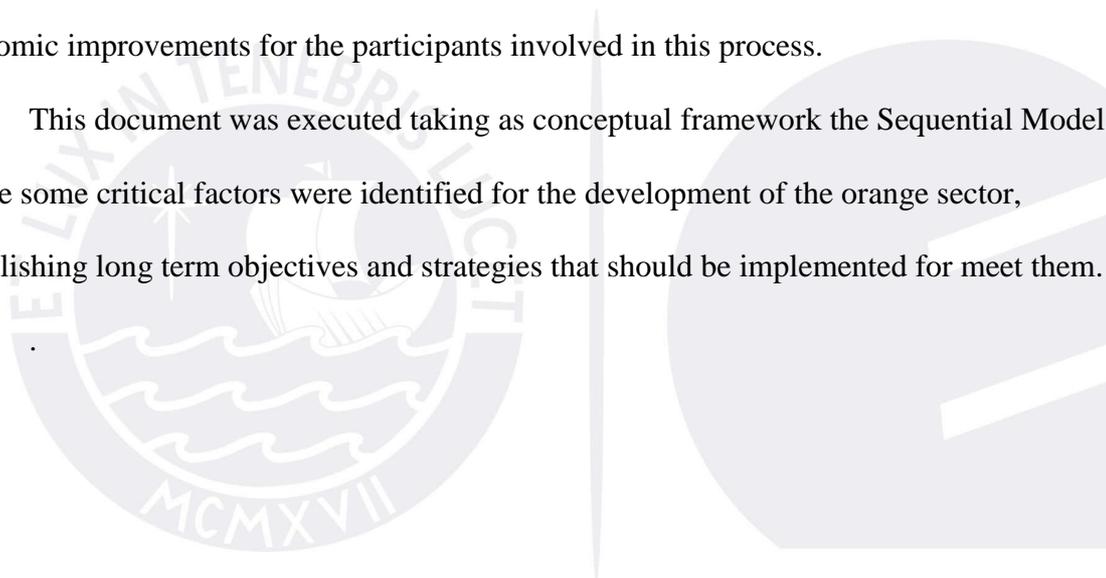
El presente instrumento se ha realizado tomando como marco conceptual el modelo secuencial, en donde se han identificados los factores críticos para el desarrollo del sector naranja estableciendo objetivos a largo plazo y estrategias que se deben implementar para alcanzarlos.

Abstract

This project proposes a strategic plan for the orange industry in Peru with the purpose of consolidating the country the second exporter of oranges in South America in 2023, by achieving a leadership position in the European and North American markets and maintaining a framework of social responsibility while protecting the environment.

Nowadays, Peru consumes its own orange production, that's why this proposal contemplate to take advantage of its counterseason geographical position to the biggest consumers, increase production and productivity and improve its products quality for entering to the most important and biggest markets that allow a better profitability, thus achieving economic improvements for the participants involved in this process.

This document was executed taking as conceptual framework the Sequential Model, where some critical factors were identified for the development of the orange sector, establishing long term objectives and strategies that should be implemented for meet them.



Agradecimiento

Expresamos nuestra mayor gratitud a:

A nuestros compañeros de estudio, por haber compartido sus experiencias personales y apoyo incondicional a lo largo de la maestría.

A todos nuestros profesores de CENTRUM Católica, por compartir sus conocimientos y experiencias como aporte valioso para nuestra formación profesional.



Dedicatoria

Para mis amados hijos, Mauricio y Sofía por su comprensión y apoyo en estos años de aprendizaje, y para ti mamá por tu alegría, tesón e indomable espíritu de lucha y todas tus enseñanzas, también te gradúas conmigo, te amo Amelia.

Enrique

A mi amada esposa Mariella e hijos Joaquín y Valentina que han sacrificado muchos fines de semana permitiéndome dedicar tiempo a esta Maestría y quienes a su vez han sido mi mayor motivación para continuar con mi desarrollo profesional.

Alfredo

A mis queridos padres Lucho y Consuelo por su apoyo incondicional y haber permitido cumplir una meta más en mi vida; a mi esposa Consuelo por su gran amor, apoyo constante, comprensión y paciencia; y a mis hijos Percy, Víctor y Claudia que son la razón de superarme cada día más.

Percy

A la memoria de mi madre Hortencia y mi abuelita Rafaela que me siguen guiando desde el cielo y gran parte de lo que soy se lo debo a ellas; a mi adorada esposa Marycarmen y mis adorados hijos Mauricio Joaquín y Adriana Denisse por su alegría, motivación, apoyo, comprensión, paciencia y amor incondicional siendo mi mayor inspiración de desarrollo personal y profesional.

Ramón

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	vii
Lista de Figuras	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación General de la Naranja	1
1.1. Situación Actual	1
1.2. Conclusiones	13
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	14
2.1. Antecedentes	14
2.2. Visión	14
2.3. Misión.....	14
2.4. Valores	14
2.5. Código de Ética	15
2.6. Conclusiones	17
Capítulo III: Evaluación Externa	18
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	18
3.1.1. Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	19
3.1.2. Potencial Nacional.....	20
3.1.3. Principios Cardinales.....	23
3.1.4. Influencia del análisis en la Naranja	25
3.2. Análisis Competitivo del Perú.....	25

3.2.1.	Condiciones de los factores.....	29
3.2.2.	Condiciones de la demanda.....	31
3.2.3.	Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	34
3.2.4.	Sectores relacionados y de apoyo.....	35
3.2.5.	Influencia del análisis en la Naranja	37
3.3.	Análisis del Entorno (PESTE).....	38
3.3.1.	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales.....	38
3.3.2.	Fuerzas económicas y financieras	45
3.3.3.	Fuerzas sociales, culturales y demográficas.....	53
3.3.4.	Fuerzas tecnológicas y científicas	57
3.3.5.	Fuerzas ecológicas y ambientales	58
3.4.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	59
3.5.	La Naranja y sus Competidores	60
3.5.1.	Poder de negociación de los proveedores	61
3.5.2.	Poder de negociación de los compradores	61
3.5.3.	Amenaza de los sustitutos	62
3.5.4.	Amenaza de los entrantes.....	62
3.5.5.	Rivalidad de los competidores	62
3.6.	La Naranja y sus Referentes.....	63
3.7.	Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR)	68
3.8.	Conclusiones	70
Capítulo IV: Evaluación Interna		71
4.1.	Análisis Interno AMOFHIT	71

4.1.1.	Administración y gerencia (A).....	71
4.1.2.	Marketing y Ventas (M).....	72
4.1.3.	Operaciones y logística (O).....	74
4.1.4.	Finanzas y contabilidad (F).....	79
4.1.5.	Recursos humanos (H).....	81
4.1.6.	Sistemas de información y comunicaciones (I).....	81
4.1.7.	Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	82
4.2.	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	82
4.3.	Conclusiones.....	83
Capítulo V: Intereses de la Naranja y Objetivos de largo Plazo		85
5.1.	Intereses de la Naranja.....	85
5.2.	Potencial de la Naranja.....	85
5.3.	Principios Cardinales de la Naranja.....	88
5.4.	Matriz de Intereses de la Naranja (MIO).....	89
5.5.	Objetivos de Largo Plazo.....	90
5.6.	Conclusiones.....	91
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....		93
6.1.	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	93
6.2.	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	96
6.3.	Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	100
6.4.	Matriz Interna Externa (MIE).....	102
6.5.	Matriz Gran Estrategia (MGE).....	103

6.6.	Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	105
6.7.	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	105
6.8.	Matriz de Rumelt (MR).....	108
6.9.	Matriz de Ética (ME).....	109
6.10.	Estrategias Retenidas y de Contingencia	111
6.11.	Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	113
6.12.	Matriz de Posibilidades de los Competidores	115
6.13.	Conclusiones	115
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....		117
7.1.	Objetivos de Corto Plazo.....	118
7.2.	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	120
7.3.	Políticas de cada Estrategia	124
7.4.	Estructura de la Naranja	127
7.5.	Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	128
7.6.	Recursos Humanos y Motivación	129
7.7.	Gestión del Cambio	129
7.8.	Conclusiones	130
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....		131
8.1.	Perspectivas de Control	131
8.1.1.	Aprendizaje interno	132
8.1.2.	Procesos.....	132

8.1.3.	Clientes.....	132
8.1.4.	Financiera.....	132
8.2.	Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	132
8.3.	Conclusiones.....	134
Capítulo IX: Competitividad de la Naranja.....		135
9.1.	Análisis Competitivo de la Naranja.....	135
9.2.	Identificación de las Ventajas Competitivas de la Naranja.....	137
9.3.	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Naranja.....	138
9.4.	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	138
9.5.	Conclusiones.....	139
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....		141
10.1.	Plan Estratégico Integral.....	141
10.2.	Conclusiones Finales.....	141
10.3.	Recomendaciones Finales.....	143
10.4.	Futuro de la Organización.....	144
Referencias.....		147

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Producción de la Naranja 2001-2012</i>	4
Tabla 2. <i>Zonas Productoras de la Naranja</i>	5
Tabla 3. <i>Rendimientos en kilogramo por hectárea</i>	7
Tabla 4. <i>Precio de la Naranja en Chacra 2011</i>	8
Tabla 5. <i>Exportación Anual de Naranja</i>	9
Tabla 6. <i>Importación Anual de Naranja</i>	10
Tabla 7. <i>Producción por Países año 2011</i>	12
Tabla 8. <i>Aspectos Necesarios a Considerar en el Estudio del Entorno Lejano</i>	18
Tabla 9. <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	20
Tabla 10. <i>Ranking Mundial de competitividad 2013 – América del Sur</i>	26
Tabla 11. <i>Producto Bruto Interno por tipo de gasto (variaciones porcentuales reales)</i>	33
Tabla 12. <i>Producto Bruto Interno (variaciones porcentuales)</i>	46
Tabla 13. <i>Inflación (variaciones porcentuales)</i>	48
Tabla 14. <i>Tasas de interés nominal y real en moneda nacional y moneda extranjera</i>	50
Tabla 15. <i>Tipo de cambio (S/. por US\$)</i>	51
Tabla 16. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	60
Tabla 17. <i>Producción Mundial de Naranjas (en miles de Toneladas)</i>	64
Tabla 18. <i>Exportación Mundial de Naranjas (expresada en miles de Toneladas)</i>	66
Tabla 19. <i>Importación Mundial de Naranjas (expresada en miles de Toneladas)</i>	67

Tabla 20. <i>Matriz de Perfil Competitivo</i>	69
Tabla 21. <i>Matriz de Perfil Referencial</i>	69
Tabla 22. <i>Plan de abono los primeros cuatro años (expresada en gramos por árbol)</i>	76
Tabla 23. <i>Clasificación de daños encontrados en un almacén de cítricos</i>	79
Tabla 24. <i>Margen Operativo de una Hectárea por departamentos en US\$</i>	80
Tabla 25. <i>Matriz de Evaluación de factores Internos (MEFI)</i>	83
Tabla 26. <i>Matriz de Intereses Organizacionales</i>	90
Tabla 27. <i>Matriz FODA del Sector de la Naranja</i>	95
Tabla 28. <i>Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) de la Naranja</i>	96
Tabla 29. <i>Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) de la Naranja</i>	97
Tabla 30. <i>Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) de la Naranja</i>	97
Tabla 31. <i>Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI) de la Naranja</i>	98
Tabla 32. <i>Matriz PEYEA de la Naranja</i>	99
Tabla 33. <i>Precios al productor de la Naranja en US\$ (US\$ / Toneladas)</i>	101
Tabla 34. <i>Matriz Interna-Externa de la Naranja</i>	103
Tabla 35. <i>Matriz de Decisión Estratégica de la Naranja</i>	105
Tabla 36. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico de la Naranja</i>	107
Tabla 37. <i>Matriz de Rumelt de la Naranja</i>	108
Tabla 38. <i>Matriz de Ética de la Naranja</i>	110
Tabla 39. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	112
Tabla 40. <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de la Naranja</i>	114

Tabla 41. <i>Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos de la Naranja</i>	116
Tabla 42. <i>Matriz de Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo (OLP1 y OLP2)</i> . 122	
Tabla 43. <i>Matriz de Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo (OLP3 y OLP3)</i> . 123	
Tabla 44. <i>Políticas de cada estrategia</i>	126
Tabla 45. <i>Tablero de Control Balanceado de Mando</i>	133
Tabla 46. <i>Matriz de Identificación de Posibles Clústeres</i>	140
Tabla 47. <i>Plan Estratégico Integral de la Naranja</i>	146



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.	xiii
<i>Figura 1.</i> Producción Nacional de Naranjas.	5
<i>Figura 2.</i> Distribución de Producción de Naranja por Departamento.	6
<i>Figura 3.</i> Calendario de Cosechas.	6
<i>Figura 4.</i> Exportación Anual de Naranjas.	9
<i>Figura 5.</i> Consumo Per-cápita de Naranja.	10
<i>Figura 6.</i> Producción Mundial de Naranjas.	11
<i>Figura 7.</i> Mapa Mundial de Producción de Naranjas.	12
<i>Figura 8.</i> Distribución de Producción de Naranja (2011).	13
<i>Figura 9.</i> Etapas de Desarrollo.	29
<i>Figura 10.</i> Producto Bruto Interno (%).	46
<i>Figura 11.</i> Inflación.	47
<i>Figura 12.</i> Tipo de Cambio (S/. por US\$).	52
<i>Figura 13.</i> Riego País.	53
<i>Figura 14.</i> Crecimiento de la Población Mundial 1750 – 2050.	54
<i>Figura 15.</i> Crecimiento de la Población Peruana.	55
<i>Figura 16.</i> Evolución de la Tasa de Desempleo en el Perú.	55
<i>Figura 17.</i> Matriz PEYEA de la Naranja.	100
<i>Figura 18.</i> Matriz Boston Consulting Group de la Naranja.	102
<i>Figura 19.</i> Matriz Interna-Externa de la Naranja.	103

Figura 20. Matriz de la Gran Estrategia (GE) de la Naranja. 104

Figura 21. Estructura de la Naranja. 128



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico está compuesto de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y logre alcanzar la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los objetivos a largo plazo (OLP) y los objetivos a corto plazo (OCP). Se debe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, puesto que participan un alto número de personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al modelo secuencial del proceso estratégico.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, y ecológicas). De dicho análisis se deriva la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a sus competidores, de la cual se desprenden las matrices de perfil competitivo (MPC) y de

perfil de referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores, y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

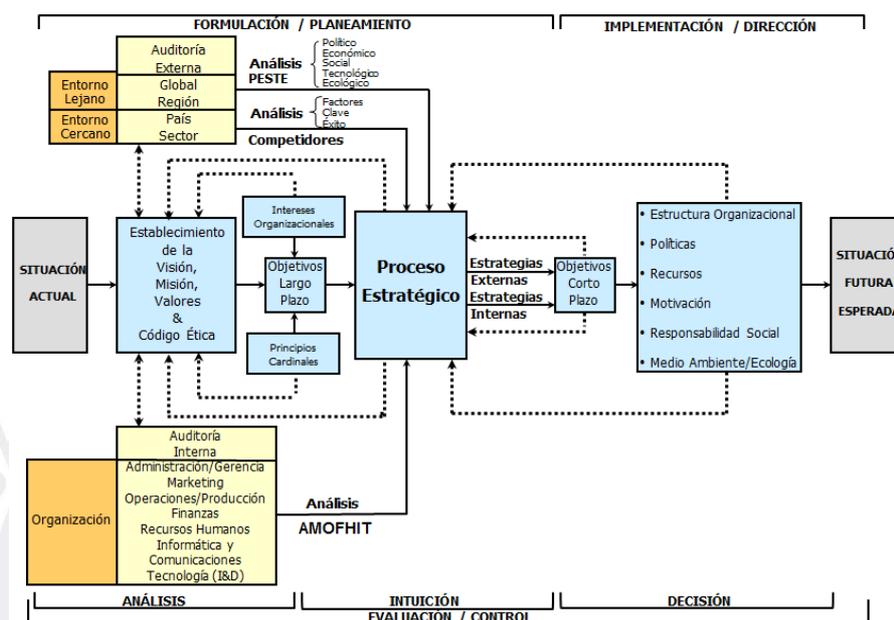


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* por F. A. D'Alessio, 2013. (Segunda edición). México D. F., México: Pearson.

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 necesario para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

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

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el proceso estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (MFODA); (b) la matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción (MPEYEA); (c) la matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la matriz interna-externa (MIE); y (e) la matriz de la gran estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la matriz de decisión estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Sobre la base de esa selección se elabora la matriz de estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la matriz de

posibilidades de los competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, puesto que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la implementación estratégica. Esta consiste, básicamente, en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Se debe destacar que “una formulación (o planeamiento) exitosa no garantiza una implementación exitosa, por lo tanto, se necesita excelentes líderes que sepan llevar a cabo esta difícil y complicada etapa del proceso estratégico” (D’Alessio, 2013, p. 441). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. Es un error implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

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

Capítulo I: Situación General de la Naranja

1.1. Situación Actual

Según el diccionario de la Real Academia Española, la naranja es el fruto del naranjo, tiene forma globosa, mide entre seis a ocho centímetros de diámetro, presenta una corteza rugosa de color entre rojo y amarillo, la pulpa está dividida en gajos, comestible, jugosa, y de sabor agrídulce. Esta fruta pertenece al género Citrus de la familia de las Rutáceas, la cual consta de unas 20 especies. La naranja es un cultivo permanente y tiene alta adaptabilidad a diversas condiciones climáticas, se cultiva en un alto número de países, aunque las regiones productoras se concentran en el continente americano y en la parte occidental del continente europeo.

La importancia de consumir la naranja radica en su alto contenido de antioxidantes que ayudan a bloquear el daño de los radicales libres (contaminación, tabaco, etc.), evitar el envejecimiento prematuro del organismo, y prevenir enfermedades crónicas y degenerativas como el cáncer. También aporta la vitamina C, que no es almacenada en el cuerpo, por lo que se hace necesario su consumo diario, esta vitamina favorece la reparación de tejidos, promueve la cicatrización, fortalece los vasos sanguíneos, y mantiene huesos, encías, y dientes sanos. La naranja ayuda al sistema respiratorio, porque aumenta las defensas, alivia las molestias del resfriado, gripe, dolor de garganta y muscular, y tiene acción antiviral y antibacteriana.

La naranja es una fruta baja en calorías, contiene fibras, potasio, folato, betacaroteno, flavonoide taxifolin, y vitamina C. La fibra limpia el tracto digestivo, desecha grasas y toxinas, da una sensación de saciedad y contribuye a evitar subir de peso. El folato es una vitamina B que proporciona un efecto protector útil durante el embarazo. La betacaroteno es un carotenoide provitamina A con propiedades antioxidantes que ayuda a disminuir el riesgo de contraer cáncer y

enfermedades cardiovasculares. El flavonoide taxifolin es un fotoquímico con propiedades antioxidantes. La vitamina C es un potente antioxidante e intensifica la acción de la vitamina E, ayuda a la absorción de hierro y en las funciones inmunológicas.

La composición de 100 gramos de naranja contiene lo siguiente:

- Calorías: 36.57 Kcal
- Carbohidratos: 8.90 g
- Fibra: 2.30 g
- Potasio: 200 mg
- Magnesio: 15.20 mg
- Beta-caroteno (provitamina A): 49 mcg
- Provitamina C: 50.60 mg
- Ácido fólico: 38.70 mcg
- Calcio: 41 mg

Las naranjas se clasifican en cuatro grandes grupos: navel, blancas, sanguíneas y sucreñas.

Grupo Navel. Son de gran tamaño, con un ombligo opuesto al pedúnculo, son fáciles de pelar y sin pepitas; como fruta fresca son de excelente calidad, pero no son adecuadas para preparar zumos, por el sabor amargo que adquiere el zumo y el poco jugo que se obtiene; además, se adaptan bien a climas subtropicales. Las más importantes son: Bahianinha, Lane Laten, Leng, Navel, Navelate, Navelina, Newhall, Ricalate, y Washington o Bahía.

Grupo Blancas. Son de forma esféricas, achatadas o elipsoidales, de tamaño medio a grande y sin ombligo; presentan unas gamas de colores que van desde amarillo hasta naranja intenso, se utilizan mayormente para hacer zumo, en cambio,

como fruta fresca el exceso de semillas en algunas variedades puede resultar un inconveniente. Las más importantes son: Ambersweet, Hamlin, Pera, Salustiana, Jaffa o Shamout, y Valencia Late.

Grupo Sanguíneas. Son muy similares a las variedades blancas, pero se diferencian en que sintetizan pigmentos rojos (antocianinas) en la pulpa y a veces en la piel. Esta coloración rojiza solo se produce si se dan bajas temperaturas nocturnas. El zumo de las naranjas sanguinas tiene un sabor especial que recuerda al de las cerezas o las frambuesas. Las más importantes son: Doble Fina, Maltaise, Moro, Sanguinelli, y Sanguinello,

Grupo Sucreñas. Son variedades con menor acidez y ligeramente insípidas, por lo que a la fecha apenas se cultivan. Las más importantes son: Succari, Sucreña, Lima, y Vaniglia.

El Perú produce, principalmente, las siguientes variedades de naranjas: Valencia, Washington Navel, Newhall, Navel Late, y Lane Late. Las más importantes para la exportación de naranjas como fruta son las Navel y dentro de ellas la variedad Washington Navel, y para consumo como zumo se encuentra la variedad Valencia, que es una naranja blanca.

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Riego - MINAG (2013), la producción nacional de naranjas en 2011 fue de 418,631 Tn, con un incremento del 6% con respecto al año anterior y una superficie cosechada de 27,027 Ha. En la Tabla 1 se muestra la producción, superficie cosechada, y rendimiento de la cosecha de los años 2001 a 2011. Se puede apreciar que hubo un incremento constante de la producción de naranja, excepto en el año 2007 que hubo una baja de producción del -2.7%. Además, el crecimiento máximo se dio en el año 2008 con un 10.37%.

En cuanto a la superficie cosechada, hay un incremento de las tierras dedicadas al cultivo de naranja, pero en un porcentaje menor al de la producción. En promedio, el crecimiento de la superficie cosechada fue de 2% y el de la producción fue de 3.78%. En tal sentido, se deduce que el incremento de la producción se debe a un aumento de la productividad de la tierra donde se pasó de un rendimiento promedio de 12.9 Tn/Ha en 2001 a un rendimiento promedio de 15.5 Tn/Ha en 2011.

Tabla 1

Producción de la Naranja 2001-2012

Año	Producción (Tn)	Superficie cosechada (Ha)	Rendimiento (kg/Ha)
2001	278,219	21,600	12,880
2002	292,361	22,339	13,087
2003	305,757	22,709	13,464
2004	330,352	24,346	13,569
2005	334,495	24,864	13,453
2006	353,839	25,363	13,951
2007	344,267	25,971	13,256
2008	379,977	26,358	14,416
2009	377,598	26,169	14,429
2010	394,573	26,420	14,935
2011	418,631	27,027	15,489
2012	423,873		

Nota: Tomado de *Series Históricas de Producción Agrícola - Compendio Estadístico*, por Ministerio de Agricultura y Riego, 2013b. Recuperado de http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult

Las principales zonas productoras de naranjas en el Perú se encuentran en los departamentos de Junín, Lima, San Martín, Puno, Ica, y Cusco. De estos departamentos, el principal productor es el departamento de Junín con más de la mitad de la producción nacional, donde en 2011 obtuvo el 52.3% de la producción de naranjas. El detalle se puede apreciar en la Tabla 2 y la distribución porcentual se puede ver en la Figura 2.

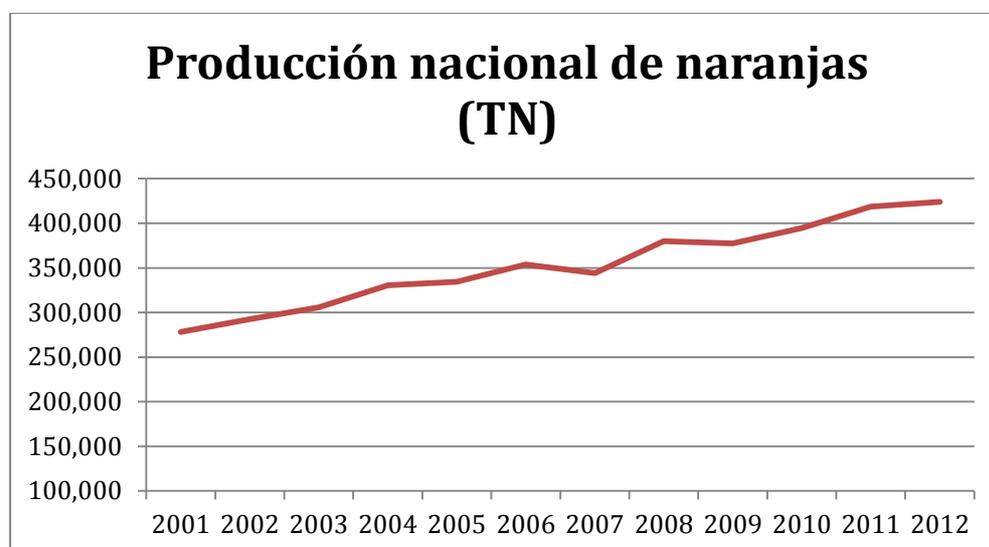


Figura 1. Producción Nacional de Naranjas.

Tomado de “Series Históricas de Producción Agrícola - Compendio Estadístico”, por Ministerio de Agricultura y Riego, 2013b. Recuperado de http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult

Tabla 2

Zonas Productoras de la Naranja

N°	Departamento	Producción 2011 (Tn)	N°	Departamento	Producción 2011 (Tn)
1	Junín	218,940	14	Loreto	2,824
2	Lima	44,395	15	La Libertad	2,804
3	San Martín	27,371	16	Piura	2,134
4	Puno	25,072	17	Pasco	1,208
5	Ica	23,709	18	M. De Dios	648
6	Cuzco	23,265	19	Apurímac	396
7	Huánuco	11,426	20	Huancavelica	360
8	Ucayali	9,852	21	Tacna	189
9	Cajamarca	6,427	22	Tumbes	186
10	Amazonas	4,692	23	Arequipa	174
11	Lambayeque	4,462	24	Moquegua	131
12	Ancash	4,198			
13	Ayacucho	3,759			

Nota: Tomado de *Series Históricas de Producción Agrícola - Compendio Estadístico*, por Ministerio de Agricultura y Riego, 2013b. Recuperado de http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult

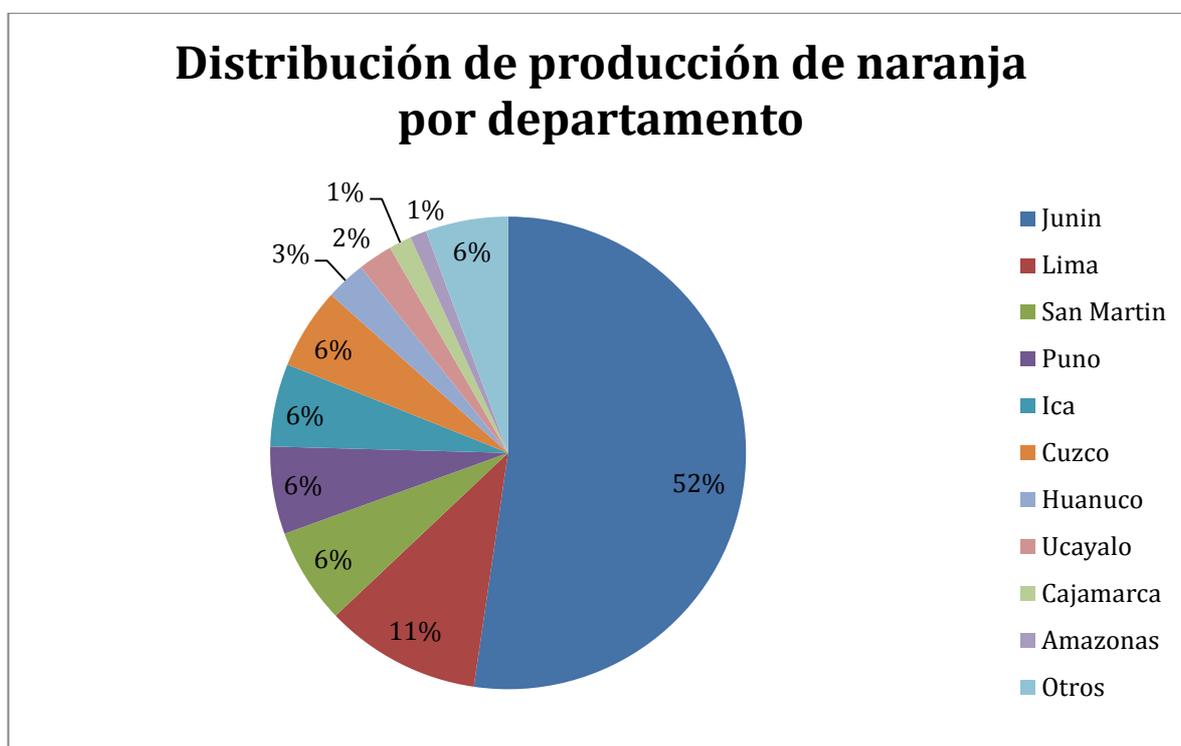


Figura 2. Distribución de Producción de Naranja por Departamento. Tomado de “Series Históricas de Producción Agrícola - Compendio Estadístico”, por Ministerio de Agricultura y Riego, 2013b. Recuperado de http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult

La producción nacional de naranjas es estacional, los meses de cosecha se dan principalmente de mayo a agosto (MINAG). Sin embargo, en el departamento de Junín se puede obtener una cosecha casi constante durante todo el año, pero con un mayor porcentaje en los meses de mayo a setiembre. En la Figura 3, se muestra el calendario de cosechas de los cuatro principales departamentos.

Producto/Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Lima	0.4	0.1	0.1	0.6	2.8	11.5	19.7	33.4	13.8	9.3	6.7	1.6
Junín	5.8	5.1	5.6	6.4	9.4	12.6	12.4	10.3	9.3	8.7	7.1	7.3
Puno		0.8	2.1	9.5	30.2	26.9	20.0	6.6	1.3	1.2	1.4	
Ucayali	5.1	8.0	12.7	15.1	14.8	12.9	7.6	6.3	6.1	4.0	4.3	3.1

Figura 3. Calendario de Cosechas. Tomado de “Series Históricas de Producción Agrícola - Compendio Estadístico”, por Ministerio de Agricultura y Riego, 2013b. Recuperado de http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult

Con respecto al rendimiento, los departamentos de Lima, Ica, y Junín son los que obtuvieron un mayor rendimiento medidos en Kg/Ha. Se destacan los departamentos de Lima e Ica, en donde se obtiene un mayor rendimiento promedio de naranja debido a la aplicación de mayor tecnología en el cultivo de esta fruta. En la Tabla 3 se muestran los rendimientos en kilos por cada hectárea.

Con respecto a los precios pagados en chacra, se obtiene un mayor precio en los departamentos de Tacna (1.56 Soles/Kg) y Arequipa (1.37 Soles/Kg), pero la producción de estos departamentos representa menos del 1% de la producción nacional. En los departamentos de Lima e Ica se pagan 1.04 Soles/Kg y en el departamento de Junín solo se paga 0.36 Soles/Kg, como se puede apreciar en la Tabla 4.

Tabla 3
Rendimientos en kilogramo por hectárea

Departamento	Rendimiento 2011 (kg/Ha)	Departamento	Rendimiento 2011 (kg/Ha)
Lima	34,602	Lambayeque	9,088
Ica	24,873	Pasco	9,080
Lima Metropolitana	20,000	M. De Dios	8,743
Junín	18,624	Ayacucho	6,822
Huánuco	12,955	Huancavelica	6,796
Tumbes	12,681	Moquegua	6,252
San Martín	12,410	Cajamarca	6,115
Cuzco	12,259	Tacna	6,097
Ucayali	12,041	Arequipa	5,984
Ancash	11,408	Loreto	5,958
La Libertad	11,398	Apurímac	5,123
Amazonas	11,118	Piura	3,115
Puno	9,989		

Nota: Tomado de *Series Históricas de Producción Agrícola - Compendio Estadístico*, por Ministerio de Agricultura y Riego, 2013b. Recuperado de http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult

Tabla 4

Precio de la Naranja en Chacra 2011

Departamento	Precio en chacra 2011 (S./kg)	Departamento	Precio en chacra 2011 (S./kg)
Tacna	1.59	Piura	0.62
Arequipa	1.37	Ayacucho	0.57
Ica	1.04	Huancavelica	0.55
Lima	1.04	Cajamarca	0.54
Moquegua	1.03	Puno	0.50
Ancash	1.02	Amazonas	0.45
M. De Dios	1.02	Loreto	0.45
La Libertad	0.89	Pasco	0.41
Tumbes	0.82	Junín	0.36
Cuzco	0.80	San Martín	0.35
Lima Metropolitana	0.80	Huánuco	0.32
Lambayeque	0.70	Ucayali	0.21
Apurímac	0.62		

Nota: Tomado de *Series Históricas de Producción Agrícola - Compendio Estadístico*, por Ministerio de Agricultura y Riego, 2013b. Recuperado de http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult

En cuanto a las exportaciones, el año 2012 se exportaron 7,898 Tn de naranjas, lo cual representó \$3'164,198, con un decrecimiento del 30% en toneladas y 37% en valor con respecto a 2011. Las exportaciones de naranjas solo representan el 2% a 3% de la producción total de naranjas. Los principales países a los cuales se exporta la naranja son: Países Bajos, Suecia, Reino Unido, y Estados Unidos. Estos cuatro países representan el 76% de todas las exportaciones, donde los Países Bajos es el principal país a donde se exporta con el 37% del total de las exportaciones. En la Tabla 5 se observa la cantidad de toneladas valorizado en dólares americanos de las exportaciones de la naranja en los últimos 12 años.

Tabla 5

Exportación Anual de Naranja

Año	Valor FOB US\$	Peso neto (Tn)
2001	136,596	278
2002	101,778	272
2003	33,924	91
2004	151,352	232
2005	155,620	300
2006	518,202	882
2007	3,640,570	7,851
2008	7,200,715	14,580
2009	2,240,521	3,851
2010	4,027,800	7,841
2011	5,038,122	11,391
2012	3,145,863	7,898

Nota: Tomado de *Estadísticas*, por Ministerio de Comercio Exterior, 2013a. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=160.00000

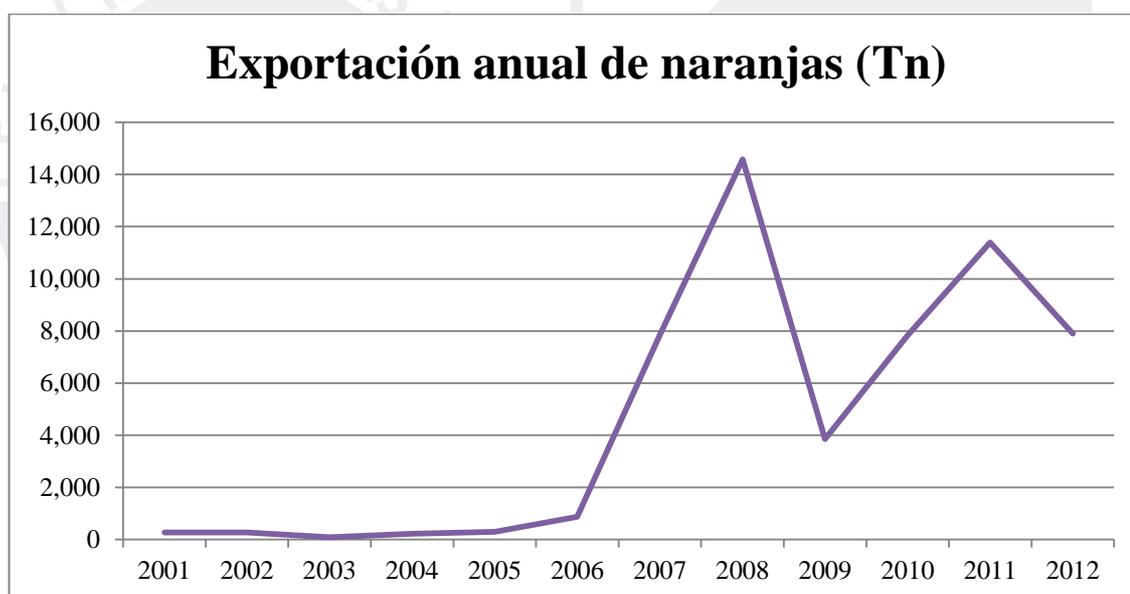


Figura 4. Exportación Anual de Naranjas.

Tomado de “*Estadísticas*”, por Ministerio de Comercio Exterior, 2013a. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=160.00000

En cuanto a las importaciones, las cantidades son pequeñas y representan menos del 1% del total producido.

Tabla 6

Importación Anual de Naranja

Año	Cantidad (Tn)	Valor (1000 US\$)
2001	101	73
2002	343	231
2003	202	147
2004	159	99
2005	110	70
2006	108	79
2007	84	68
2008	51	47
2009	40	36
2010	42	31
2011	35	31
2012	104	113

Nota: Tomado de *FAOSTAT*, por Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2013a. Recuperado de <http://faostat3.fao.org/faostat-gateway/go/to/download/T/TP/S>

En la Figura 5, se tiene el consumo per cápita del Perú, en 2012 está en el orden 13.8 Kg/Hab., y en 2001 se tiene un consumo per cápita de 10.5 Kg/Hab., el consumo en el Perú ha ido aumentando en promedio en un 3% anual.

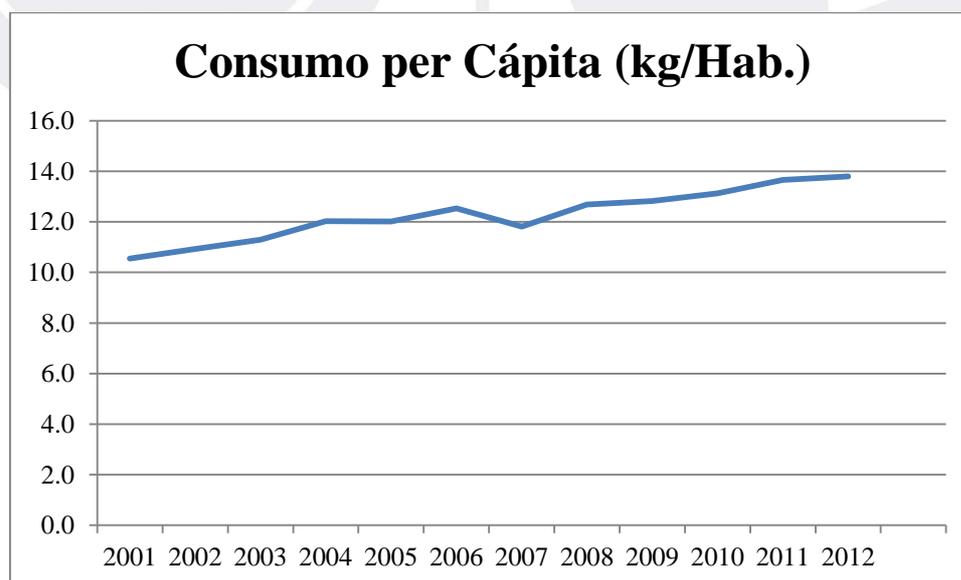


Figura 5. Consumo Per cápita de Naranja.
Elaboración propia.

A nivel mundial, la producción se ha incrementado de 60.1 millones de toneladas en 2001 a 69.6 millones de toneladas en 2011, con un crecimiento promedio de 1.48% anual; siendo el año 2004 de mayor crecimiento en 8.64% y el año 2003 con un decrecimiento de -3.76%. En la Figura 6 se puede ver el comportamiento de la producción mundial en los últimos 11 años.

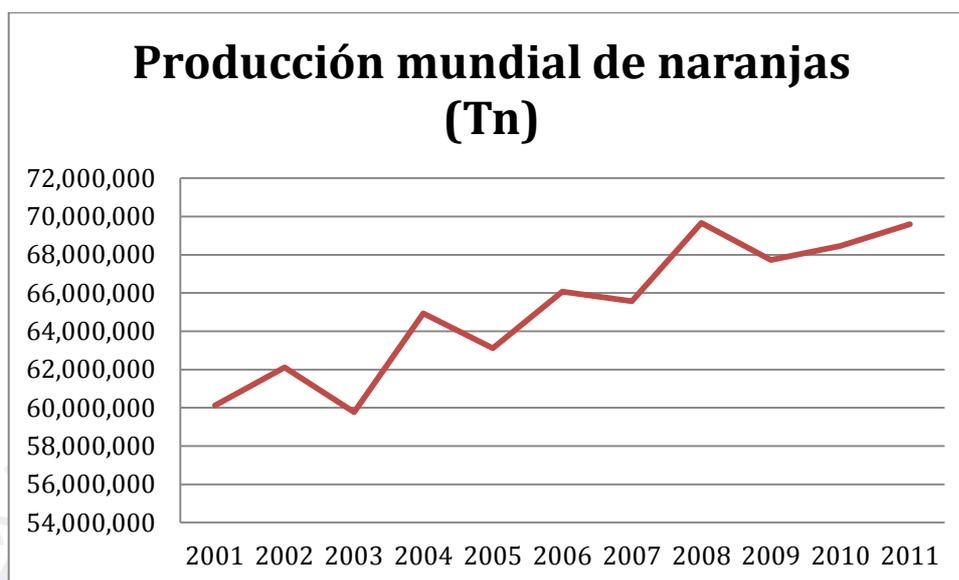


Figura 6. Producción Mundial de Naranjas. Tomado de “FAOSTAT”, por Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2013b. Recuperado de <http://faostat.fao.org/DesktopDefault.aspx?PageID=339&lang=es>

En la Figura 8, se aprecia el mapa mundial de producción de naranja, en donde se ve que los principales productores se encuentran en Europa Occidental, América, y la parte sur de Asia.

El más grande productor de naranjas en el mundo es Brasil con el 28% de la producción mundial, seguido de Estados Unidos de América con el 11.6 %, China con el 8.9%, India con el 6.6%, México con el 5.9%, y España con el 4.1%, como se puede ver en la Tabla 7.



Figura 7. Mapa Mundial de Producción de Naranjas.
Tomado de “FAOSTAT”, por Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2013c. Recuperado de <http://faostat3.fao.org/faostat-gateway/go/to/browse/Q/QC/S>

Tabla 7

Producción por Países año 2011

Países	Producción (Tn)	%
Brasil	19,811,100	28.46
Estados Unidos de América	8,079,390	11.61
China	6,213,829	8.93
India	4,571,000	6.57
México	4,079,680	5.86
España	2,825,390	4.06
Egipto	2,577,720	3.70
Italia	2,469,940	3.55
Indonesia	1,818,950	2.61
Turquía	1,730,150	2.49
Sudáfrica	1,496,160	2.15
Pakistán	1,387,540	1.99
Irán (República Islámica del)	1,200,900	1.73
Argentina	876,851	1.26
Marruecos	850,000	1.22
Vietnam	745,894	1.07
Grecia	740,000	1.06
República Árabe Siria	733,960	1.05
Argelia	600,000	0.86
Ghana	530,000	0.76
Otros	13,932,506	20.02

Nota: Tomado de *FAOSTAT*, por Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2013b. Recuperado de <http://faostat.fao.org/DesktopDefault.aspx?PageID=339&lang=es>

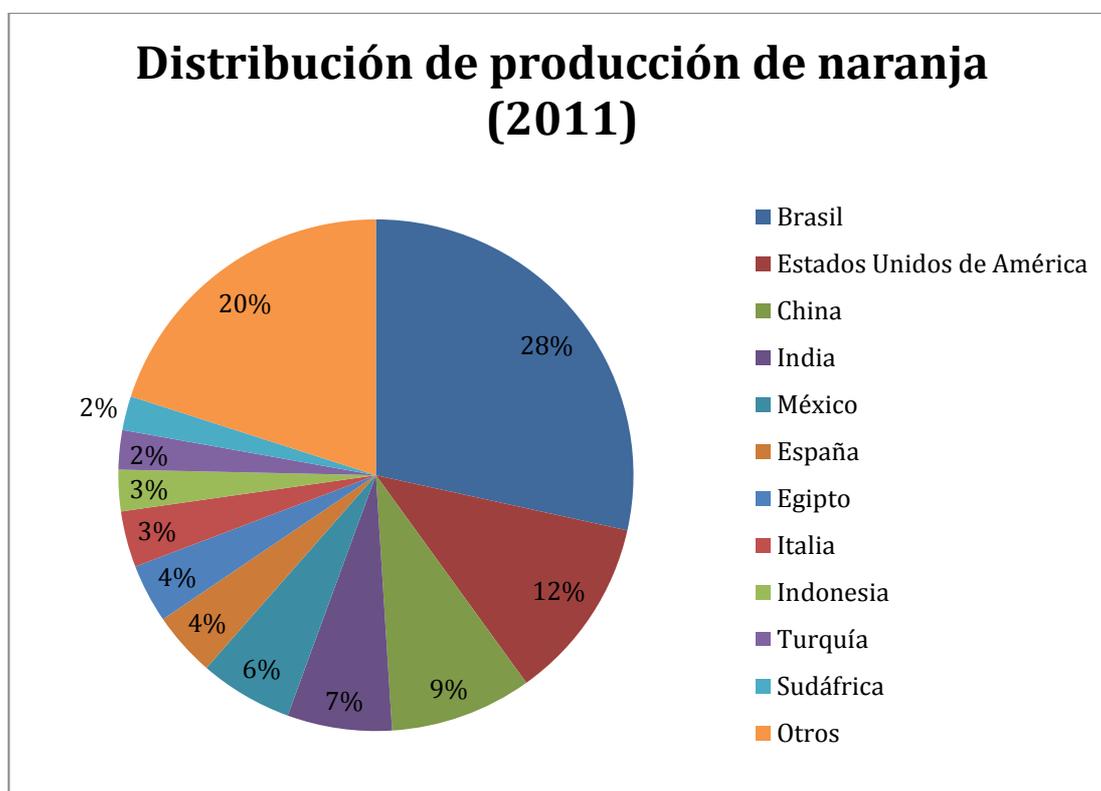


Figura 8. Distribución de Producción de Naranja (2011). Tomado de “FAOSTAT”, por Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2013b. Recuperado de <http://faostat.fao.org/DesktopDefault.aspx?PageID=339&lang=es>

1.2. Conclusiones

La mayor parte de la producción de naranja se destina al consumo interno. Es necesario mejorar los rendimientos en toneladas por hectárea de la principal zona productora de naranja, que es el departamento de Junín, el cual tiene más del 50% de la producción nacional, pero con un bajo rendimiento; en cambio, el departamento de Lima emplea una tecnología que le permite duplicar la cantidad de toneladas por hectárea. A la fecha, la naranja es un producto con poco desarrollo agroexportador en el Perú, comparado con la mandarina, puesto que sus exportaciones representan el 80% de las exportaciones de cítricos.

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

2.1. Antecedentes

El sector agrícola del Perú está compuesto principalmente por dos grupos de productores, el primer grupo que se encuentra en la selva central del país y tiene aproximadamente el 51% de la producción total de naranjas, su cultivo está dedicado casi exclusivamente a la naranja de jugo (variedad valencia), pero no emplean mayor tecnología e inversión, y, además, está compuesto de pequeños agricultores que en promedio tienen tres hectáreas de cultivo de naranja. Y un segundo grupo que se encuentra en la costa (Lima e Ica) y emplea tecnología y mayormente dedica su producción a la exportación, pero solo representa el 16% de la producción nacional de naranja

2.2. Visión

Hacia 2023, consolidar al Perú como el segundo exportador de Sudamérica, logrando una posición de liderazgo en los mercados de Europa y América del Norte, manteniendo un marco de responsabilidad social, y preservando el medioambiente.

2.3. Misión

Producir y exportar una naranja con los más altos estándares internacionales promoviendo el uso de las tecnologías que permitan ser competitivos y que propician propuestas innovadoras; generando rentabilidad, una mayor productividad, y un crecimiento sostenido para todos los agentes de la cadena productiva, respetando el medioambiente y siendo el eje del desarrollo de las comunidades donde se participa.

2.4. Valores

- Responsabilidad social y respeto por el medioambiente

Buscar el compromiso social y cultural con la comunidad y el entorno, protegiendo y respetando el medioambiente.

- Mejora continua e innovación

Buscar el apoyo de la industria agrícola para alcanzar la máxima calidad considerando criterios de responsabilidad.

- Trabajo en equipo

Buscar la armonía en conjunto, que integre la industria de la naranja con las metas comunes, fomentando la participación de todos los involucrados en la cadena productiva.

- Confianza

Expresada como la falta de incertidumbre en las relaciones entre los grupos de interés e integrantes del sector productivo en el Perú.

- Excelencia

Enmarcada dentro del proceso productivo y la cadena de valor, con la innovación y mejora continua como herramientas para lograr el objetivo de la industria de la naranja.

- Integridad

Como consecuencia de los principios éticos que la industria establece y que son la guía que se debe seguir en la industria de la naranja junto con todos sus componentes.

2.5. Código de Ética

- La industria de la naranja propiciará y velará por el respeto de los derechos humanos y la dignidad de los miembros y de aquellos con los que se relacionan.
- La toma de decisiones de la industria de la naranja será íntegramente objetiva, honesta, y justa. Se favorecerá el desarrollo objetivo e imparcial. Se favorecerá el desarrollo objetivo e imparcial de nuestras funciones y el cumplimiento de nuestros deberes. No se aceptarán o solicitarán, en beneficio propio, regalos,

obsequios, y donaciones por parte de cualquier persona natural o jurídica que se considere puede influir negativamente en el cumplimiento de nuestras obligaciones o en la toma de decisiones, cualquiera sea el valor de dichos presentes.

- Las actividades empresariales de la industria de la naranja se desarrollarán con estricto cumplimiento de las normas legales vigentes en el lugar que se desarrollen.
- Las actividades empresariales de la industria agrícola de la naranja se basarán en el valor de la integridad y se desarrollarán de acuerdo con los principios de honestidad.
- Las empresas de la industria de la naranja se comprometen a proporcionar a sus empleados un entorno seguro y estable, y se comprometen a actualizar de manera permanente las medidas de prevención de riesgos laborales, así como a respetar escrupulosamente la normativa aplicable en esta materia en todos los lugares en que desarrollen sus actividades empresariales.
- La industria de la naranja es responsable de observar un cumplimiento riguroso de las normas de salud y seguridad.
- La industria de la naranja asume el compromiso de procurar el mayor respeto al medioambiente en el desarrollo de sus actividades, así como de minimizar los efectos negativos que estas pudieran ocasionar.
- La industria de la naranja se compromete a contribuir a la conservación de los recursos naturales y de aquellos espacios que tengan interés ecológico, paisajístico, científico, o cultural.
- La industria de la naranja se compromete a una actuación socialmente responsable, con cumplimiento de la ley de los lugares en que actúa y, en

particular, asume la responsabilidad de respetar la diversidad cultural y las costumbres y principios vigentes entre las personas y comunidades afectadas por sus actividades.

2.6. Conclusiones

Para la industria de la naranja se debe establecer una visión, misión, valores, y código de ética, de tal forma que le permita establecer un horizonte donde se quiere estar a una determinada fecha, establecer la forma en que se llega a ese horizonte, y los lineamientos éticos que deben de seguir las personas que trabajan en esta industria. Para lo cual las estrategias planteadas deben de estar acordes con la misión y visión establecidas y también deben de estar bajo el marco de los valores y código de ética.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Según D'Alessio (2013), el análisis del entorno comienza por evaluar qué pasa en los siguientes niveles: el globo terrestre, los continentes, países, regiones/Estados, sectores, corporaciones, unidades de negocio, y funciones/procesos, por lo que el análisis de este entorno es determinante para la elaboración de las estrategias. En la Tabla 8, se presenta un cuadro resumen de los aspectos necesarios para iniciar el estudio del entorno.

Tabla 8

Aspectos Necesarios a Considerar en el Estudio del Entorno Lejano

-
- 1 El globo terrestre tiene mayor agua que tierra.
 - 2 Las rutas acuáticas representan el alcance prioritario para el comercio internacional, puesto que por los mares se mueven casi el 95% de los bienes.
 - 3 El transporte marítimo permite mover altas cantidades de materiales, pero con lentitud, por la limitada velocidad de las naves mercantes.
 - 4 La ubicación del país es importante en este comercio internacional, por los aspectos de distancia y tiempo, y del costo/beneficio resultante.
 - 5 El hemisferio norte está más poblado que el sur (9/1), la mayoría de países desarrollados se encuentran en el primero. Aspecto fundamental para los mercados y el comercio.
 - 6 El hemisferio sur está relativamente menos poblado (10% de la población mundial), por su masa helada deshabitada y baja densidad poblacional (11%).
 - 7 No existen países desarrollados, salvo excepciones, entre los trópicos de Cáncer y Capricornio debido fundamentalmente a aspectos climáticos.
 - 8 La triada (Ohmae, 1985) se encuentra en el hemisferio norte y encima del trópico de Cáncer, manejándose en ella importante parte de la economía mundial.
 - 9 Las cuencas están relativamente aisladas, siendo los canales de Panamá y Suez críticos para el comercio internacional, y prescindir del estrecho de Magallanes y del cabo de Buena Esperanza como alternativas por ser de mayor distancia, costo, y riesgo.
 - 10 Los puertos que centralizan la mayor parte del comercio internacional están en el hemisferio norte, y su distancia a los puertos latinoamericanos es grande.
 - 11 La cuenca del Pacífico es el doble de la del Atlántico, y esta, a su vez, el doble de la del Indico, aspecto fundamental en distancias y tiempos.
 - 12 La Antártida es el continente del futuro, grandes reservas proteínicas se encuentran en el krill, pequeño crustáceo abundante en sus mares.
 - 13 Australia, Nueva Zelanda, y las otras islas de Oceanía, forman un continente aislado por el mar, pero cercanos al sudeste asiático, con menor población y alto potencial económico.
 - 14 La cuenca del Pacífico presenta grandes oportunidades para los negocios futuros de los países que la circundan.
-

Nota. Tomado de *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia (segunda edición)*, por D'Alessio, F. (2013), p.88. México D.F., México: Pearson.

Mediante el estudio de la situación actual externa, tanto de la realidad mundial como la realidad nacional, se podrá ofrecer un status de los temas relevantes a su futuro desarrollo afectando la industria de la naranja, para lo cual se utilizarán las siguientes teorías y/o modelos: (a) la teoría tridimensional de las relaciones internacionales, (b) el análisis competitivo del país, y (c) el análisis PESTEC.

Según D'Alessio (2013), para Hartman las tres grandes dimensiones que se deben evaluar con cuidado en la teoría tridimensional de las relaciones entre naciones son: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

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

De acuerdo con D'Alessio (2013), para Hartman los intereses nacionales son los que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados, siendo estos comunes u opuestos.

Con relación a D'Alessio (2013), para Nuechtterlein los intereses se clasifican en cuatro niveles: supervivencia, si la existencia del país depende de ellos y de gran relevancia; vitales, si el hecho de no alcanzarlos genera daños peligrosos y es relevante; mayores, si afecta adversamente y es importante o primordial; y periféricos, solo si tiene consecuencias marginales y es algo importante. En la Tabla 9, se puede observar la matriz de intereses nacionales del Perú.

Tabla 9

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Intereses nacionales	Supervivencia	Vital	Importante	Periférico
Seguridad nacional		Chile (-) Ecuador (-)		Bolivia (-)
Lucha contra el terrorismo y el narcotráfico			USA (+) UE (+) Colombia (+) Bolivia (+)	
Bienestar económico		Bolivia (+) Chile (+) Colombia (+) Ecuador (+)		
Protección del Medio Ambiente		Bolivia (+) Chile (+) Colombia (+) Ecuador (+)		

Nota: (+) Intereses comunes, (-) Intereses Opuestos.

3.1.2. Potencial Nacional

Según D'Alessio (2013), el potencial o poder nacional indica qué tan débil o fuerte es un Estado para alcanzar esos intereses nacionales, es decir, son las fortalezas o capacidades que una nación soberana puede usar para alcanzar sus intereses nacionales. Según D'Alessio (2013), para Hartman los siete elementos del poder nacional son: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico, (f) organización administrativa, y (g) fuerzas armadas.

Demográfico. Según el Banco Mundial (2013), la población del Perú en 2012 fue de 29'987,800 habitantes con un crecimiento de 1.26% respecto a 2011 con 29'614,900 habitantes. Del total de la población, 14'959,700 habitantes son mujeres, representando el 49.89% mientras que en los años 2011 y 2010 fueron 14'773,500 y 14'597,200 habitantes respectivamente. La población del Perú está atravesando una migración del campo a la ciudad, puesto que en 2012 la población urbana fue de

23'263,600 habitantes, representando el 77.58%, comparado con 22'875,700 habitantes en 2011, que representó el 77.24%. Mientras que la población rural, en 2012 fue de 6'724,200 habitantes, representando el 22.42%, comparado con 6'739,200 habitantes que representó el 22.76% de la población total de 2011.

Respecto a habitantes por rango de edades, los habitantes que se encuentran ubicados entre 0 y 14 años están sufriendo una disminución, puesto que durante los años 2010, 2011, y 2012 han representado el 29.99%, el 29.59%, y el 29.18%, respectivamente, de la población total. Mientras que los habitantes entre los rangos de edades de 15 y 64 años y mayores de 65 años están teniendo un incremento. Respecto a los habitantes entre 15 y 64 años, han representado el 64.01%, 64.29%, y 64.57% en los años 2010, 2011, y 2012, respectivamente, mientras aquellos habitantes mayores de 65 años han representado el 5.99%, 6.12%, y 6.26% de la población total en los años 2010, 2011, y 2012, respectivamente.

Geográfico. El Perú se encuentra ubicado en el hemisferio suroccidental entre la Línea del Ecuador y el Trópico de Capricornio, en el eje medio de la cuenca del Océano Pacífico, siendo el tercer país más extenso de Sudamérica con 1'285,215 km², después de Brasil y Argentina, limitando por el norte con Ecuador y Colombia, por el este con Brasil y Bolivia, por el sur con Chile, y por el oeste con el Océano Pacífico.

El Perú está conformado por tres regiones geográficas: (a) costa, (b) sierra, y (c) selva, delimitadas por la Cordillera de los Andes, la cual cruza el Perú de sur a norte generando una variedad de climas y recursos naturales.

Económico. El Perú ha mantenido durante los últimos 20 años un crecimiento sostenido manteniendo una sólida posición a pesar de los periodos de crisis mundiales, solo comparable con China. Según Del Carpio (2013), en Charlas de Competitividad,

el Perú se ubica en el puesto 43, siendo el segundo país en competitividad de la región después de Chile.

Tecnológico. Según el Informe Global de Tecnologías de Información 2011-2012 del Foro Económico Mundial (2012), el Perú ocupa el puesto 106 son 142 países, siendo los puestos más altos en Latinoamérica, Barbados en el puesto 35 Puerto Rico 36, Chile 38, y Uruguay 44. A nivel mundial los primeros puestos son para Suecia, Singapur, y Finlandia, respectivamente.

Los motivos de retraso en la competitividad tecnológica se deben a inversión insuficiente en el desarrollo de infraestructura de tecnologías de información y comunicación (ICT por sus siglas en inglés), una base de conocimientos débil debido a sistemas educativos de baja calidad, y condiciones comerciales desfavorables para motivar la innovación y el espíritu emprendedor.

Histórico. El Perú posee una rica historia milenaria y una herencia cultural proveniente desde las culturas precolombinas y la cultura inca que habitaron todo el territorio peruano. Después de la llegada de Francisco Pizarro, a mediados del siglo XVI, y la colonización por parte de los españoles, se estableció el Virreinato del Perú, que duró hasta el siglo XIX, el Perú fue el centro político y administrativo de Sudamérica. A comienzos del siglo XIX surge la expedición libertadora cuya misión era la independencia del Perú, la cual se da en 1821, dando inicio a la era republicana, la cual está durando hasta la fecha. Esta era republicana ha tenido múltiples acontecimientos como las guerras con países limítrofes (Chile 1879, Colombia 1932, y Ecuador 1941), dictaduras como la de las Fuerzas Armadas con Juan Velasco Alvarado y Francisco Morales Bermúdez (1968-1980), y conflictos internos con grupos armados terroristas como Sendero Luminoso y el MRTA (Movimiento Revolucionario Túpac Amaru) desde 1980 a 1992, con algunos rezagos a la fecha.

Organización Administrativa. El Perú como Estado se basa en tres poderes: Legislativo, Ejecutivo, y Judicial, cada uno autónomo en sus decisiones. El Legislativo, conformado por el Congreso, es el que se encarga de crear y aprobar las leyes que rigen al Estado; el Ejecutivo, conformado por el Presidente y su Consejo de Ministros, los cuales se encargan de gobernar al país; y el Judicial, que es el encargado de administrar justicia. Con referencia a la administración, el Perú tiene 25 gobiernos regionales conformados por los 24 departamentos, la provincia constitucional del Callao, y los gobiernos locales conformados por las 195 municipalidades provinciales y 1,841 municipalidades distritales.

Militar. El Estado peruano dispone de tres Fuerzas Armadas: el Ejército, la Marina de Guerra, y la Fuerza Aérea; las cuales están encargadas de garantizar la independencia, la soberanía, y la integridad territorial, teniendo bases militares distribuidas estratégicamente por todo el territorio peruano. Las Fuerzas Armadas se encuentran bajo la autoridad del Presidente de la República, mediante el Ministerio de Defensa, y en coordinaciones con el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. Para la seguridad civil interna y reguardar el orden público se tiene a la Policía Nacional (fusión de la Guardia Civil, Guardia Republicana, y Policía de Investigaciones).

3.1.3. Principios Cardinales

Según D'Alessio (2013), para Hartman los principios cardinales son la base de la "política exterior", es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos. Los principios cardinales son cuatro y señalan cómo entender el sistema del Estado.

Influencia de terceras partes. Puesto que la interacción entre dos Estados no es nunca bilateral, sino que existe una influencia de terceras, cuartas, o quintas partes, las cuales están interesadas o no en que esta interacción se efectúe. En el caso del Perú, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2013b), el

mercado chino es la principal influencia al ser el principal cliente de las exportaciones del Perú y una de las principales economías del mundo, pero también se ve afectado por el mercado americano, europeo, y japonés.

Lazos presentes y futuros. El tiempo y las expectativas de las partes son críticas para sus relaciones, el pasado se proyecta al presente y al futuro, de acuerdo con eso, se dan las relaciones. Durante la historia peruana se ha mantenido una relación de rivalidad con Chile y Ecuador por temas limítrofes. A la fecha, las relaciones se han visto influenciadas por temas marítimos con Chile y por el pedido de salida al Océano Pacífico por parte de Bolivia.

Contrabalance de intereses. Es necesario calcular la ventaja comparativa frente al costo comparativo, evaluando la existencia de ganancias y pérdidas, intentando hacer alianzas con quienes tengan un interés común. Este principio se viene reforzando con la firma de acuerdos, como el Acuerdo de Complementación Económica con Cuba y el Mercosur, y Tratados de Libre Comercio con Canadá, Chile, China, Comunidad Andina, Corea del Sur, Costa Rica, Estados Unidos, Japón, México, Panamá, Singapur, Tailandia, y la Unión Europea.

Conservación de los enemigos. Un Estado prudente no acumula más enemigos de los que puede manejar, hay que tener enemigos y es preferible ganarlos a perderlos, el no tener enemigos es monopolio, puesto que se pierde estrategia, innovación, motivación, competencia, etc. El rival del Perú siempre ha sido Chile, no solo históricamente, evidenciado en las múltiples guerras, sino que también económicamente, puesto que tiene un desarrollo económico y comercial más avanzado, aunque el Perú dispone de la riqueza de sus tierras para productos agrícolas, del mar por su variedad de recursos marinos, de la minería, y, en los últimos tiempos, de la gastronomía.

3.1.4. Influencia del análisis en la Naranja

El modelo del análisis tridimensional de las naciones, a través de la matriz de intereses nacionales (MIN), el potencial nacional, y los principios cardinales permiten tener un mejor entendimiento de las fuerzas externas que impactan en la naranja. La matriz de intereses nacionales permite ubicar el interés y medir su intensidad con otras naciones, ya sean opuestos o comunes. Es de resaltar cómo, históricamente, se han tenido intereses opuestos de seguridad nacional con Chile, Ecuador, y Bolivia, pero contradictoriamente se tienen intereses comunes en bienestar económico y protección del medioambiente.

En cuanto al potencial nacional, de los siete dominios, hay dos en los cuales es necesario centrarse: primero, el económico, puesto que la estabilidad económica nacional y el aumento del tipo de cambio hacen atractiva la exportación de naranjas; y segundo, el geográfico, considerando la ubicación en el hemisferio sur en contraestación con la producción y consumo en el hemisferio norte, y la existencia de microclimas en el territorio peruano que benefician la producción de naranjas.

Los cuatro principios cardinales son importantes para reconocer las oportunidades y amenazas para un país y su entorno. Perú está influenciado por las relaciones con sus países vecinos por pertenecer al Pacto Andino y UNASUR, y por EE.UU., puesto que es su principal aliado comercial. Respecto a los principios de contrabalance de los intereses y conservación de los enemigos, el principal país es Chile, por su alto nivel de agroexportación de frutas con una marca ya desarrollada y perfeccionada.

3.2. Análisis Competitivo del Perú

El realizar un análisis competitivo del país permite mostrar las fortalezas que tiene el Perú con respecto a otros países y mostrar aspectos que influyan en el

desarrollo de sector de la naranja. El presente análisis se basará en el diamante de Porter (1990), el mismo que permitirá analizar los siguientes factores (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y (d) sectores relacionados y de apoyo.

Según el diario *La República* (29/05/2013), para el Informe Mundial de Competitividad 2013 del Institute for Management Development (IMD), que es uno de los principales indicadores mundiales de competitividad de los países, el Perú se encuentra en la posición 43 de un total de 60 países y mejoró una posición con respecto al año anterior. A nivel sudamericano, el Perú ocupa el segundo lugar en competitividad y solo está detrás de Chile que ocupa el puesto 30 y que disminuyó dos posiciones con respecto al año anterior. Se debe considerar que el Perú ha disminuido ocho posiciones desde que ingresó al ranking del IMD en el año 2008, ese año ocupó el puesto 35.

Tabla 10

Ranking Mundial de competitividad 2013 - América del Sur

País	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Chile	26	25	28	25	28	30
Perú	35	37	41	43	44	43
Colombia	41	51	45	46	52	48
Brasil	43	40	38	44	46	51
Argentina	52	55	55	54	55	59
Venezuela	55	57	58	59	59	60

Nota: *Perú subió al puesto 43 del ranking mundial de competitividad.* Tomado de La República, 2013. Recuperado el 29 de Mayo del 2013 de <http://www.larepublica.pe/29-05-2013/peru-subio-al-puesto-43-del-ranking-mundial-de-competitividad>

Para el Perú, se creó el Consejo Nacional de la Competitividad (CNC) en diciembre de 2009, como una comisión de coordinación del Ministerio de Economía y Finanzas. Este consejo está encargado de articular a nivel intersectorial, tanto a corto,

mediano, y largo plazo, con el fin de generar mejoras significativas en el ámbito de la competitividad. El CNC busca articular los esfuerzos de las empresas, el sector académico, las organizaciones no gubernamentales, la cooperación técnica internacional, y los poderes Ejecutivo, Legislativo, y Judicial, proponiendo una Agenda de Competitividad 2012 - 2013, que tiene como objetivos generar un marco que promueva el aumento continuo de la productividad de las empresas y lograr un Estado eficiente al servicio de todos los ciudadanos. Esta Agenda de Competitividad 2012-2013 prioriza 60 metas en siete líneas estratégicas: (a) fortalecimiento institucional, busca fortalecer la institucionalidad con un sistema público efectivo en sus resultados y eficiente en su costo, organizaciones privadas, y de la sociedad civil, que sean representativas y tengan capacidades fortalecidas, para promover un adecuado clima de negocios del país; (b) política económica, mercados financieros y de capitales, busca fortalecer la institucionalidad para mejorar el clima de negocios del país a través de adecuadas políticas económicas, comerciales, fiscales, tributarias, y laborales; y mejorar la provisión y el acceso a recursos financieros y de capital; (c) infraestructura, busca aumentar y mejorar la infraestructura física y la provisión de los servicios relacionados para la integración de mercados y el desarrollo empresarial; (d) articulación empresarial, busca fortalecer las cadenas productivas y clúster o conglomerados para promover el desarrollo regional; (e) innovación tecnológica e innovación empresarial, busca aumentar la aplicación de conocimiento para mejorar la competitividad de la producción usando las herramientas que provee la ciencia, la tecnología, y la innovación; (f) educación, busca desarrollar competencias en los jóvenes y adolescentes para lograr su mejor desempeño en la sociedad peruana; y (g) medioambiente, busca mejorar el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales

y la conservación del ambiente, promoviendo la eficiencia empresarial y su crecimiento comercial (CNC - Agenda de Competitividad 2012-2013).

Según el reporte The Global Competitiveness Report 2012-2013 elaborado por el World Economic Forum - WEF (2013), el Perú tiene una buena situación macroeconómica (puesto 21), a pesar de que hubo un aumento en la inflación y la mayoría de los otros pilares se han mantenido estables o se han deteriorado. El Perú aún continúa disfrutando de los beneficios de sus políticas de liberalización de la economía que han apoyado a los altos niveles de eficiencia en el mercado (puesto 53), el trabajo (puesto 45), y los mercados financieros (puesto 45). Sin embargo, el país aún enfrenta retos importantes para fortalecer el funcionamiento de sus instituciones públicas (puesto 105), donde hay ineficiencia en el gobierno, causada por una excesiva burocracia, y una cuestionada independencia judicial. Por otro lado, se requiere mejorar en infraestructura (puesto 89), sobre todo la referida al transporte. Además, para que la economía se desarrolle en otras áreas diferentes a la minería, se requiere aumentar la calidad de la educación (puesto 80), mejorar en tecnología (puesto 83), e innovación (puesto 117).

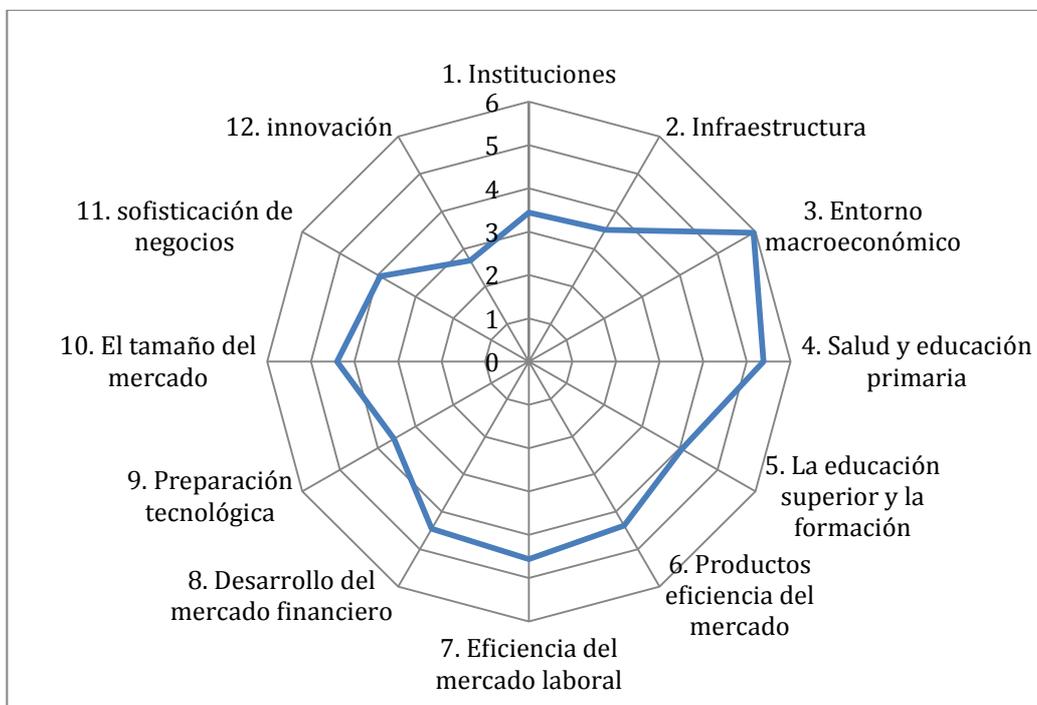


Figura 9. Etapas de Desarrollo.

Tomado de “The Global Competitiveness Report 2012–2013”, por World Economic Forum, 2013. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf

3.2.1. Condiciones de los factores

Para las condiciones de los factores se analizarán los siguientes factores: (a) disponibilidad de mano de obra calificada, (b) disponibilidad de capital, (c) terrenos cultivables, (d) áreas forestales, (e) valor agregado de la industria, (f) restricciones legales a la inversión directa extranjera, y (g) barreras al comercio internacional.

Según el reporte del WEF (2013), el Perú obtuvo un promedio de 4.56 (puesto 45) en eficiencia del mercado laboral, lo cual refleja que el Perú tiene mucho por mejorar en este concepto, sobre todo en productividad y contratos laborales. Además, según Gestión (2013b), hay escasez de mano de obra calificada y el déficit es cubierto por extranjeros, el Perú ha recibido en 2012 más de 35,000 extranjeros con visa de trabajador y de ellos el 10% es de origen español.

Para medir el elemento, recursos de capital, se medirá las restricciones a los flujos de capital; según el WEF (2013), en este concepto el Perú obtuvo un promedio

5.0 (puesto 46), con lo cual se produjo un retroceso de 10 puestos en comparación al 2012 (puesto 36), esto se debe al impacto de la crisis internacional en la economía.

De acuerdo con el Banco Mundial (2013a), a 2011 el Perú posee solo el 16.8% de todo su territorio nacional (excluyendo los lagos y ríos principales) como tierras agrícolas (estas incluyen a terrenos cultivables y praderas), y el 2.85% como tierras cultivables. El porcentaje de tierras agrícolas ha aumentado debido a la incorporación de tierras desérticas en la costa (proyectos de irrigación) y habilitación de nuevas tierras en la selva, pero debido al crecimiento urbano se están perdiendo tierras agrícolas mayormente en la costa.

De acuerdo con Perú Forestal (2013), el Perú ocupa el segundo lugar en Sudamérica en superficie boscosa con, aproximadamente, 73 millones de hectáreas (57% del territorio nacional), esta superficie comprende bosques naturales (72.8 millones de hectáreas) y bosques cultivables (300,000 hectáreas). Estos bosques están distribuidas de la siguientes manera: 2.58% en la costa, 1.33% en la sierra y 96.1% en la selva. Se debe mencionar que solo 39.3 millones de hectáreas con aptas para la extracción de madera. La mayoría de los bosques de la selva tienen una alta diversidad de especies por hectárea, en cambio, en la costa y sierra tienden a ser homogéneos. Los bosques tienen una importancia económica debido al uso potencial que se le puede dar, como por ejemplo, la extracción de madera, leña, alimentos vegetales, uso medicinal, tintes, etc.; importancia social, por los grupos humanos que dependen de los bosques e importancia ambiental o ecológica, puesto que los bosques ayudan a la conservación de los suelos, flora, y fauna.

Con relación al Banco Mundial (2013b), el valor agregado de la industria como porcentaje del PBI para 2012 fue del 38%, esto indica el valor real que las industrias incrementan la productividad del país. Según el Banco Central de Reserva - BCR

(2013b), en 2012 los sectores primarios han tenido un menor crecimiento respecto del año anterior (1.7% versus 4.8%), debido principalmente a la disminución de la demanda y baja de precios de los minerales; en cambio, el sector no primario ha tenido un crecimiento del 7% que es consistente con el crecimiento de la demanda interna.

Según el WEF (2013), el Perú obtuvo en promedio 7.0 puntos (puesto 43) en el concepto de restricciones legales a la inversión directa extranjera, en este concepto se ha mantenido el mismo puntaje con respecto al año pasado, pero se ha retrocedido cuatro posiciones (en 2012 se estuvo en el puesto 39). En el Perú, desde 1990 se han llevado a cabo una serie de reformas económicas que están orientadas a lograr y consolidar un sistema de libre mercado, y como parte de ello atraer inversión extranjera, con la finalidad de potenciar las capacidades productivas y aprovechar los recursos naturales de que dispone el Perú; bajo este objetivo, el gobierno peruano ha aprobado una serie de normas que generen un marco legal estable y atractivo para la inversión privada. Por ejemplo, en 1991 se aprobó el DL N° 662 donde se reconoce el objetivo de remover los obstáculos y restricciones a la inversión extranjera con la finalidad de garantizar la igualdad de derechos entre inversionistas extranjeros y nacionales.

En cuanto a las barreras al comercio internacional, según el WEF (2013), el Perú obtuvo en promedio 4.6 (puesto 41) y ha retrocedido en comparación al año anterior, en donde obtuvo 5.1 (puesto 28). Esto se debe, en parte, a que el gobierno peruano no ha continuado con la política de establecer acuerdos comerciales con otros países.

3.2.2. Condiciones de la demanda

Para las condiciones de la demanda se analizarán los siguientes factores: (a) crecimiento del mercado local, (b) nivel de complejidad que han alcanzado los

clientes, (c) importación de bienes y servicios, (d) exportación de bienes y servicios, y (e) crecimiento del mercado extranjero.

Según el Banco Mundial (2013b), el Perú ha tenido un incremento de población del 1.26% en el año 2012 y un crecimiento promedio de 1.16% en los últimos 10 años. Por otro lado, de acuerdo con el BCR (2013b), en el año 2012, la economía peruana tuvo un crecimiento del 6.3%, que fue una tasa menor al logrado en 2011 (6.9%). Este crecimiento fue impulsado por la demanda interna, que tuvo un aumento del 7.4%, una tasa mayor al del año 2011 que fue del 7.1%. Para el primer trimestre de este año el PBI tuvo un crecimiento del 4.8% y la demanda interna se expandió un 8.4%, y dentro de sus componentes destacan el crecimiento de la inversión pública y privada. En la Tabla 11 se tiene el PBI por tipo de gasto.

Para revisar el concepto de nivel de complejidad que han alcanzado los clientes, se revisará también el reporte del WEF (2013), en 2012 en promedio se obtuvo un valor de 3.6 (puesto 54), se tuvo una mejora con respecto al año anterior, puesto que se obtuvo un promedio de 3.5 (puesto 61). Según Arellano (2011), el consumidor peruano ha cambiado y sus características más importantes son las siguientes: (a) busca información, (b) más exigente, (c) busca más protección, (d) mayor influencia, y (e) mejor estilo de vida.

Según el BCR (2013b), en 2012 las importaciones de bienes de consumo y servicio tuvieron un crecimiento de 10.4% debido principalmente al incremento de la demanda interna. Las exportaciones de bienes y servicios crecieron 4.8% en el año 2012 como se puede apreciar en la Tabla 11, una cifra menor al año anterior (8.8%), esto se debe al contexto mundial donde hay una desaceleración del crecimiento del comercio debido, principalmente, al menor crecimiento de China y a la crisis que hay en Estados Unidos y Europa. En 2012 hubo una menor exportación de productos

tradicionales (0.2%) y en cambio hubo un aumento en las exportaciones de productos no tradicionales (9.0%).

Tabla 11

Producto Bruto Interno por tipo de gasto (variaciones porcentuales reales)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010(*)	2011(*)	2012(*)
I. Demanda interna	3.7	3.8	5.8	10.3	11.8	12.3	-2.8	13.1	7.1	7.4
a. Consumo privado	3.4	3.6	4.6	6.4	8.3	8.7	2.4	6.0	6.4	5.8
b. Consumo público	4.0	4.6	8.5	7.6	4.5	2.1	16.5	9.7	6.1	10.5
c. Inversión bruta interna	4.7	4.3	9.2	26.5	25.8	25.8	-20.6	36.3	9.4	10.1
Inversión bruta fija	5.9	7.8	12.3	20.2	22.6	27.1	-9.1	23.1	4.8	14.9
i. Privada	6.3	8.1	12.0	20.1	23.3	25.9	-15.1	22.1	11.4	13.6
ii. Pública	3.7	6.1	13.8	20.7	18.9	33.7	21.6	26.7	-18.0	20.8
II. Exportación de bienes y servicios no financieros	6.2	15.2	15.2	0.8	6.9	8.2	-3.2	1.3	8.8	4.8
Menos:										
III. Importación de bienes y servicios no financieros	4.2	9.6	10.9	13.1	21.4	20.1	-18.6	24.0	9.8	10.4
IV. PBI	4.0	5.0	6.8	7.7	8.9	9.8	0.9	8.8	6.9	6.3
Nota:										
Demanda interna sin inventarios	3.9	4.5	6.4	9.2	11.0	12.4	0.4	10.4	5.9	8.7

(*) Preliminar.

Nota: Tomado de *Memoria 2012*, por Banco Central de Reserva del Perú, 2013b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2012.html>

En cuanto al crecimiento de las exportaciones en el mercado extranjero, según el reporte del WEF (2013), se tuvo una leve mejora con respecto al año anterior, en 2012 se obtuvo, en promedio, 4.8 (puesto 55), en el año previo se obtuvo 4.7 (puesto 56), esta pequeña mejora se debe principalmente a la exportación de productos no tradicionales.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Para estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas se analizarán los siguientes factores: (a) presencia de clúster locales, (b) competencia interna, (c) tiempo necesario para abrir una empresa, (d) acceso a internet, (e) exportación de alta tecnología, y (f) control internacional de la distribución.

De acuerdo con el WEF (2013), el Perú obtuvo en el indicador de presencia de clúster locales, en promedio, el valor de 3.6 (puesto 75); a pesar de obtener el mismo valor hubo un retroceso con respecto al año anterior (puesto 63). Según Torres (2003), en el Perú se pueden clasificar seis complejos productivos que tienen distintos grados de formación de clúster: (a) clúster agrícola alimenticio, que incluye la producción de alimentos y su cadena de procesamiento y transformación hasta que el producto esté listo para su consumo final, entre ellos se tiene a los alimentos, azúcar, y bebidas; (b) clúster agrícola-industrial, que incluye la producción de materias primas y su transformación en productos terminados, entre ellos se tiene a la madera, muebles, papel, imprentas, cuero, caucho, y calzado; (c) clúster de textiles y confecciones orientados principalmente a la exportación; (d) clúster pesquero, que incluye actividades de extracción y procesamiento en harina, aceite de pescado, y enlatados; (e) clúster minero-metalúrgico, que incluye la extracción de minerales y concentrados, y su procesamiento en refinerías y manufactura de productos metálicos y maquinaria y equipos, y (f) clúster petroquímico y no metálico que incluye la extracción de petróleo crudo, transporte, y refinación.

En cuanto al concepto de competencia interna, según el WEF (2013), el Perú obtuvo en promedio el valor de 5.1 (puesto 49), mientras que en 2009 estábamos en el puesto 70. El valor obtenido indicaba que la competencia entre las empresas locales se estaba haciendo más intensa en las diferentes industrias.

De acuerdo con el WEF (2013), el Perú obtuvo el valor de 26 (puesto 93) en el indicador de número de días para iniciar un negocio, cifra similar al del año anterior que se obtuvo el valor de 27 (puesto 91). Si bien se ha avanzado en mejorar este indicador, en 2009 se requerían 116 días para empezar un negocio, aún se tiene mucho por mejorar para poder ingresar al primer grupo de países.

El acceso a internet permite a las empresas llegar con sus productos a cualquier parte del mundo, según el Banco Mundial (2013), en 2011, el acceso a internet fue de 36.5 por cada 100 personas. De acuerdo con lo publicado en Radio Programas del Perú (2013), recientemente la Agencia de Promoción de la Inversión (ProInversión) adjudicó a las empresas Telefónica y Americatel los bloques A y B de las bandas 1710-1770 MHz y 2100-2170 MHz para brindar el servicio 4G en todo el Perú (RPP).

Con relación al Banco Mundial (2013), en 2011, el Perú exportó 305 millones de dólares en productos de alta tecnología que representó solo el 6.2% de las exportaciones de productos manufacturados y el año previo exportó 252 millones de dólares que representó el 6.6%. Las exportaciones peruanas se basan mayormente en productos sin mayor valor agregado (minerales y alimentos) por lo que la industria peruana aún no está en condiciones de competir con economías extranjeras especializadas en productos de alta tecnología.

De acuerdo con el WEF (2013), en el concepto de control internacional de la distribución se obtuvo un promedio de 4.0 (puesto 68), según esto el Perú aún debe mejorar en generar estrategias que le permitan a las empresas poder internacionalizarse.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Para los sectores relacionados y de apoyo se analizarán los siguientes factores:

(a) infraestructura, (b) capacidad de las industrias para utilizar tecnología, (c) sistema

de transporte aéreo, (d) sistema de transporte marítimo, y (e) disponibilidad de financiación.

En una economía como la del Perú la infraestructura desempeña un factor decisivo en la competitividad de sus empresas. Según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones - MTC (2013), a 2012 el Perú tenía 140 mil kilómetros de carreteras, de las cuales el 17% son carreteras nacionales, el 17% son carreteras departamentales, y el 66% son carreteras vecinales; además, se tiene que el 13% del total de carreteras son pavimentadas y el 87% son no pavimentadas; por otro lado, el MTC tiene planificado entregar en concesión, durante el primer semestre, tres de los cinco tramos de la carretera Longitudinal de la Sierra. Según el diario *El Comercio* (2013), el gobierno peruano tiene previsto invertir US\$20,00 millones a 2016 en infraestructura vial y que la brecha en infraestructura alcanza los US\$80,000 millones.

Según el reporte del WEF (2013), el Perú obtuvo en 4.7 (puesto 79) en el indicador de capacidad de las empresas para absorber tecnología y el año previo se obtuvo un valor en 4.9 (puesto 62), con estos resultados se observa que las empresas del Perú aún no tienen capacidad para utilizar su propia tecnología para poder competir en el mercado internacional.

De acuerdo con el MTC (2013), a mayo de 2013 se tienen entre aeropuertos, aeródromos, y helipuertos, 135 instalaciones autorizadas. En 2012, hubo 198,708 despegues y aterrizajes a nivel nacional (incremento de 4.6% con respecto al año anterior), y 57,873 a nivel internacional (incremento de 8.4% con respecto al año anterior). Según el reporte del WEF (2013), el Perú, en calidad de infraestructura del transporte aéreo, obtuvo un valor de 4.5 (puesto 74), y el año previo fue de 4.6 (puesto 70), esto quiere decir que al Perú aún le falta mucho por mejorar en aeropuertos.

Con relación al MTC (2013), el Sistema Portuario Nacional consta de 134 instalaciones portuarias: 60 de ellas son marítimas, 65 fluviales, y 9 lacustres, las cuales están distribuidas en 13 departamentos del país, destacando Lima, Loreto, y Ancash, como los departamentos que presentan una mayor cantidad de instalaciones portuarias. El puerto del Callao es el más importante del Perú, concentra el 80% de las exportaciones e importaciones marítimas, este puerto ha sido modernizado y concesionado a APM Terminals (Muelle Norte) y a DP World Callao (Muelle Sur). Según el reporte del WEF (2013), el Perú, en el indicador de calidad de infraestructura portuaria, obtuvo un valor de 3.5 (puesto 111), por lo que el Perú aún está en el tercer grupo de países con respecto a este concepto y se requiere una mayor inversión para mejorar este indicador.

Según el diario *El Comercio* (2013), para ASBANC la expansión de crédito en el 2013 será solo del 15%, este menor ritmo de crecimiento con respecto a otros años se debe al alza de encajes bancarios y a la eliminación de comisiones que ocasionarán un alza en la tasa de interés debido a la poca capacidad de los bancos para poder realizar préstamos. Según el diario *Gestión* (2013a), el crédito al sector privado aumentó un 1.6% y fue de S/.2,850 millones.

3.2.5. Influencia del análisis en la Naranja

La óptima situación macroeconómica en el Perú favorece el crecimiento de la industria de la naranja, puesto que se tiene un robusto crecimiento de la demanda interna que requiere de una mayor cantidad de productos, los consumidores han cambiado el consumo a productos de mayor calidad, se ha incrementado la disponibilidad de tierras agrícolas debido a proyectos de irrigación que permiten incorporar tierras desérticas a la ampliación del cultivo de la naranja, el gobierno

incentiva la inversión tanto interna como extranjera en los diferentes sectores de la economía, la exportación de la naranja de mesa se viene incrementando todos los años.

Sin embargo, no todo es positivo puesto que el Perú aún no dispone de una infraestructura adecuada que le permita llevar la naranja del productor a los mercados internos y puertos para su exportación, la mayor parte de los productores de naranja son pequeños agricultores que no utilizan una mayor tecnología y se dedican mayormente a la naranja de jugo.

El análisis de la naranja va a permitir que el Perú se consolide como un productor de naranja y ocupe el segundo lugar en Sudamérica.

3.3. Análisis del Entorno (PESTE)

Según D'Alessio (2013), la evaluación externa o auditoría externa está enfocada hacia el análisis del entorno y el sector de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma. Esta auditoría debe concluir con un listado de oportunidades (O) que ofrece un entorno que hay que aprovechar, y con la amenazas (A) del mismo que se deben evitar o neutralizar. En este análisis, los factores claves se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, y ecológicas.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales

Estabilidad Política Mundial. En la lista de los 165 países con mayor riesgo a tener graves protestas sociales con peligro inclusive de hasta derrocar gobiernos, no solo figuran países latinoamericanos, sino también Estados Unidos y algunos europeos. De acuerdo con el Índice de Inestabilidad Política elaborado por la Unidad de Inteligencia de *The Economist* (2013), entre los más expuestos en nuestra región figuran Haití, Bolivia, Ecuador, y la República Dominicana. Encabezando la lista de

165 países está Zimbabue, con un riesgo del 8.8 sobre una escala de 10, seguidos de Chad, Congo, Kinshasa, Camboya, Sudan, Irak, Costa de Marfil, y Haití, que ocupa el séptimo lugar y al que se atribuye una puntuación de 7.8, igual que la de Pakistán, Zambia, Afganistán, y la República Centroafricana; Bolivia y Ecuador comparten en decimocuarto lugar con un índice de 7.7, seguidos de Angola, la República Dominicana (decimosexta posición), y Ucrania, a los cuales *The Economist* atribuye un 7.6, Venezuela figura en el puesto 29 con un índice de 7.3, Argentina y Panamá comparten el puesto 33 con un 7.1, Colombia y Perú figuran en el puesto 38 con un índice de 7.0, que comparten también con Sudáfrica, Tailandia, Lesotho, Nigeria, y Malí.

Más abajo se encuentran Honduras, Guatemala, y Paraguay con los puestos 51, 60, y 66 respectivamente. México está en el puesto 78, Nicaragua en el 88, España en el 103, seguida de Brasil y Egipto, que comparten la posición 105. Estados Unidos está en el lugar 109, con un riesgo mayor que países latinoamericanos como El Salvador, que se encuentra en el puesto 112, Uruguay en el puesto 114, y Chile en el puesto 116. Más abajo, en el puesto 141, se encuentran Cuba y Costa Rica en el puesto 158, en una lista que cierran isla Mauricio, Suiza, Finlandia, Suecia, Canadá, Dinamarca, y Noruega como los países de menor riesgo. Para elaborar este informe, los autores han considerado cuatro factores: la profundidad de la crisis económica, la sospecha de que la crisis puede ser más profunda de lo que reconocen las autoridades, la existencia de individuos identificables a quienes atribuirles la crisis económica, y finalmente el factor contagio.

Los elementos componentes que se utilizan para medir la estabilidad política en la región son el riesgo de golpe militar, rebeliones, terrorismo político, guerra civil, conflictos armados, entre otros. La estabilidad política es uno de los pilares de una

democracia plena. Es importante para un país no solo ser políticamente estable, sino también transmitir esta imagen al resto del mundo. Para un inversionista es importante tener un mínimo de seguridad en cuanto a la estabilidad política del país donde va invertir, para que los factores extrasectoriales no afecten la rentabilidad del negocio. Un clima de inestabilidad política puede perjudicar la capacidad de una región o país para atraer inversiones.

La falta de transparencia en acciones por parte de los gobiernos es una característica que marca a los países en desarrollo. En realidad, un gobierno transparente demuestra mayor compromiso con la sociedad en general, una vez que las acciones gubernamentales son discutidas y son de dominio público. Un gobierno transparente obstaculiza la existencia potencial de intereses particulares (corrupción) que, muchas veces se mezclan y prevalecen frente a la política del gobierno.

Con una gestión transparente, la decisión de cualquier inversionista se torna más fácil. En un proceso de privatización, por ejemplo, se puede identificar con mayor claridad cuándo existe un ambiente de prácticas ilegales, qué aumenta los riesgos en cuanto a la inversión, etc. Un país gobernado con una política de transparencia puede otorgar garantías mayores al inversionista en cuanto a su inversión, posibilitando eliminar costos indeseables asociados a los riesgos de inversión. En general, cuanto mayor es la estabilidad política y la transparencia del gobierno, menor es el riesgo para el inversionista.

Estabilidad Política del Perú. Desde el año 2001, con el gobierno de Alejandro Toledo, el Perú se encuentra en una democracia representativa luego del decenio de Alberto Fujimori, donde el Perú se recuperó del terrorismo con la captura del líder de Sendero Luminoso y la desarticulación de dicha agrupación terrorista, brindando paz al país con la apertura hacia las inversiones extranjeras, pero también

trajo corrupción en los medios de comunicación y los principales poderes del Estado como el Poder judicial, lo que se ha recuperado con la renuncia de Fujimori y la reinstalación de la democracia en el año 2000 con el presidente transitorio Valentín Paniagua, quién sentó las bases para retomar la democracia y tener elecciones libres y democráticas en el año 2000, que resultó en la elección de Alejandro Toledo, sucediéndolo Alan García en el año 2006, quien en su Plan de Gobierno 2006-2011 tuvo como objetivo de una economía para la justicia social, estableciendo para ello la regionalización a través de 25 regiones con sus respectivos Presidentes Regionales y autoridades de gobierno regional que planean el desarrollo y administran recursos para el logro del desarrollo económico de dichas regiones. A la fecha, el Presidente Ollanta Humala, quien en su discurso político preelectoral mencionó que el crecimiento macroeconómico del Perú debería de reflejarse en los estratos sociales más pobres del país, vendió el mensaje de la inclusión social, pero esta no se ha reflejado en la economía de los más pobres del país, se crece, pero no a los niveles de años anteriores de 7 a 8 %, sino de 4.5 a 6% anual, pero la inclusión social no llega, el Presidente Humala no ha sabido conjugar su discurso preelectoral con la realidad de gobernar un país, no ha desarrollado ni implementado planes estratégicos para lograr la inclusión social, se está ante una sucesión de protestas y reclamos de los sectores más pobres, sobre todo de la población vecina a los diversos proyectos mineros en el país, las organizaciones que agrupan a los agremiados de la salud, y esto unido al desprestigio del Parlamento, no ofrece una estabilidad política favorable.

Política Monetaria. Aun cuando la dolarización parcial no impide que el banco central controle la inflación de manera efectiva e implemente el esquema de metas de inflación, la dolarización limita el accionar del banco, reduce su flexibilidad, y merma el impacto de cambios en la tasa de interés a corto plazo sobre la demanda agregada.

Así, para garantizar una mayor efectividad en la implementación de la política monetaria, se requiere una progresiva reducción de la dolarización. Para ello, es necesario alcanzar gradualmente una mayor flexibilidad en el tipo de cambio, una mayor estabilidad en las tasas de interés nominales, y mantener la certidumbre sobre el compromiso a largo plazo del Banco Central de mantener niveles de inflación bajos y estables. Todo esto llevará a que el Banco Central sea más predecible en sus acciones y así la sociedad en su conjunto maximice los beneficios del régimen de inflación, objetivo bajo el cual opera el Banco Central de Reserva del Perú desde el año 2002.

Aspectos legales y tributarios. La legislación para el sector agricultura ha sido dispersa, en la década del 90 se intentó, por primera vez, formalizar el sector, pero sin un concepto definido sobre el tratamiento tributario que debería tener. De un lado, se eliminó un conjunto de “privilegios previos” y, de otro lado, se otorgó cierto “tratamiento especial” a través de exoneraciones, tasas diferenciadas, y otros beneficios tributarios. Estos beneficios tributarios han tenido objetivos poco claros, modificándose de manera desordenada a través de distintas normas, generando un sistema tributario para el sector agrícola complejo de administrar. Las experiencias de incrementos de inversión y productividad se han dado en segmentos específicos del sector agrícola, básicamente en la agroexportación. Sin embargo, los beneficios tributarios no fueron factores claves para el desarrollo de la agroexportación, sino las estrategias exitosas que realizaron los empresarios agrarios que aprovecharon las ventanas de exportación y las mejoras en la competitividad de la producción a partir de la introducción de tecnología en los procesos productivos.

El objetivo de mejorar los niveles de vida de los agricultores tampoco habría sido alcanzado a partir de los beneficios tributarios. La actividad agrícola explica aún un porcentaje elevado de la pobreza en el país (72% de la pobreza extrema). Si bien no

han podido identificarse indicios claros sobre los beneficios tributarios para atraer inversión, mejorar la productividad, y los niveles de vida de los agricultores del país; el eliminar el conjunto de exoneraciones puede significar un aumento de la recaudación tributaria, pero traería como consecuencia la fuerte oposición de cerca de cuatro millones de agricultores.

Corrupción. En la historia del Perú y Latinoamérica se demuestra que la sucesión de golpes de Estado y gobiernos antidemocráticos facilitaron actos de corrupción, por las condiciones de monopolio de la información por parte de los Gobiernos y la escasa transparencia de los actos públicos. El Plan Nacional Anticorrupción (PNA) es el esfuerzo consensuado de las organizaciones públicas, políticas, y sociales por desarrollar una lucha sistemática, articulada, y permanente contra la corrupción, desarrollando actividades preventivas que promuevan la ética y transparencia en la gestión pública, así como desarrollar medidas eficaces que sancionen dichas actividades. El PNA define las políticas y parámetros de la lucha contra la corrupción, pero son las instituciones del Estado, ya sean los sectores del gobierno nacional, los gobiernos regionales o locales, y los otros poderes del Estado, los llamados a promover la ética en la gestión pública y con ello la lucha real contra la corrupción en el Estado. El Perú es el único país en la región que cuenta con un Plan Nacional de Lucha contra la Corrupción, que se viene aplicando en todos los ministerios, con más de cien actividades en conjunto de promoción de la ética, transparencia, y acceso a la información.

Legislación medioambiental. El derecho humano al ambiente siguió un proceso de formación y evolución histórica hasta alcanzar su reconocimiento formal en la conferencia de Estocolmo del 5 de junio de 1972, que además estableció las bases germinales del derecho ambiental internacional e institucionalizó la

preocupación internacional universal por la problemática ambiental a partir de declaración en casi todas las Constituciones del mundo promulgadas o reformadas después de 1972. El Perú incorpora el derecho humano ambiental en su legislación, tal como se ve en el artículo 1 del Título Preliminar del vigente Código del Medio Ambiente y los Recursos Naturales de 1990 y el inciso 22 del artículo 2 de la Constitución de 1993.

El derecho humano ambiental “es uno de los derechos fundamentales que tiene el hombre para el disfrute de condiciones de vida y satisfacer las necesidades y aspiraciones de las presentes y futuras generaciones”. El Código del Medio Ambiente y de los Recursos Naturales fue promulgado el 7 de setiembre de 1990, señalando que el patrimonio natural de la nación está constituido por la diversidad ecológica, biológica, y genética que alberga su territorio, cuyas manifestaciones principales son los ecosistemas, los procesos naturales, las especies de flora y fauna, las especies domésticas nativas, y los paisajes y sus interrelaciones.

El objetivo de este Código es delinear los principios básicos que rigen los aspectos concernientes al patrimonio natural del país, la diversidad biológica, el germoplasma, las áreas protegidas, y las actividades extractivas. Igualmente, introduce la obligatoriedad de los estudios de impacto ambiental (EIA) previos a los grandes proyectos de desarrollo con el fin de mitigar los impactos ambientales negativos.

El actual Código Penal, aprobado con Decreto Legislativo N° 635, regula en el Título XIII, Capítulo Único “Delitos contra el Medio Ambiente y los Recursos Naturales”. El mencionado Código tipifica los delitos ambientales como: los de contaminación y sus formas agravadas (artículos. 304 y 305); responsabilidad de funcionarios públicos por el otorgamiento ilegal de licencias (artículo 306); desechos industriales o domésticos (artículo 307); afectación de flora y fauna legalmente

protegida (artículo 308); extracción de especies acuáticas prohibidas (artículo 309); depredación de bosques u otras formaciones vegetales protegidas (artículo 310); uso indebido de tierras agrícolas (artículo 311); autorización ilícita de habilitación urbana (artículo 312); alteración el ambiente y del paisaje (artículo 313); además de una disposiciones sobre medidas cautelares (artículo 314).

La estabilidad política del país es una situación que favorece al desarrollo económico del Perú desde hace una década mejorando la imagen de país democrático y en el cual existen las libertades fundamentales que dan seguridad y confianza, a pesar del rebrote en la selva de Ayacucho y Apurímac de la alianza narcoterrorista, al que el gobierno está combatiendo vigorosamente.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras

PBI nacional. Según la Tabla 12, el PBI se ha incrementado desde el año 2002 hasta 2008, desde 5.0% a 9.8%, teniendo una fuerte disminución en 2009 reflejo de la crisis estadounidense del año 2008, para luego recuperarse y tener 6.3% en el año 2012. A su vez, se identifica que los sectores que sustentan este crecimiento son la construcción y el comercio con 15.2% y 6.7%, respectivamente, dependiendo estos sectores de la demanda interna. El sector de servicios es un sector que mantiene constante sus valores entre 7% y 8 % desde el año 2007. En el subsector agrícola se observa un ciclo negativo en los años 2001 y 2004 por fenómenos naturales como El Niño y en 2009 por la crisis económica estadounidense del año 2008; a partir del año 2010 hay un crecimiento constante debido al incremento internacional de precios que beneficia las inversiones en este sector. El Ministerio de Agricultura y Riego ha lanzado su Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012 - 2016 donde propone estrategias para promover la inversión en el sector.

Tabla 12

Producto Bruto Interno (variaciones porcentuales).

SECTORES ECONÓMICOS	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012		
Agropecuario	0.6	6.1	3.0	-1.4	5.3	5.4	8.4	3.2	7.2	1.9	2.3	4.9	4.2	5.1
Agrícola	-2.1	6.5	1.4	-1.8	1.6	4.2	8.4	2.0	7.4	0.8	0.9	5.3	3.2	5.2
Pecuario	0.8	3.8	3.0	3.0	9.2	6.9	8.2	5.3	6.0	3.2	4.4	4.3	5.6	4.9
Pesca	-11.1	6.1	-10.3	30.7	4.5	3.2	2.4	6.9	6.3	-14.6	-7.9	-12.2	31.8	-11.9
Minería e Hidrocarburos	9.9	12.0	5.5	5.3	16.8	8.4	0.6	3.5	7.6	-1.6	0.6	-0.1	-0.2	2.2
Minería metálica	10.9	13.0	6.3	5.1	17.8	7.3	1.1	1.7	7.3	-3.2	-1.4	-4.8	-3.2	2.1
Hidrocarburos	-2.0	0.7	-4.3	7.1	4.4	23.4	-4.1	17.3	10.3	3.4	16.1	29.5	18.1	2.3
Manufactura	0.7	5.7	3.6	7.4	5.5	7.5	7.5	11.1	9.1	-2.3	-7.2	14.1	5.6	1.3
De procesamiento de recursos primarios	-1.7	4.8	3.2	8.0	3.8	3.9	4.1	-2.7	7.6	-6.3	0.0	-1.6	13.0	-6.5
No primaria	1.4	5.9	3.7	7.2	6.0	8.5	8.5	14.0	8.9	-1.6	-8.5	17.3	4.4	2.8
Electricidad y agua	1.6	5.5	3.7	4.5	6.6	5.6	6.9	8.4	7.8	3.5	1.2	7.7	7.4	5.2
Construcción	-6.5	7.7	4.5	4.7	12.9	8.4	14.8	16.6	16.5	14.8	6.1	17.4	3.0	15.2
Comercio	0.9	3.3	2.4	6.2	6.0	6.2	11.7	9.7	13.0	2.2	-0.4	9.7	8.8	6.7
Otros servicios 2/	-0.5	4.0	4.8	4.8	7.4	6.8	6.9	8.9	9.1	5.2	3.1	7.7	8.1	7.3
PBI	0.2	5.0	4.0	5.0	7.6	6.8	7.7	8.9	9.8	3.4	0.9	8.8	6.9	6.3
PBI de los sectores primarios	2.6	7.7	3.5	3.2	9.3	6.1	4.7	2.4	7.4	-1.4	1.0	1.6	4.8	1.7
PBI de los sectores no primarios	-0.3	4.4	4.2	5.4	7.3	7.0	8.4	10.4	10.3	4.4	0.8	10.2	7.2	7.1

Nota: Tomado de *Memoria 2012*, por Banco Central de Reserva del Perú, 2013b.
 Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2012.html>

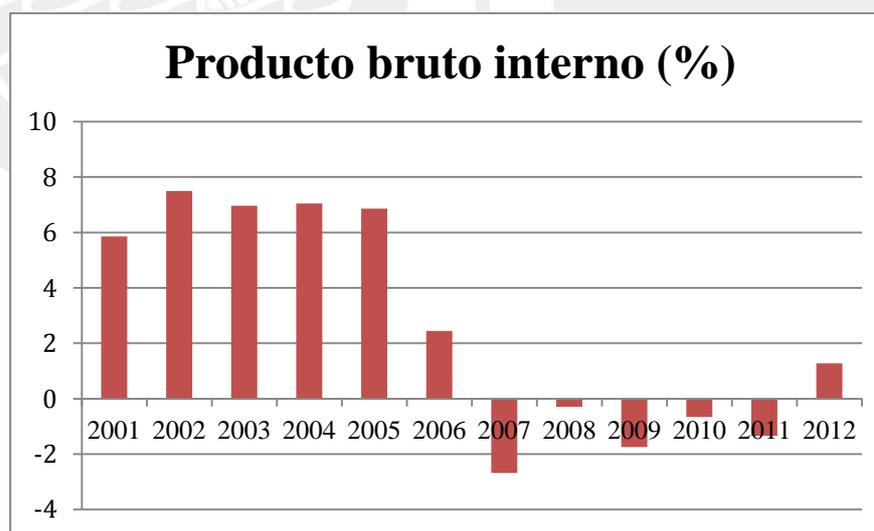


Figura 10. Producto Bruto Interno (%).

Tomado “Memoria 2012”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2013b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2012.html>

Tasas de inflación. Una de las variables económicas más importantes en la industria de la naranja es la inflación, como se observa en la Tabla 13, desde el año 2004 hasta 2006 es decreciente, sube hasta 6.65% en 2008 influenciado por la crisis estadounidense de ese año, para caer en el siguiente año a valores cercanos a cero. Entre 2010 y 2012 la tendencia ha sido decreciente.

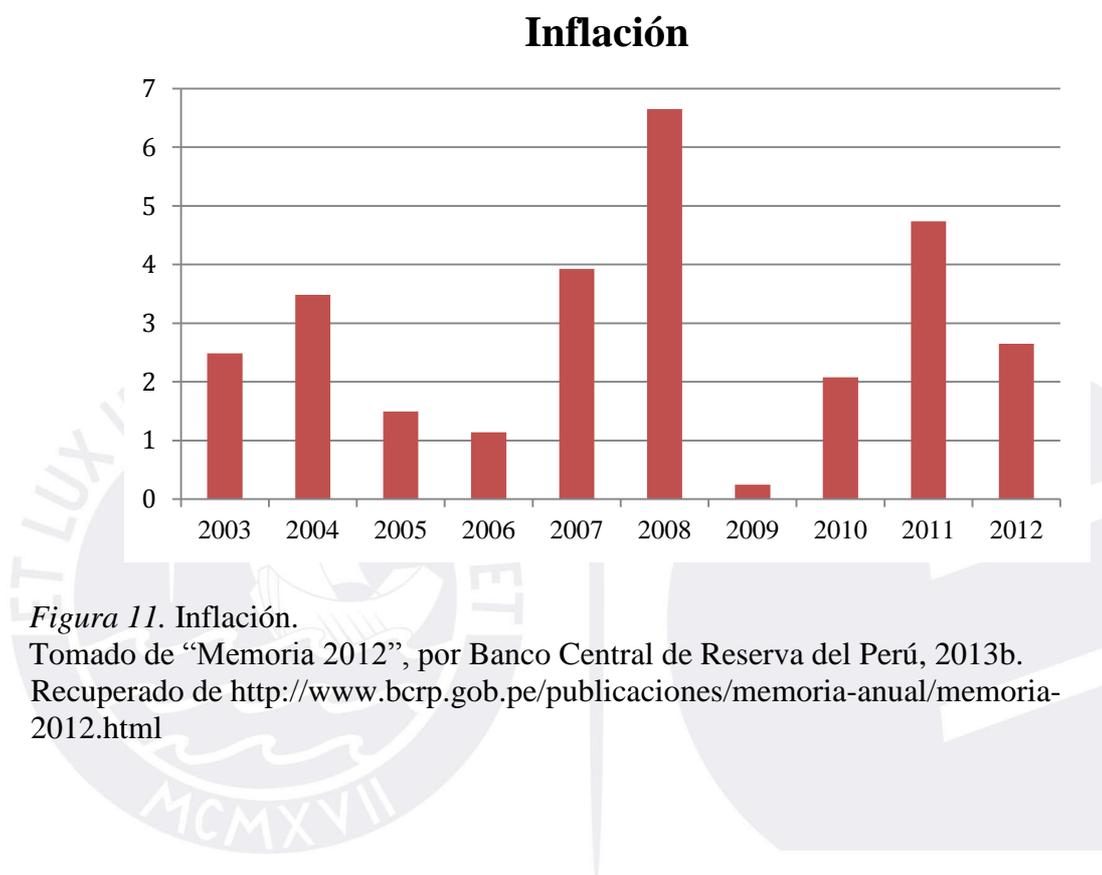


Tabla 13

Inflación (variaciones porcentuales)

	Ponderación 2009	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
IPC	100.0	2.48	3.48	1.49	1.14	3.93	6.65	0.25	2.08	4.74	2.65
1. Alimentos y bebidas	37.8	1.89	4.00	1.13	1.76	6.02	9.70	0.57	2.41	7.97	4.06
2. Resto de componentes	62.2	3.04	3.03	1.75	0.61	2.02	3.86	-0.07	1.87	2.76	1.74
a. Combustibles y electricidad	5.7	4.23	15.93	4.01	-3.16	5.21	1.65	-10.40	6.80	6.01	0.22
Combustibles	2.8	8.94	17.77	6.89	-1.50	6.45	-0.04	-12.66	12.21	7.54	-1.48
Electricidad	2.9	-4.63	11.95	-2.52	-7.30	1.92	6.31	-4.56	1.36	4.30	2.19
b. Transporte	8.9	10.99	3.49	1.29	1.12	0.82	5.86	0.37	1.94	3.61	1.99
c. Servicios públicos	5.4	0.81	0.46	-0.83	1.22	-1.44	8.68	-0.05	-0.70	0.02	0.54
d. Otros bienes y servicios	42.2	1.07	0.50	1.63	1.28	1.89	3.51	2.16	1.53	2.47	2.17
Nota:											
Subyacente	65.2	0.73	1.23	1.23	1.37	3.11	5.56	2.35	2.12	3.65	3.27
IPC sin alimentos y energía	56.4	2.86	1.09	1.36	1.28	1.49	4.25	1.71	1.38	2.42	1.91

Nota: Tomado de *Memoria 2012*, por Banco Central de Reserva del Perú, 2013b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2012.html>

Tasas de interés. Las tasas de interés, como se aprecian en Tabla 14, en moneda nacional han tenido una tendencia de fijarse encima de 23% desde el año 2004 hasta 2008 debido al incremento de la tasa referencial para disminuir los montos colocados en créditos de consumo y con esto ajustar la demanda de bienes y servicios y controlar la inflación. Desde 2009 la tasa está decreciendo hasta el 19% de tasa anual actual.



Tabla 14

Tasas de interés nominal y real en moneda nacional y moneda extranjera

	Moneda nacional										Moneda extranjera									
	Promedio activa (TAMN)		Préstamos hasta 360 días 1/		Promedio pasiva (TIPMN)		Ahorro		Interbancaria		Promedio activa (TAMEX)		Préstamo hasta 360 días 1/		Promedio pasiva (TIPMEX)		Ahorro		Interbancaria	
	Nominal	Real 2/	Nominal	Real 2/	Nominal	Real 2/	Nominal	Real 2/	Nominal	Real 2/	Nominal	Real 3/	Nominal	Real 3/	Nominal	Real 3/	Nominal	Real 3/	Nominal	Real 3/
2003	22.3	19.3	14.0	11.2	2.5	0.1	1.3	-1.2	2.5	0.0	9.3	5.4	7.2	3.4	1.0	-2.7	0.6	-3.0	1.1	-2.6
2004	25.4	21.1	14.7	10.8	2.5	-1.0	1.3	-2.2	3.0	-0.5	9.2	-0.3	7.7	-1.6	1.2	-7.5	0.6	-8.1	2.2	-6.6
2005	23.6	21.8	13.9	12.3	2.6	1.1	1.2	-0.3	3.3	1.8	10.4	13.5	9.4	12.5	1.8	4.7	0.6	3.4	4.2	7.1
2006	23.1	21.7	13.8	12.5	3.2	2.0	1.4	0.3	4.5	3.3	10.8	2.5	10.1	1.8	2.2	-5.5	0.7	-6.8	5.4	-2.5
2007	22.3	17.7	13.2	9.0	3.3	-0.6	1.5	-2.4	5.0	1.0	10.5	-1.2	9.7	-1.8	2.5	-8.3	0.8	-9.8	5.9	-5.2
2008	23.0	15.3	15.2	8.1	3.8	-2.6	1.4	-4.9	6.5	-0.1	10.5	8.3	9.9	7.6	1.9	-0.2	0.8	-1.2	1.0	-1.1
2009	19.9	19.7	11.1	10.9	1.6	1.3	0.7	0.5	1.2	1.0	8.6	0.1	6.4	-1.9	0.9	-7.0	0.4	-7.4	0.2	-7.6
2010	18.7	16.3	4.4	2.3	1.8	-0.3	0.5	-1.5	3.0	0.9	8.5	4.0	2.7	-1.5	0.8	-3.4	0.3	-3.8	1.1	-3.1
2011	18.9	13.5	5.6	0.8	2.5	-2.2	0.6	-4.0	4.2	-0.5	7.8	-1.5	2.7	-6.1	0.7	-8.0	0.3	-8.3	0.3	-8.3
2012	19.1	16.0	5.5	2.8	2.4	-0.3	0.6	-2.0	4.2	1.6	8.2	0.3	3.7	-3.9	0.9	-6.4	0.3	-7.0	1.2	-6.2

1/ Desde 2010, corresponden a los créditos corporativos.

2/ Se descuenta la tasa de inflación últimos 12 meses a la tasa de interés nominal.

3/ Se ajusta la tasa de interés nominal por la variación del tipo de cambio últimos 12 meses y se descuenta por la tasa de inflación últimos 12 meses.

Nota: Tomado de *Memoria 2012*, por Banco Central de Reserva del Perú, 2013b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2012.html>

Tipo de Cambio. Como se aprecia en la Tabla 15, la variación porcentual anual ha sido negativa desde 2003, esta tendencia decreciente tiene como punto de partida los compromisos de inversión para la exploración y explotación en la minería, ingresos de capitales golondrinos provenientes de los Estados Unidos de América, pérdida de valor del dólar respecto a otras monedas como el euro por el déficit de su balanza comercial. A la fecha se tiene un repunte anual de 9.29%, lo que es beneficioso para las exportaciones de productos.

Tabla 15

Tipo de cambio (S/. por US\$)

	Promedio del período				Fin de período			
	Bancario 1/		Paralelo 2/		Bancario 1/		Paralelo 2/	
	Compra	Venta	Compra	Venta	Compra	Venta	Compra	Venta
2003	3.48	3.48	3.47	3.48	3.46	3.46	3.47	3.48
2004	3.41	3.41	3.41	3.41	3.28	3.28	3.28	3.28
2005	3.29	3.30	3.29	3.29	3.43	3.43	3.42	3.43
2006	3.27	3.27	3.27	3.28	3.19	3.20	3.20	3.20
2007	3.13	3.13	3.13	3.13	3.00	3.00	2.99	2.99
2008	2.92	2.93	2.92	2.93	3.14	3.14	3.12	3.13
2009	3.01	3.01	3.01	3.01	2.89	2.89	2.88	2.88
2010	2.82	2.83	2.82	2.83	2.81	2.81	2.81	2.81
2011	2.75	2.75	2.75	2.76	2.70	2.70	2.70	2.70
2012	2.64	2.64	2.64	2.64	2.55	2.55	2.55	2.55

Nota: Tomado de *Memoria 2012*, por Banco Central de Reserva del Perú, 2013b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2012.html>

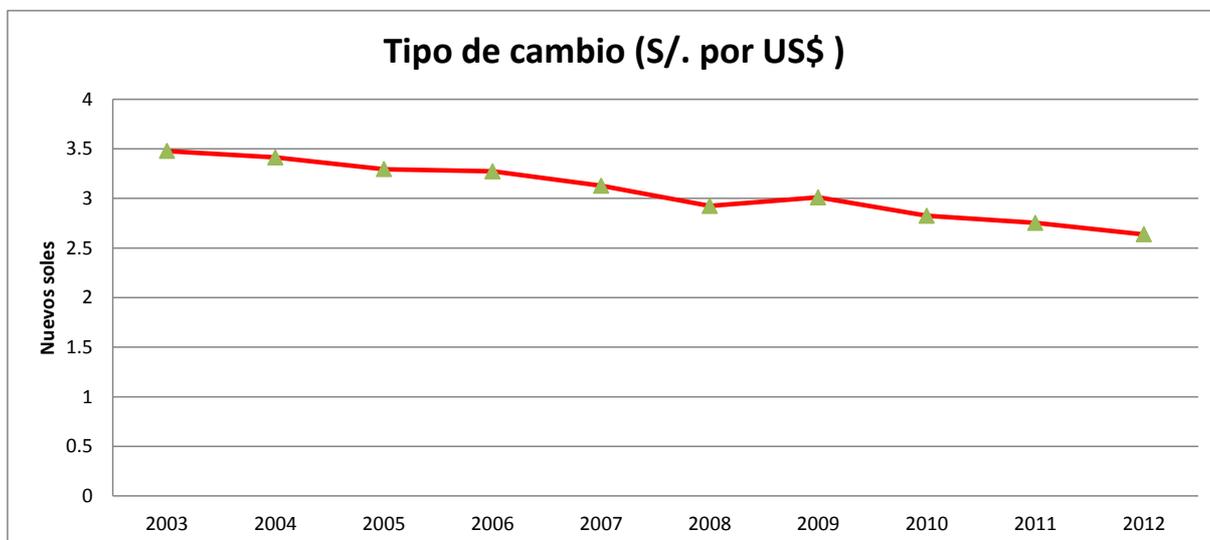


Figura 12. Tipo de Cambio (S/. por US\$).
Tomado de “Memoria 2012”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2013b.
Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2012.html>

Riesgo país. El riesgo país del Perú es un indicador financiero que mide la percepción de los inversionistas en las finanzas nacionales que bajó a 91 puntos básicos el 18 de octubre de 2012, el que fue su nivel histórico más bajo en cinco años. El anterior nivel histórico más bajo en este indicador se registró el 12 de junio de 2007, día en que llegó a 95 puntos básicos. El riesgo país es medido por el diferencial del indicador EMBIG Perú –que incluye una canasta de bonos– respecto al bono del Tesoro de Estados Unidos, y en el caso peruano es menor de la tercera parte de la región (336 puntos básicos). Al 18 de octubre, el indicador peruano es el más bajo de la región: Colombia (96 puntos básicos), Chile (117 puntos básicos), Brasil (133 puntos básicos), y México (139 puntos básicos).

Durante el año 2012, el riesgo país ha caído a 127 puntos básicos el 18 de octubre de 2012. Esta tendencia decreciente viene reflejando (a pesar de la turbulencia internacional) la menor percepción de riesgo sobre nuestra economía, que sigue mostrando sólidos fundamentos macroeconómicos, con un crecimiento económico

cercano al potencial, la inflación más baja a nivel regional, un sistema financiero estable, un buen nivel de reservas internacionales, y una sólida posición fiscal.

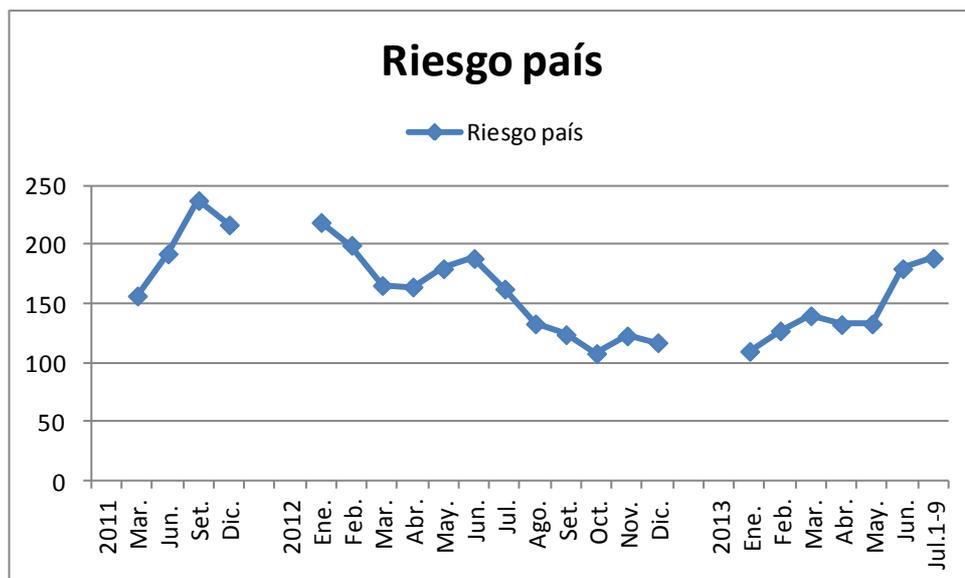


Figura 13. Riesgo País.

Tomado de “Indicadores de riesgos para países emergentes”, por Bloomberg y Reuters, 2013. Recuperado de https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&sqi=2&ved=0CEUQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.bcrp.gob.pe%2Fdocs%2FEstadisticas%2FCuadros-estadisticos%2FNC_037.xls&ei=uDMEUubOEaGFyQGATw&usg=AFQjCNG8tCou2_iemItNHbMGDXdL5iw6rA&bvm=bv.50500085,d.eWU

La economía peruana ha tenido un excelente desempeño en la década actual con alto nivel de crecimiento, bajas inflaciones, y bajo riesgo país; por lo cual, las inversiones tanto nacionales como extranjeras se han incrementado y están dando como resultado el crecimiento sostenido de la economía y mercado nacional.

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas

Tasa de crecimiento poblacional. La Organización de las Naciones Unidas (2013) pronosticó que la población mundial aumentará de 7,200 millones de habitantes a la fecha, a 8,100 millones de habitantes en el año 2025, y 9,600 millones de habitantes para el año 2050, y que la mayor parte de ese crecimiento se registrará

en los países en vías de desarrollo y más de la mitad en África. Se prevé que la población de la India supere a la de China alrededor del año 2028, cuando ambos países tendrán una población de alrededor de 1,450 millones de habitantes. La población de la India crecerá a alrededor de 1,600 millones de personas y luego disminuirá poco a poco a 1,500 millones en 2100, mientras que la de China se espera que empiece a contraerse a partir de 2030, y que posiblemente baje a 1,100 millones en 2100. Entre los países de más rápido crecimiento se encuentra Nigeria, cuya población podría superar a la de Estados Unidos antes de mediados de siglo y podría empezar a competir con China para ser el segundo país más poblado a finales del siglo.

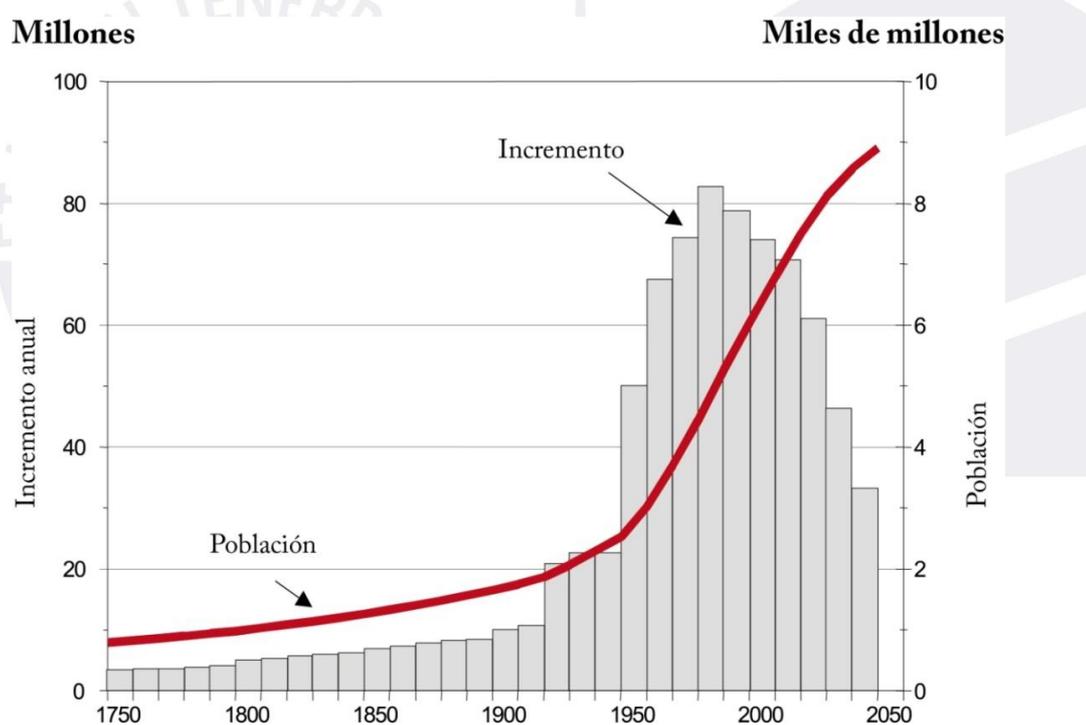


Figura 14. Crecimiento de la Población Mundial 1750 – 2050.

Tomado de “Políticas de población y equilibrio demográfico”, por Editorial Universidad de Granada, 2013. Recuperado de <http://revistaseug.ugr.es/index.php/cuadgeo/article/view/937/1111>



Figura 15. Crecimiento de la Población Peruana.

Tomado de “Perú en cifras 2012”, por de Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013a. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/perucifrasHTML/inf-dem/cuadro.asp?cod=3643&name=po02&ext=gif>

La Figura 16 muestra las variaciones del desempleo, teniendo variaciones entre un máximo de 9.7% en 2004 y un mínimo 5.6% en 2012. Entre las causas que afectan a la evolución de la tasa de desempleo en el Perú se encuentran las siguientes: (a) descenso del crecimiento económico debido a una disminución de la demanda, de la inversión, la productividad, y un aumento de la inflación; (b) fluctuaciones de la demanda de mano de obra que depende de la época del año, y (c) cambios en la estructura de la economía que impiden el ajuste de la oferta de empleo.



Figura 16. Evolución de la Tasa de Desempleo en el Perú.

Tomado de “Evolución de la tasa de desempleo en el Perú”, por Rankia – Perú (2013). Recuperado de <http://www.rankia.pe/foros/bancos-pe/temas/1726814-evolucion-tasa-desempleo-peru>

Distribución del ingreso de la población. Son considerados pobres, las personas cuyos hogares tienen un nivel de gasto de consumo o ingreso per cápita inferior o por debajo de la línea de pobreza (equivalente a una canasta mínima básica con dos componentes: alimentario y no alimentario). Esta se expresa en todas las carencias que ella implica como son la desnutrición crónica, anemia, mortalidad materna, entre otras. El Perú ha logrado óptimos avances en el periodo 2006-2010 en la reducción de la pobreza, así como en otros indicadores sociales, pero sigue resaltando la gran desigualdad rural-urbana que ha continuado creciendo hasta el año 2010.

La población pobre a nivel nacional, en 2006, ascendió a 44.5%, y en el año 2010 a 31.3%, disminuyendo 13.2 puntos porcentuales. Según el ámbito geográfico, la pobreza urbana cayó del 31.2% (año 2006) a 19.1% (año 2010), en menos 12 puntos porcentuales; mientras la pobreza rural disminuyó del 69.3% (año 2006) a 54.2% (año 2010) en menos 15.1 puntos porcentuales.

De manera similar, para el periodo 2006-2011 la pobreza extrema se ha reducido en 6.3 puntos porcentuales pasando de 16.1% a 9.8%. Se aprecia que la disminución va en paralelo; sin embargo, la mayor velocidad se concentra en el ámbito urbano, además de la apreciable mayor concentración de pobreza en el ámbito rural. Estos aspectos favorecen el crecimiento de la desigualdad. Se entiende que las mejores condiciones del ámbito urbano están asociadas a la posibilidad de acceder a un mercado de mano de obra más dinámico y con mejores ingresos y oportunidades de empleo en sectores intensivos en mano de obra como el comercio, la construcción, y la industria manufacturera. Por el contrario, el ámbito rural se vincula a la industria agrícola.

En el Perú, los niveles de subempleo han disminuido en la última década tanto en el ámbito urbano como rural, así como los niveles de pobreza han disminuido también, en una población en crecimiento y con incremento de la población económicamente activa.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas

De acuerdo con Cannock (2011), dentro de su informe preparado sobre la competitividad de la agricultura en el Perú se menciona que el cambio tecnológico es un término utilizado para describir un cambio en el sistema de producción, donde este es un sistema dinámico por los constantes cambios en la relación insumo-producto a lo largo del tiempo. Es por ello que existe un enfoque en representar el cambio tecnológico como un desplazamiento de la función de producción, asumiendo una relación estable entre el producto, el insumo, y el tiempo. Para ello se medirá el desempeño de la agricultura peruana y el cambio tecnológico mediante la estimación de indicadores de productividad parcial y de productividad total de los factores.

Inversión en investigación y desarrollo. Según el Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016 del Ministerio de Agricultura y Riego (2013a), hay un limitado avance en investigación y desarrollo tecnológico en el Perú, por lo que se registra un avance insuficiente en materia de investigación y transferencia de tecnología agraria (incluye asistencia técnica y la capacidad de innovación), lo que origina una baja adopción de tecnologías por parte de los productores (exacerbado por restricciones de capital). Esta situación trae como consecuencia un bajo nivel de competitividad, que se refleja entre otras variables en la productividad de las unidades agropecuarias que tienen bajos rendimientos en los cultivos y crianzas (papa 13 Tn/Ha, maíz amarillo 4 Tn/Ha, café 0,8 Tn/Ha, algodón 2 Tn/Ha, naranja 25 Tn/Ha, mandarina 50 Tn/Ha, por

debajo del promedio registrado en países vecinos), deviniendo en bajos ingresos económicos de los productores agrarios, principalmente de la sierra y selva del Perú.

Uso de tecnologías de información. El acceso a la información relevante es importante para el desarrollo del productor agrario. Considerando las características de los productores, la información debe estar diseñada de tal manera que explique de manera rápida y simplificada las principales ventajas de las técnicas, herramientas, y mercados que a la fecha se vienen aprovechando. A 2013, el acceso a la información es limitado debido a la falta de infraestructura y medios de comunicación en el ámbito rural, a la difícil geografía, la insuficiente inversión pública, y la centralización, no solo a nivel de la capital del país, sino también a nivel de las capitales de departamento y provincia, donde se concentran los núcleos de decisión, la infraestructura de servicios básicos, y los mercados.

En resumen, en la economía peruana no existe capacidad de inversión en tecnología, la mayor parte de esta innovación se debería dar en los cultivos como en los sistemas informáticos, en el primero para mejorar los rendimientos de producción por hectárea, y en lo segundo por la importancia del acceso a la información en la industria moderna.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales

En la agricultura se deben utilizar prácticas ambientalmente amigables que contribuyan a un manejo sustentable de los recursos naturales. Ha habido una aceleración en el conocimiento científico y tecnológico, en distintos frentes, varios de los cuales han beneficiado directamente al sector agrícola. Se ha logrado eliminar el espectro de las grandes hambrunas por producción insuficiente de alimentos; no obstante, estos avances han sido acompañados por efectos colaterales que, acumulados y a mayor escala, están amenazando seriamente al sector agrícola por los cambios

esperados en las temperaturas, precipitaciones, frecuencia, y amplitud de los desastres naturales ligados al clima, contaminación de las tierras y fuentes de agua, surgimiento y virulencia de las pestes, y reducción de la biodiversidad.

Algunos segmentos de consumidores, en especial los de más altos ingresos, son cada vez más conscientes de que los efectos negativos de la agricultura y de otras actividades económicas sobre el medioambiente es un problema que atañe a toda la sociedad. Por lo mismo, empiezan a exigir más información sobre las formas de producción y comercialización de los bienes que consumen, incentivando que estas sean ambientales y/o socialmente amigables. Todo aquello ha despertado una mayor preocupación por la fiscalización de los procesos productivos, su impacto en el medioambiente, y la búsqueda de modelos alternativos con un menor daño potencial.

El daño al medioambiente suele impactar más fuertemente a la población más pobre, que no tiene acceso o no han desarrollado los mecanismos adecuados de mitigación, porque no dispone de la información o no logran evitar el uso inapropiado de agroquímicos o la sobreexplotación de los bosques y tierras agrícolas. Además, son los más pobres los primeros en verse desplazados de sus tierras por no contar con los recursos, los resguardos legales, y el conocimiento necesarios, o debido a la presión de otras actividades.

3.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de evaluación de factores externos consiste en crear una lista de las oportunidades que podrían beneficiar a la industria de la naranja y de las amenazas que deben evitarse. Esta matriz permite, a los estrategas, resumir y evaluar la información: política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) como resultado del análisis PESTE; para luego cuantificar los resultados en las

oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno, como se muestra en la Tabla 16.

Tabla 16

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Nº	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Mercado nacional de recursos humanos apropiado	0.05	4	0.20
2	Estabilidad macroeconómica del país	0.10	3	0.30
3	Firma de tratados de libre comercio con varios países	0.05	4	0.20
4	Incremento del consumo de naranjas a nivel mundial	0.05	3	0.15
5	Producir en el período contraestacional del hemisferio norte.	0.10	2	0.20
6	Estabilidad política	0.10	4	0.40
7	Adecuadas condiciones climáticas	0.05	1	0.05
Subtotal		0.50		1.50
Amenazas				
1	La mandarina como producto sustituto por excelencia	0.10	1	0.10
2	Escasa inversión en tecnología en la agroindustria	0.10	3	0.30
3	Tipo de cambio poco favorable para las exportaciones	0.05	1	0.05
4	Competencia de otros países	0.05	2	0.10
5	Amenazas del Fenómeno del Niño y de plagas	0.05	4	0.20
6	Aumento de precios de Agroquímicos (pesticidas y fertilizantes)	0.05	2	0.10
7	Requisitos sanitarios para ingreso a otros mercados	0.05	2	0.10
8	Infraestructura insuficiente para el transporte de la sierra a los puertos costeros	0.05	3	0.15
Subtotal		0.50		1.10
Total		1.00		2.60

3.5. La Naranja y sus Competidores

El ciclo de vida de este sector está en crecimiento, lo cual se puede comprobar con el incremento de la producción a nivel mundial de acuerdo con las estadísticas de la FAO (2013b). Es una industria en donde se presentan muchos ofertantes a nivel mundial e incluso a nivel regional. Las barreras de ingreso están limitadas por las condiciones climatológicas y la disponibilidad de tierras fértiles. Las principales variedades de naranja son las del grupo Navel (Lane Late, Washington Navel, Cara Cara, Fukumoto, Navelate, Navelina, Newhall, Powell) y las del grupo Blancas (Valencia, Cadenera, Delt) de los cuales, la que más se produce a nivel nacional es la Valencia.

Para analizar la organización y sus competidores se utilizará como referencia el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (2012), con el objetivo de determinar la estructura del mercado y el atractivo que tiene el sector tanto a nivel de nacional como internacional.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Existe una alta capacidad de negociación de los productores de naranja con respecto a las empresas proveedoras de fertilizantes y agroquímicos. Ello debido a que existe un alto número de proveedores en el mercado con precios y calidades de toda clase como los productos chinos de bajo precio, pero de calidades menores. Esto permite a los productores negociar buenos precios, además de adquirir productos de mejor calidad con tiempos de entrega cada vez menores.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

El mercado presenta un alto poder de negociación de los compradores como sucede con la mayor parte de los productos agrícolas, principalmente por la poca o ninguna integración de los productores. Los mayores márgenes los tienen los exportadores como los mayoristas. Estos conocen el mercado y disponen de mayor información y contactos de la demanda por estar cerca del consumidor final, y por el grado de conocimiento y especialización que se requiere para realizar una operación de exportación.

Por otro lado, los países importadores tienen un alto poder de negociación debido a que pertenecen a importantes bloques económicos, lo cual les permite elevar sus exigencias y solicitar mayores estándares de calidad a sus países proveedores. Es por eso que es importante que se organicen los productores en asociaciones, así como una mayor integración de los miembros de la cadena, para darles mayor poder de negociación a los productores. Esto permitiría hacer un mejor reparto de los ingresos

entre los productores con los exportadores y mayoristas. Además, al congregar a varios productores en asociaciones, manejando mayores volúmenes y consolidando a los diferentes miembros de la cadena formando una estructura más consolidada, permitiría mejorar el poder de negociación con los compradores.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Se tiene una amenaza por la mandarina como producto sustituto, considerando que sus propiedades alimenticias son similares a la naranja, es la fruta cítrica por excelencia para las lonchera por su fácil pelado para consumo directo, además de considerar que la productividad por hectárea es aproximadamente el doble que la naranja.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

El riesgo por el ingreso de nuevos competidores es bajo debido a que los países productores tienen la demanda atendida y para ingresar al mercado tendrían que pasar las barreras existentes como tratados de libre comercio con los grandes países consumidores, si no los tuvieran, cumplir con los requerimientos sanitarios, además de llegar a lograr tener un producto de alta calidad y a bajos costos.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Son varios países productores de naranja a nivel mundial, siendo los mayores en orden de volúmenes de producción: Brasil, Estados Unidos, China, India, México, y España. Sin embargo, la mayoría de ellos tienen como destino de la producción el consumo interno, por lo que los países que más importan en su mayoría son diferentes a los que más producen. Entre ellos se puede destacar, de acuerdo con el orden de volumen de exportación a España, Sudáfrica, Egipto, Estados Unidos, Grecia, Turquía, y Marruecos. Se observa que solo dos de ellos están en el hemisferio sur y el único en América es Estados Unidos, ubicado en el hemisferio norte.

Como se observa, existe un alto número de países que compiten importando altos volúmenes de naranjas, por lo que se puede considerar que se tiene una fuerte competencia en el mercado de esta fruta, en el que destacará aquel que logre optimizar su proceso productivo, lograr una alta calidad del producto, y entrar a nuevos mercados en donde se puedan obtener mejores márgenes aprovechando las ventajas competitivas como tratados comerciales.

En conclusión, el sector tiene la necesidad de elevar el nivel de competitividad mejorando la productividad y calidad para no perder las oportunidades comerciales y el rumbo de las preferencias de los grandes mercados.

3.6. La Naranja y sus Referentes

La producción a nivel mundial de naranjas es liderada por Brasil, Estados Unidos, China, India, y México, que representan más del 60% de la producción mundial, como se observa en la Tabla 17. Respecto a la producción, el referente será Brasil por ser el mayor productor y ser limítrofe al Perú, tener una vasta selva con el mismo clima tropical, y por las firmas de acuerdos de complementación económica. Mientras el Perú produce 405 mil toneladas de naranjas, principalmente en Lima, Ica, y Junín, Brasil produce más de 20 millones de toneladas de naranjas principalmente en los Estados de Sao Paulo y Minas Gerais, los cuales son utilizados para el consumo interno y para la exportación de jugos de naranja.

Tabla 17

Producción Mundial de Naranjas (en miles de Toneladas)

Región y Países	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Mundial	61,888	65,466	66,054	68,035	66,777	64,931	70,689
Hemisferio Norte	40,908	42,667	42,798	46,046	44,772	44,696	45,578
USA	8,265	8,182	6,918	9,140	8,281	7,479	7,937
Región Mediterránea	10,991	11,538	12,420	11,850	11,816	12,259	12,697
Grecia	763	1,017	856	970	727	996	922
Italia	2,105	2,261	2,098	2,120	1,500	2,350	1,950
España	2,835	2,297	3,396	2,704	3,466	2,622	3,345
Israel	184	136	188	162	127	122	93
Argelia	435	475	491	491	415	415	415
Marruecos	827	784	721	659	715	827	904
Túnez	175	175	180	186	168	188	202
Egipto	1,759	1,978	1,939	2,055	2,138	2,401	2,430
Libia	44	43	45	47	52	49	49
Chipre	70	74	72	74	70	71	98
Líbano	236	231	229	229	230	230	231
Siria	453	554	603	658	690	690	733
Turquía	1,040	1,445	1,536	1,427	1,450	1,230	1,260
Otros	65	68	66	68	68	68	65
Portugal	219	228	201	177	202	186	178
Japón	88	74	65	63	62	62	62
Costa Rica	383	449	424	269	310	370	410
México	3,977	4,113	3,980	4,297	4,193	4,051	4,100
Belice	256	212	221	240	225	225	216
Cuba	390	178	303	200	261	178	150
Irán	2,253	2,500	2,500	2,620	1,503	1,861	1,723
China	4,250	4,450	4,800	5,450	6,000	6,500	5,900
India	3,314	3,437	4,267	4,860	5,201	5,201	5,319
Pakistán	1,361	1,721	1,031	1,606	1,492	1,542	1,542
Indonesia	2,214	2,566	2,626	2,323	2,132	2,033	2,064
Tailandia	364	451	468	414	396	452	465
Otros	2,583	2,568	2,574	2,537	2,698	2,297	2,815
Hemisferio Sur	20,980	22,799	23,256	21,989	22,005	20,235	25,111
Argentina	770	730	800	940	900	770	580
Brasil	16,565	17,993	18,482	16,850	17,014	15,422	20,645
Paraguay	302	296	300	225	226	230	193
Perú	335	354	344	380	378	395	405
Uruguay	177	138	186	129	130	130	121
Venezuela	374	378	390	383	380	351	344
Australia	547	470	419	403	430	380	430
Sudáfrica	1,038	1,270	1,200	1,526	1,445	1,428	1,309
Otros	872	1,170	1,135	1,153	1,102	1,129	1,084

Nota: Tomado de *Frutos Cítricos Frescos y Elaborados Estadísticas Anuales 2012*, por Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2013b. Recuperado de http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/COMMMARKETSMONITORING/Citrus/Documents/CITRUS_BULLETIN_2012.

La producción para exportación se puede dividir en dos grupos de países según su ubicación geográfica. Así se tiene que en el hemisferio norte el principal país

exportador es España seguido de EE.UU. y Egipto, que representan el 62% de las exportaciones del hemisferio y el 48% de las exportaciones totales, mientras que en el hemisferio sur los principales exportadores son Sudáfrica, Argentina, y Australia, que representan el 85% de las exportaciones del hemisferio y el 19% de las exportaciones totales como se observa en la Tabla 18. Respecto a la exportación, el país referente será España, que es el principal país exportador con más de un millón y medio de toneladas exportadas, principalmente desde Valencia, Murcia, y Andalucía, mientras el Perú solo exporta 6 mil toneladas desde el puerto del Callao, principalmente, abastecido desde Lima e Ica, para aprovechar la contraestacionalidad tanto de su producción como de la necesidad de sus clientes.

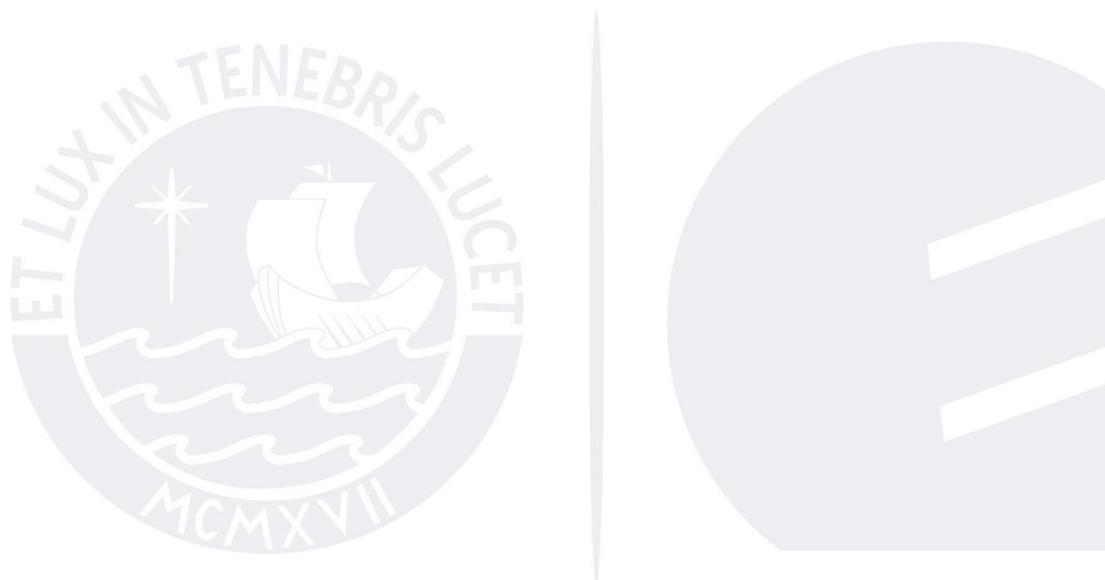


Tabla 18

Exportación Mundial de Naranjas (expresada en miles de Toneladas)

Región y Países	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Mundial	5,047	5,723	5,594	5,581	5,760	6,080	6,232
Hemisferio Norte	3,827	4,208	4,197	4,133	4,433	4,571	4,822
USA	579	543	322	613	493	668	753
Región Mediterránea	2,671	3,039	3,299	2,849	3,192	3,218	3,503
Grecia	211	292	255	305	207	329	383
Italia	90	93	88	101	65	140	117
España	1,180	1,271	1,452	1,231	1,422	1,293	1,502
Israel	37	23	35	30	28	22	16
Marruecos	237	279	265	253	183	162	175
Túnez	19	19	26	20	21	24	23
Egipto	575	618	762	518	802	850	750
Chipre	30	19	22	16	12	27	31
Turquía	167	231	174	155	256	203	320
Otros	125	194	220	220	196	168	186
México	17	12	27	24	18	26	15
China	47	51	79	75	155	158	92
India	37	30	28	27	23	21	19
Otros	476	533	442	545	552	480	440
Hemisferio Sur	1,220	1,515	1,397	1,448	1,327	1,509	1,410
Argentina	170	180	165	154	137	157	130
Brasil	41	49	49	41	28	37	41
Chile	20	26	20	38	38	44	50
Perú	0	1	8	15	4	8	6
Uruguay	96	79	85	71	74	70	67
Australia	131	128	110	108	134	96	120
Sudáfrica	710	1,007	900	971	869	1,045	955
Otros	52	45	60	50	43	52	41

Nota: Tomado de *Frutos Cítricos Frescos y Elaborados Estadísticas Anuales 2012*, por Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2013b. Recuperado de http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/COMMMARKETSMONITORING/Citrus/Documents/CITRUS_BULLETIN_2012.

Tabla 19

Importación Mundial de Naranjas (expresada en miles de Toneladas)

Región y Países	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Mundial	4,703	5,267	5,211	5,444	5,256	5,717	5,064
Hemisferio Norte	4,633	5,201	5,147	5,357	5,167	5,636	4,983
Canada	233	206	168	204	186	203	205
USA	71	72	117	77	90	106	90
Región Mediterránea	437	524	555	581	608	605	546
Francia	354	439	452	477	504	500	433
Bosnia y Herzegovina	13	14	16	17	16	18	19
Croacia	25	26	30	28	28	28	30
Serbia y Montenegro	25	29	35	38	40	39	45
Eslovenia	20	16	22	21	20	20	19
Austria	48	58	51	50	54	59	54
Belgica - Luxemburgo	186	153	149	151	162	138	118
Dinamarca	29	38	38	49	57	51	50
Finlandia	28	29	26	24	27	23	28
Alemania	614	505	515	560	518	547	474
Irlanda	16	21	27	28	26	27	20
Holanda	371	478	472	522	540	528	416
Portugal	26	23	38	53	55	81	-
Suecia	50	82	84	83	86	95	98
Reino Unido	309	361	349	299	307	280	268
Noruega	31	37	41	40	38	38	38
Suiza	60	62	64	62	62	64	65
Bulgaria	23	25	24	13	18	22	25
Republica Checa	54	66	57	58	60	63	59
Eslovaquia	15	31	25	26	25	221	22
Hungria	34	30	32	31	32	25	26
Polonia	63	101	109	121	125	132	137
Rumania	67	88	81	57	51	60	69
Belarrusia	17	21	24	23	22	25	-
Letonia	9	14	13	13	12	12	11
Lituania	16	17	19	23	24	28	28
Rusia	410	537	528	542	477	522	624
Ucrania	103	143	156	141	126	125	124
Japon	119	115	91	99	96	104	120
Arabia Saudita	319	324	310	278	304	280	310
China	49	64	36	58	66	80	99
Hong Kong	164	174	143	173	176	190	-
Republica de Corea	123	123	78	112	71	108	142
Malasia	86	94	87	86	90	83	80
Singapur	41	41	39	41	41	42	43
Otros	412	544	601	679	535	669	594
Hemisferio Sur	70	66	64	87	89	81	81
Australia	13	15	12	17	16	19	18
Nueva Zelanda	14	15	13	16	12	13	14
Paraguay	29	16	14	21	29	37	33
Otros	14	20	25	33	32	12	16

Nota: Tomado de *Frutos Cítricos Frescos y Elaborados Estadísticas Anuales 2012*, por Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2013b. Recuperado de http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/COMMMARKETSMONITORING/Citrus/Documents/CITRUS_BULLETIN_2012.

3.7. Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR)

La matriz de perfil competitivo (MPC) permite analizar la industria y poder obtener los factores determinantes de éxito. Estos factores son las variables que afectan significativamente la posición competitiva de las organizaciones en la industria. De acuerdo con D'Alessio (2013), la matriz del perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la organización, y sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo y a una organización determinada como muestra. Además, esta matriz permitirá señalar cómo se encuentra una organización respecto del resto de competidores de la misma industria, con la finalidad de que la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores de la industria.

Es crucial determinar los factores clave de éxito que afectan a todos los competidores y son críticos para el éxito del análisis y evaluación. Los factores clave de éxito son las variables sobre las cuales la gerencia puede influir con sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva de las organizaciones en la industria.

La matriz de perfil competitivo de la naranja, que se puede ver en la Tabla 20, tiene siete factores clave de éxito a los cuales se les ha asignado pesos subjetivos de acuerdo con los criterios de la investigación. Se observa que en el resultado total, el sector de la naranja peruana está posicionado por debajo del sector de la naranja de Chile y Uruguay, pero sobre el de Colombia. Esta matriz está indicando la dirección por donde se deben desarrollar las estrategias para disminuir las debilidades y potenciar las fortalezas del sector de la naranja del Perú.

Tabla 20

Matriz de Perfil Competitivo

N° Factores claves de éxito	Peso	Naranja peruana		Naranja chilena		Naranja uruguaya		Naranja colombiana	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1 Participación de mercado	0.20	1	0.20	4	0.80	4	0.80	1	0.20
2 Rendimiento por hectárea	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30
3 Posicionamiento del producto	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45	1	0.15
4 Calidad del producto	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20
5 Innovación e investigación	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
6 Tecnología, equipo, y maquinaria	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30
7 Disponibilidad de tierras	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45	3	0.45
	1.00		2.30		2.65		2.80		1.80

En la Tabla 21, se tiene la matriz de perfil referencial, la que tiene los mismos siete factores clave de éxito y pesos que la matriz de perfil competitivo (MPC). En el resultado total se ve que el Perú está por detrás de los países referenciales, solo en los factores de disponibilidad de tierra y calidad del producto se tiene una ventaja, sin embargo, en los cinco factores de éxito restante se está por debajo.

Tabla 21

Matriz de Perfil Referencial

N° Factores claves de éxito	Peso	Naranja peruana		Naranja Brasil		Naranja España	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1 Participación de mercado	0.20	1	0.20	4	0.80	4	0.80
2 Rendimiento por hectárea	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
3 Posicionamiento del producto	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.60
4 Calidad del producto	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
5 Innovación e Investigación	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
6 Tecnología, equipo y maquinaria	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60
7 Disponibilidad de tierras	0.15	4	0.60	2	0.30	2	0.30
	1.00		2.30		3.35		3.50

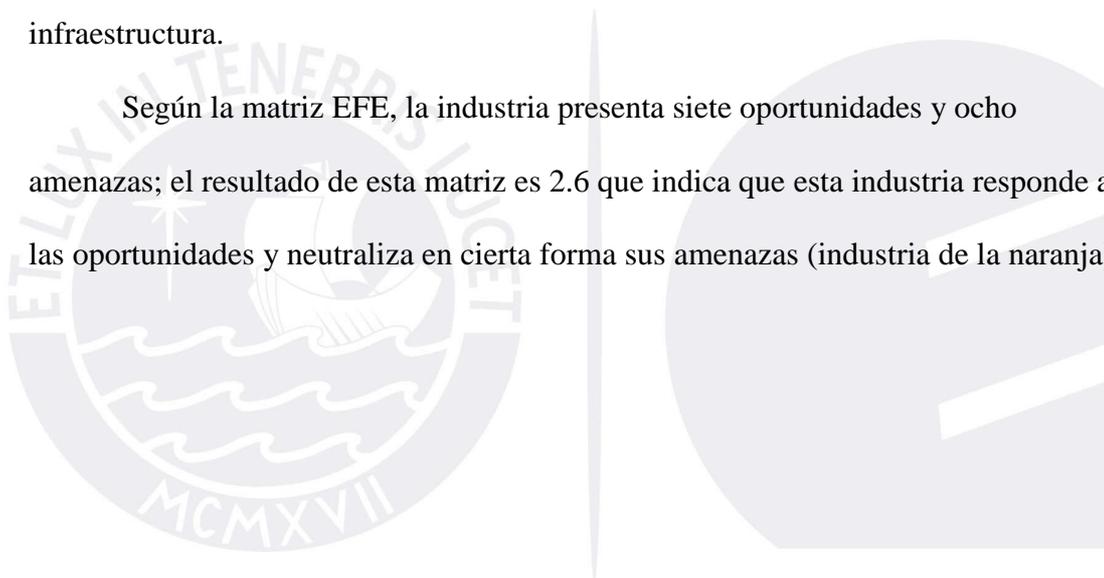
Los resultados obtenidos en la matriz de perfil competitivo y la matriz de perfil referencial indican hacia donde se debe desarrollar las estrategias para controlar las debilidades y potenciar la industria de la naranja peruana.

3.8. Conclusiones

En las últimas décadas, el Perú ha tenido un crecimiento económico a pesar de la crisis internacional debido a las políticas de apertura y estabilidad macroeconómica que atrajeron inversionistas. La demanda interna ha tenido un crecimiento continuo y a la fecha explica el crecimiento del PBI; por otro lado, se han realizado inversiones en el sector agroexportador que han traído consigo un aumento sostenido de las exportaciones agrícolas, sobre todo en espárragos, uva, mango, etc.

A nivel de América del Sur, se tiene a Brasil y Argentina como dos grandes productores de naranja, por lo que si el sector naranja peruano y el gobierno quieren desarrollar esta industria es necesita incrementar la inversión en tecnología e infraestructura.

Según la matriz EFE, la industria presenta siete oportunidades y ocho amenazas; el resultado de esta matriz es 2.6 que indica que esta industria responde a las oportunidades y neutraliza en cierta forma sus amenazas (industria de la naranja).



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Según D'Alessio (2013), el planeamiento del proceso debe ser manejado y adaptado para servir a los ejecutivos como un vehículo en la estrategia de la toma de decisiones. En tal sentido, las principales áreas funcionales auditadas en todo negocio deben ser identificadas a través de la evaluación interna, la cual debe estar enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

De acuerdo con D'Alessio (2013), la gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización. Debe manejar los cambios dentro de esta, superando las crisis y asegurando la viabilidad mediante la asignación inteligente de recursos hacia las demás áreas funcionales, dirigidos al cumplimiento de la misión de la organización.

En la industria de la naranja en el Perú, la mayor parte de los productores no tienen buen nivel de conocimiento en el aspecto de dirección y control gerencial, y tienen poca visión y conocimiento para realizar exportaciones de sus productos hacia donde podrían conseguir mejores precios. De acuerdo con Del Castillo (2013), de las 70,000 hectáreas dedicadas a la siembra de cítricos, la mayoría es utilizada para la naranja. Sin embargo, de las 380,000 toneladas de naranja producidas al año, solo alrededor de 7,000 toneladas se exportan.

Asimismo, indicó que solo el 10% de las tierras están tecnificadas y agrupadas, logrando estas concentrar el 25% de la producción del Perú. El resto de la producción las componen pequeñas parcelas con poco gerenciamiento o planeamiento.

4.1.2. Marketing y Ventas (M)

En este punto, se explorará el manejo de la industria respecto a sus mercados, cómo vende, y cuál es la satisfacción de sus clientes y consumidores. La mayor cantidad de productores comercializan la naranja solo a los mayoristas que son los que acopian la producción, y luego la comercializa en los mercados mayoristas, supermercados, o empresas industriales nacionales, que lo utilizan como insumo para otros productos. Estos mayoristas son los que se llevan el mayor margen del producto.

Solo el 10% de ellos, quienes están tecnificados y agrupados, son los que comercializan directamente sus productos y con preferencia a mercados internacionales, pues son los que brindan un mejor precio y tienen el conocimiento y medios para exportarla. Toda la producción que logre cumplir con los estándares internacionales es fácilmente colocada. Del total de la producción, un 50% logra cumplir estos estándares, el resto lo venden directamente a los supermercados, y si tuvieran saldos o fruta de menor apariencia, recién la venden a mayoristas.

Sin embargo, estos pocos productores que tienen el *know how* solo son una parte minoritaria, puesto que el 90% de toda la producción va a parar al consumo interno. Las exigencias del mercado externo en términos de calidad son varias y estas van desde la apariencia, es decir, que la fruta sea sana hasta que no tenga manchas, que tenga un color naranja fuerte y parejo, que no tenga cortes, que no tengan hongos, y que cumplan con el grado de acidez y dulzura requerido.

La naranja peruana es de excelente calidad y con un amplio mercado internacional, especialmente en el hemisferio norte, con quienes se tiene contraestación y se producen naranjas en las épocas que ellos no tienen, ni España que es el principal exportador en el mundo. Los principales mercados, a la fecha, son Gran

Bretaña y Canadá. Sin embargo, es probable que se pueda conseguir este año ingresar a los mercados de Japón y Corea.

El Perú es el tercer productor de naranjas en el hemisferio sur después de Brasil y Argentina, sin embargo, los volúmenes de exportación del mercado peruano son bajos. Por ejemplo, Perú produce casi cuatro veces más volumen de naranjas que Chile, sin embargo, ellos exportan más de ocho veces el volumen que el Perú logra colocar en los mercados internacionales.

En el Perú, hace 15 años se formó una Asociación de Productores de cítricos llamada Procitrus, con la finalidad de promover la industria de los cítricos, a través de la implementación de programas orientados a desarrollar la producción y comercialización de los cítricos. A 2013, tiene 137 asociados que reúnen el 90% de las exportaciones del país y representan a los principales valles productores de cítricos del Perú con más de 7,000 hectáreas sembradas. En los últimos cinco años, las exportaciones de cítricos del Perú se han incrementado en más de 20 veces, producto del apoyo brindado por esta asociación en temas de producción y comercialización. Sin embargo, aún falta por hacer, especialmente en los pequeños productores del interior del país que no son miembros de esta asociación, por lo que no disponen de una estrategia general que eleve la competitividad del sector, la capacidad de negociación, y la organización de la oferta exportable vía la integración de asistencia técnica, estándares de calidad, financiamiento, y negociaciones comerciales.

Con la finalidad de captar la demanda creciente en el mercado externo, el Perú, a través de PromPerú, busca la promoción de sus productos agroexportables no tradicionales, entre los cuales se encuentra la naranja, teniendo presencia en ferias y eventos de promoción internacional que se llevan a cabo anualmente. Entre las principales ferias que están enfocadas en alimentos y/o productos frescos se

encuentran, por ejemplo: (a) Feria Fruit Logística, que se lleva a cabo en Alemania en el mes de febrero de cada año; (b) Feria Foodex, que se lleva a cabo en Japón en el mes de marzo; (c) Feria Asia Fruit Logística, que se lleva a cabo en Hong Kong alrededor del mes de setiembre; (d) Feria PMA, que se lleva a cabo en Estados Unidos aproximadamente en el mes de octubre; (e) Feria Sial, que se lleva a cabo en Francia también en el mes de octubre; (f) Feria Gulfood, que se realiza en los Emiratos Árabes; (g) Feria Biofach, que también se realiza en Alemania, pero está enfocada principalmente en productos orgánicos; (h) Feria Summer Fancy Food, que se realiza en Estados Unidos y está enfocada en la promoción de alimentos gourmet; entre otras ferias especializadas en el rubro de alimentos.

Para el desarrollo del sector de la naranja, la presencia en las ferias será importante, puesto que cada una de ellas es un lugar privilegiado para el establecimiento de contactos entre los exportadores y los clientes potenciales; pero de manera particular para las pymes, puesto que les permitirá conocer de directamente el sector y competidores extranjeros, probables clientes, oportunidad de conocer las exigencias del mercado, tendencias, competidores, etc.

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

4.1.3. Operaciones y logística (O)

Las empresas que operan en la industria de la naranja deben ser diferenciadas en dos grupos: empresas productoras que manejan técnicamente la cadena integrada desde la fase de producción hasta la comercialización accediendo a mejores mercados

y manteniendo su competitividad respecto a la calidad y estándares fitosanitarios, y los productores minifundistas con un nivel de tecnología tradicional o media.

Como se ha podido observar anteriormente en la Figura 2, el 52% de la producción nacional corresponde al departamento de Junín, principalmente en Satipo y Chanchamayo, donde según Martínez (2006), el 85% de los productores son minifundistas y pequeños propietarios que tienen menos de 10 hectáreas con un nivel de tecnología tradicional que abastecen principalmente el mercado local. Mientras que en el segundo y tercer lugar están los departamentos de Lima e Ica con el 11% y 6%, respectivamente, donde sí existe la cadena integrada manteniendo la trazabilidad de los productos, reflejándose en rendimientos por hectárea por departamento, como se puede apreciar en la Tabla 3.

El proceso productivo del cultivo de naranjas, según el Instituto para el Fomento Agrícola Infoagro de España (2013), es:

Diseño de la plantación. La distancia entre plantas está en función de las dimensiones de la maquinaria a utilizar y del tamaño de la copa adulta, que depende principalmente del clima, suelo, y el patrón, por lo que, en la mayoría de los casos, habrá que comparar con situaciones ecológicas semejantes con el fin de tomarlas como referencia. Se puede estimar como densidad media de plantación unos 400 árboles/Ha.

Abonado. Demandan una mayor cantidad de abono ya sea de macro y micronutrientes, lo que supone la mayor parte de los costos de cultivo, puesto que frecuentemente sufren deficiencias, destacando la carencia de magnesio relacionada con el exceso de potasio y de calcio. Otra carencia es la de zinc, solucionándose con la aplicación de sulfato de zinc al 1%.

Tabla 22

Plan de abono los primeros cuatro años (expresada en gramos por árbol)

Tipos de Abono		1er año	2do año	3er año	4to año
Sólidos	Nitrato Amónico	150	190	270	350
	Nitrato Potásico		70	120	160
	Fosfato				
	Monoamónico		40	75	100
	Nitrato Magnésico		30	60	115
Líquidos	N-20	250	100	60	50
	12-4-6		500	850	1,150
	Nitrato Magnésico		30	60	115
Quelatos de Hierro 6%		6	10	15	20

Nota: Tomado de *El Cultivo de las Naranjas*, por Instituto para el Fomento Agrícola Infoagro de España, 2013. Recuperado de <http://www.infoagro.com/citricos/naranja.htm>

Riego. Las necesidades hídricas de este cultivo oscilan entre 6,000 y 7,000 m³/Ha. En parcelas pequeñas, se aplicaba el riego por inundación, aunque a la fecha la tendencia es a emplear el riego localizado y el riego por aspersión en grandes extensiones de zonas frías, puesto que supone una protección contra las heladas. El riego es necesario entre la primavera y el otoño, cada 15-20 días si es por inundación y cada tres a cinco días si el riego es localizado.

Para que el árbol adquiriera un adecuado desarrollo y nivel productivo con el riego por goteo, es necesario que posea un mínimo volumen radicular o superficie mojada, que se estima en un 33% del marco de plantación en el caso de cítricos con marcos de plantación amplios, como la mitad de la superficie sombreada por el árbol; aunque la dinámica de crecimiento radicular de los cítricos es inferior a la de otros cultivos, resulta frecuente encontrar problemas de adaptación como descensos de la producción, disminución del tamaño de los frutos, amarillamiento del follaje, y pérdida de hojas. Para evitar estos problemas hay que incrementar el porcentaje de

superficie mojada por los goteros a un 40% de la superficie del marco ocupado por cada árbol, en marcos iguales o inferiores a cinco por cinco.

Una alternativa es el riego por goteo enterrado, cuyos objetivos son optimizar el riego y mejorar la eficiencia de la fertilización nitrogenada, dando lugar a una disminución potencial de la contaminación. Con este sistema de riego se produce una reducción de la evapotranspiración del cultivo como consecuencia de la disminución de la pérdida de agua por evaporación y un mayor volumen de suelo mojado.

Poda. Es una especie que tiene hábito de formación en bola y de producción en la periferia, por lo que se intenta lobular las formas para aumentar la superficie que intercepta luz y así aumentar la producción. La poda de formación ha de ser suave cuando las plantas son jóvenes, para favorecer así la entrada en producción. Los árboles se forman con tres a cuatro ramas principales a unos 50-60 cm de suelo. La poda de formación es controvertida, puesto que la cosecha disminuye de forma proporcional a la intensidad de poda, debido a que, como especie perennifolia, acumula las reservas en ramas, brotes, y hojas.

Debido a que los cítricos no tienen un órgano fructífero determinado, la poda se adapta bien a la mecanización y se suelen realizar el *toping* (cortes superiores con sierra) y el *hedging* (cortes oblicuos).

Recolección. Tiene lugar cuando la relación de sólidos solubles/acidez es de ocho o más y el color amarillo-naranja en al menos el 25% de la superficie del fruto, o una relación de sólidos solubles/acidez de 10 o más y el color verde-amarillo en al menos 25% de la superficie del fruto. La recolección es manual y debe realizarse con alicates, evitando el tirón. Supone el 25% de los costes totales de la producción y emplea más del 50% de la mano de obra requerida en el cultivo. Los envases empleados en la recolección son capazos o cajas de plástico con capacidad, siendo

deseable protecciones de goma espuma y volcado cuidadoso. Una vez en los envases definitivos se cargan en camiones ventilados y se trasladan al almacén, procurando evitar daños mecánicos en el transporte.

Poscosecha. La calidad del fruto es reflejada en la intensidad y uniformidad de color, firmeza, tamaño, forma, suavidad de la cáscara, ausencia de pudriciones, y libertad de defectos incluyendo daño físico (abrasión y magulladuras), defectos en la cáscara o decoloración, daño por congelamiento, y daño de insectos. La calidad del sabor está relacionada a la relación de sólidos solubles/acidez y la ausencia de compuestos que producen sabores indeseables, incluyendo metabolitos producidos por fermentación. El control de la temperatura óptima es de 3 a 8°C hasta tres meses, dependiendo del cultivo, estado de madurez de la cosecha, y área de producción. Algunos cultivos pueden ser mantenidos a 0-1°C. La humedad relativa óptima es de 90 a 95%. La tasa de producción de etileno es de $< 0.1 \mu\text{L}/\text{kg}\cdot\text{h}$ a 20°C. Los efectos del etileno por exposición a 1-10 ppm de etileno durante uno a tres días a 20-30°C pueden ser usados para desverdizar naranjas. Este tratamiento no afecta la calidad interna (incluyendo relación sólidos solubles/acidez), pero puede acelerar el deterioro e incidencia de pudriciones.

Los efectos de atmósferas controladas (A.C.) es una combinación de 5-10% O₂ y 0-5% CO₂, puede ser beneficiosa en atrasar la senescencia y retener la firmeza, pero no tiene un efecto significativo en la incidencia y severidad de pudriciones, las cuales son el factor limitante en el almacenaje prolongado de las naranjas. Niveles fungistáticos de CO₂ (10-15%) no son utilizados porque dan sabores indeseables debido a la acumulación de productos de la fermentación. El uso comercial de la AC en el almacenamiento y transporte de naranjas es limitado.

Las fisiopatías o alteraciones fisiológicas de los cítricos son por daño en el congelamiento, decaimiento del botón, manchado de la cáscara, y mancha de aceite u oleocelosis. Entre las enfermedades se tienen moho verde, moho azul, pudrición terminal por phomopsis, pudrición terminal, pudrición parda, y pudrición agria.

Para mantener el control de calidad se tiene que minimizar el daño físico durante la cosecha y el manejo, tratamientos de poscosecha con fungicidas, antagonistas biológicos y/o tratamientos de calor, rápido enfriamiento, y mantenimiento de la temperatura y humedad relativa óptimas a través de la cadena de comercialización, remoción, y/o exclusión del etileno y procedimientos efectivos durante todo el manejo de poscosecha.

Tabla 23

Clasificación de daños encontrados en un almacén de cítricos

Tipo	Causa	Observaciones
Manchas permanentes: aparecen antes o después de la recepción de la fruta	Daños por pedrisco Rameado Daños de recolección Picaduras de insectos	Poco peligrosos al observarse a simple vista
Manchas que evolucionan: se observan después de un periodo de almacenamiento	Daños de recolección Mosca de la fruta (<i>Ceratitis capitata</i>) Ataques fúngicos	Producen oleocelosis
Daños producidos en la línea: tras el desverdizado o cepillado de la fruta	Sensibilidad varietal	Son los más peligrosos. Evolucionan a manchas negruzcas o pardeadas

Nota: Tomado de *El Cultivo de las Naranjas*, por Instituto para el Fomento Agrícola Infoagro de España, 2013. Recuperado de <http://www.infoagro.com/citricos/naranja.htm>

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

De nuestra visita realizada en julio de 2013 a la Corporación Frutícola de Chinchá S.A.C. Fruchinchá y al Fundo Diano Marina S.A.C. ubicados en la provincia

de Chincha, departamento de Ica, se entrevistó al Gerente de Operaciones, el Ing. Juan Antonio del Pero, el cual informó que el costo de producción anual por hectárea es cercano a los US\$7,000.00 con un rendimiento promedio de 38,000 kg por hectárea. A un tipo de cambio promedio de S/.2.75 por US\$ el costo de producción por kilogramo de naranja es $7,000 \times 2.75 / 38,000 = 0.51$ soles por kg.

Según Martínez (2006), el costo de producción de la naranja en las provincias de Chanchamayo y Satipo, del departamento de Junín, es de S/.0.13 por kilogramo, con tecnología baja y S/.0.10 por kilogramo con tecnología media. Se debe mencionar que según la Ley de Promoción de la Inversión de la Amazonía, Ley N° 27037 del 30/12/1998, tanto Chanchamayo como Satipo se encuentran comprendidos como Amazonía, por lo que gozan con beneficios tributarios tanto en el Impuesto General a las Ventas como en el Impuesto a la Renta.

En la Tabla 24, se puede observar y comparar el margen operativo tanto en forma cuantitativa como porcentual entre las producciones que se realizan en los departamentos de Ica y Junín.

Tabla 24

Margen Operativo de una Hectárea por departamentos en US\$

Departamentos Tecnología	Ica Alta	Junín Media	Junín Baja
Kilogramos por hectárea	38,000	28,000	13,000
Precio en chacra por kilogramo	0.39	0.13	0.13
Total ventas	14,637	3,733	1,733
Costo de producción por kilogramo	0.19	0.04	0.05
Total costo de producción	7,178	1,037	626
Margen operativo	7,459	2,696	1,107
% Margen / Ventas	51%	72%	64%

4.1.5. Recursos humanos (H)

De acuerdo con D'Alessio (2013), el rubro de recursos humanos es importante porque se involucran aspectos de cultura y tradición en la industria de la naranja. En el Perú, las zonas más productivas son la selva central con más del 51% de producción, Lima con 10%, Cusco e Ica con 6% cada uno, estas tres últimas dedicadas más a la producción de toronjas y mandarinas. En la selva central la población está conformada, principalmente, por inmigrantes andinos, el promedio de hijos en la familia son cuatro y son dos trabajadores estables por parcela, existe un 25% de pequeños productores que están organizados y reciben apoyo técnico de MINAG y SENASA, el 75% de los otros productores no se encuentran organizados. En el Cusco, la situación es similar, con pequeños productores sin organización representativa. En la costa peruana, el recurso humano está más calificado y organizado, ellos son asistidos por empresas exportadoras como Inversiones Marzala, Procesadora Larán, y otras empresas emergentes.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

El sexto aspecto es el relacionado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones en apoyo al proceso de la toma de decisiones gerenciales, al soporte del trabajo en equipo, y como elementos de apoyo al registro y control organizacional (D'Alessio 2013). La información es especializada, la tienen asociaciones como Procitrus, MINAG, y SENASA, pero no es de fácil acceso, las principales empresas que se dedican a la exportación son las que tiene mejor acceso y aprovechamiento de la información, el pequeño productor está restringido a esta. Las comunicaciones en las zonas productoras son las suficientes en cuanto a telefonía fija y móvil, como de internet, también televisión, cable, y radio.

4.1.7. Tecnología, investigación y desarrollo (T)

Según D'Alessio (2013), este séptimo elemento debe ser revisado exhaustivamente, con la finalidad de: (a) desarrollar nuevos productos y procesos antes que la competencia, (b) mejorar la calidad de los productos y procesos, (c) mejorar los procesos de producción de bienes y/o servicios para optimizar la productividad, y (d) conseguir automatizaciones y sistemas modernos de gestión.

En la industria de la naranja, se tiene dos tipos de productores: los primeros que están concentrados principalmente en la costa, los cuales utilizan tecnología para sus procesos productivos e investigación y desarrollo con la finalidad de cultivar nuevas variedades de naranja que se adapten mejor a los suelos de la costa; y un segundo grupo que está concentrado en el departamento de Junín, que tiene más del 50% de la producción nacional, pero son pequeños agricultores que no están organizados y no emplean mayor tecnología para su proceso productivo, por lo que tienen una baja productividad en sus cosechas.

4.2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Según D'Alessio (2013), la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas.

La matriz EFI tiene 12 factores determinantes de éxito, cinco fortalezas y siete debilidades, se ha asignado un peso ponderado dependiente de la importancia de cada factor. A continuación, se le asignó un valor que va del uno al cuatro dependiendo del grado de importancia del factor, siendo 4 la mayor fortaleza, 3 la menor fortaleza, 2 la menor debilidad, y 1 la mayor debilidad. Esta asignación de valores trajo como resultado el valor de 2.60, siendo el promedio de 2.5; por lo que el sector de la naranja

presenta una posición interna ligeramente fuerte, y debe de buscar de realizar acciones correctivas para superar las debilidades.

Tabla 25

Matriz de Evaluación de factores Internos (MEFI)

Nº Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Disponibilidad de tierras con suelos apropiados para la producción de naranja.	0.14	4	0.56
2 Existencia de grandes procesadores con capacidad de exportar naranja.	0.10	3	0.30
3 Generación de trabajo aprovechando el menor costo de mano de obra.	0.10	4	0.40
4 Producto contraestacional en relación con los productores del hemisferio norte.	0.05	4	0.20
5 Apoyo del MINAG, SENASA e instituciones privadas como ProCitrus.	0.10	3	0.30
Subtotal	0.49		1.76
Debilidades			
1 Uso deficiente de tecnología y baja productividad.	0.05	1	0.05
2 Gran cantidad de pequeños agricultores que no están organizados.	0.08	1	0.08
3 Elevado costo de transporte.	0.08	2	0.16
4 Limitado conocimiento del mercado y costos de producción.	0.05	2	0.10
5 Poco acceso a financiamiento.	0.10	2	0.20
6 Bajo control sanitario, se tiene problema con la mosca de la fruta.	0.10	2	0.20
7 Bajo nivel de inversión en la producción de naranja.	0.05	1	0.05
Subtotal	0.51		0.84
Total	1.00		2.60

4.3. Conclusiones

La mayor parte de productores de naranja son pequeños y no disponen de buen nivel de conocimiento en el aspecto de dirección y control gerencial con escasa visión para el crecimiento.

Los pequeños productores del interior del país no tienen una estrategia general que eleve la competitividad del sector, la capacidad de negociación, ni la organización de la oferta exportable.

A nivel departamental, influenciados por la ubicación y medios de transportes para la exportación, la tecnología, el rendimiento por hectárea, y el precio en chacra, es más rentable producir en la costa que en la ceja de selva, mientras que por el costo de producción es más rentable producir en la ceja de selva.

En la industria de la naranja, hay una brecha grande de diferenciación entre las empresas que manejan la cadena integrada y los pequeños productores, donde debe realizarse una fuerte inversión en capacitación y tecnología para aumentar el rendimiento por hectárea.

En cuanto al recurso humano, es necesario que se incentive la organización de los pequeños agricultores, principalmente los que se encuentran ubicados en la selva central, puesto que con esto podrían obtener mayores ventajas al momento de solicitar financiamiento y capacitación para lograr altos estándares que beneficiarían al pequeño productor y al país, porque así se elevarían los estándares y procedimientos a nivel mundial y el sector sería más competitivo.

En cuanto a los sistemas de información, se dispone de instituciones que tienen el conocimiento adecuado para mejorar la industria de la naranja, pero es necesario que mejoren el acceso a esta información por parte de la industria de la naranja.

En cuanto a tecnología e investigación y desarrollo, se encuentra que las principales zonas productoras de naranja no emplean mayor tecnología en su proceso productivo y requieren de capacitación e inversiones para poder utilizar la tecnología adecuada.

Capítulo V: Intereses de la Naranja y Objetivos de largo Plazo

5.1. Intereses de la Naranja

A los productores de naranjas les interesa incrementar la rentabilidad de la industria mejorando el rendimiento por hectárea a los más altos niveles internacionales con una calidad de fruto superior, lo que lograrán si se les capacita y mejoran sus procesos con mayor tecnología. Esto puede relacionarse a buscar otras alternativas con mejores resultados a las variedades de naranjas tradicionales. Además, les interesa lograr una mayor participación en la exportación de la naranja peruana dentro de los actuales mercados y llegar a nuevos mercados, pues los precios y volúmenes de demanda son largamente superiores a los nacionales. Por supuesto, dentro de sus planes está colocar la naranja directamente a los mercados sin intermediarios, pues así lograrían obtener un mejor precio.

5.2. Potencial de la Naranja

Según D'Alessio (2013), Hartmann evaluó el potencial de la industria de la naranja, tanto el cultivo como su comercialización, en función a siete aspectos fundamentales:

- (a) Elemento demográfico.
- (b) Elemento geográfico.
- (c) Elemento económico.
- (d) Elemento científico-tecnológico.
- (e) Elemento histórico-psicológico-sociológico.
- (f) Elemento organizacional-administrativo.
- (g) Elemento de confrontación con la competencia.

Demográfico. Elemento importante debido a que un alto porcentaje del insumo que interviene en la industria de la naranja es la mano de obra. A la fecha existe una ampliación de la frontera agrícola que requerirá una mayor mano de obra, siendo la población rural, aproximadamente, el 25% de la población peruana, la que se beneficiará con esta coyuntura ofreciéndoles un trabajo digno y que cumpla a cabalidad con las leyes laborales.

Geográfico. Este elemento cumple un rol importante, debido a que el Perú posee una alta variedad de climas, si bien la producción de naranja se concentra en las regiones de Junín, Lima, San Martín, Ica, y Cusco, con una producción de 52.3%, existen una amplia cantidad de zonas por explotar en el resto del país.

Económico. Debido a las políticas de apertura de mercado, el Perú ha mantenido un ritmo sostenido de crecimiento en su economía, impulsando la inversión privada. A pesar de la última coyuntura electoral de 2011, donde se generó cierta incertidumbre sobre si se mantendrían estas políticas económicas o si se cambiaría de modelo, con un mayor intervencionismo del Estado, esto no sucedió y, a pesar de una disminución en el crecimiento, la economía sigue aumentando. Sin embargo, hay que disminuir otros factores negativos, tales como la falta de créditos con tasas competitivas, para el financiamiento de campañas agrícolas, la variación de los costos de insumos como el abono y pesticidas, entre los más importantes.

Científico-tecnológico. Indispensable para el desarrollo de una industria. Por ejemplo, Brasil ha invertido en la investigación y desarrollo de rendimiento de suelos, control de plagas, entre otros. El Perú, en ese aspecto, se encuentra rezagado puesto a que el Estado no ha elaborado programas que busquen el desarrollo de políticas similares a las de Brasil.

Histórico-psicológico-sociológico. La sociedad peruana, a lo largo de la historia, desde tiempos preincaicos, se ha desarrollado en el campo agrícola; asimismo, se encuentra impregnada en la identidad ancestral peruana. En ese sentido, el poblador rural lo ve como principal medio de sustento, y en general, la sociedad se encuentra estrechamente relacionada con el campo por su fuente principal de sustento y alimentación. Por lo tanto, el agricultor peruano interviene en el proceso de expansión de las fronteras agrícolas que permitan optimizar sus cultivos y así obtener mayores ingresos que le permitan mejorar su calidad de vida y la de su familia.

Organizacional-administrativo. Los empresarios relacionados con los cítricos están asociados, en su mayoría, a un organismo que defiende los intereses del sector: ProCitrus. Además de organizaciones gubernamentales como el Ministerio de Agricultura, el SENASA, entre otros, que cumplen una función importante en el sector. Este último organismo gubernamental, por ejemplo, impulsó la erradicación de la mosca de la fruta en los principales sectores agrícolas del país y, así permitió el levantamiento de restricciones fitosanitarias; esta acción permitió ampliar la demanda para la producción local. Sin embargo, se necesita realizar un mayor esfuerzo para que este tipo de organismos, en coordinación estrecha con el Estado, determinen una visión estratégica clara que proporcione una dirección concreta a este sector.

De confrontación con la competencia. Elemento relacionado con la confrontación con la industria de otros países, las capacidades, y los recursos de la industria de un país. Sucede así con países como Brasil, que invierten decididamente en investigación y desarrollo, o como Argentina, que eventualmente sufren por las sequías. Por otro lado, el Perú, y sobre todo en el interior del país, aún presenta problemas en la erradicación de plagas; sin embargo, un alto número de plantaciones

son consumidas frente a la poca capacidad de respuesta del Estado y sus principales organismos.

5.3. Principios Cardinales de la Naranja

Según D'Alessio (2013), refiriéndose a la política exterior de la organización, los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno, en este caso la industria de la naranja. Los principios cardinales son cuatro y señalan cómo entender el entorno de la industria.

Influencia de terceras partes. Este principio indica que ninguna interacción es puramente bilateral, existe un tercer, cuarto, o más productores, que ofertan sus productos al mercado, en la industria de la naranja, la mayor parte de la producción, 90 % es para el mercado local y el 10% para exportación como fruta fresca, los productores más tecnificados están en la costa peruana, pero los que tienen mayor producción están en Junín, ceja de selva de ese departamento, con rendimientos menores por hectárea de fruta.

Lazos presentes y futuros. El tiempo y las expectativas de las partes son críticas para sus relaciones, el pasado se proyecta al presente y al futuro, y de acuerdo con eso se dan las relaciones. Históricamente, la producción de naranjas en el Perú ha sido para el consumo interno y de forma tímida para el mercado externo, el cítrico que se exporta y tiene buen posicionamiento es la mandarina, que significa el 90% de las exportaciones, se debe anexar a esta demanda extranjera a la naranja que es de excelente calidad y que compite en calidad con los de otros ofertantes como Argentina, Uruguay, y Sudáfrica.

Contrabalance de intereses. Es necesario calcular la ventaja comparativa frente al costo comparativo, evaluando la existencia de ganancias y pérdidas, intentando hacer alianzas con quienes tengan un interés común. Debería existir una

mayor cohesión entre los productores de la costa peruana y la selva central, para que se puedan unificar las estrategias dirigidas hacia una mejor tecnificación de todos los productores, lograr mejores rendimientos de producción de naranja por hectárea, y tener mayor oportunidad de oferta al mercado exterior, puesto que el mercado nacional está abastecido.

Conservación de los enemigos. No es bueno ganar ni perder enemigos, se deben mantener. Tener un número de enemigos es prudente porque obliga a estar preparados para enfrentarlos, en la industria de la naranja existe el poder de los intermediarios, los cuales negocian precios y volúmenes de producción; los productores, al mejorar su productividad y calidad, tendrían un mayor poder de negociación y establecerían mejores relaciones con los intermediarios.

5.4. Matriz de Intereses de la Naranja (MIO)

Según D'Alessio (2013), en el análisis de la Matriz IO es importante analizar, en primer lugar, la influencia de las terceras partes en donde en todo acuerdo posible hay un tercero involucrado; luego, los lazos pasados y presentes en el que se analiza cómo han rivalizado históricamente los competidores. En tercer lugar, el contrabalance de intereses que sirve para evaluar intereses de los competidores y decidir si el conflicto de intereses afecta los planes del sector. Por último, la conservación de los enemigos, que es un aliciente para mejorar ser creativos e innovadores.

Tabla 26

Matriz de Intereses Organizacionales

Interés Organizacional	Vital	Importante	Periférico
1 Crecimiento (mayor producción)		+ Estados Unidos + Países Bajos + Reino Unido	
2 Incrementar la participación comercial en mercados internacionales		+ Chile - Uruguay	+ Colombia - Sudáfrica
3 Mejorar tecnología, maquinarias y equipos		+ Estados Unidos + Países Bajos + Reino Unido	
4 Fortalecer los procedimientos y estándares para lograr certificaciones internacionales.	+ Estados Unidos + Países Bajos + Reino Unido	+ Brasil - México	- China - Japón

Nota: + intereses comunes ; - intereses opuestos

5.5. Objetivos a Largo Plazo

Según D'Alessio (2013), los objetivos a largo plazo parten de la visión y misión de la industria de la naranja, es decir, la suma de todos los objetivos a largo plazo deberían dar la visión de esta industria. Considerando esto se han establecido los siguientes objetivos a largo plazo

Objetivo a largo plazo 1. Aumentar para 2023 las exportaciones de la naranja peruana para superar los US\$50'000,000, logrando una posición de liderazgo en los Países Bajos, Suecia, Reino Unido, y Estados Unidos, e incursionando en China, Japón, y Corea. A la fecha, las exportaciones de naranja suman US\$3'000,000.

Objetivo a largo plazo 2. Aumentar para 2023 a 38,000 hectáreas las tierras de cultivo destinadas a la producción de naranja, con lo que se generará mayor empleo, a la fecha se tienen 27,000 hectáreas de tierras destinadas a la producción de naranja.

Objetivo a largo plazo 3. Incrementar para 2023 el rendimiento de la producción de la naranja a 27,000 toneladas en promedio, a la fecha, la mayor zona productora de naranja tiene un rendimiento promedio de 18,000 toneladas.

Objetivo a largo plazo 4. Incrementar para 2023 tres veces el precio que se paga en chacra a los agricultores de naranja, a la fecha, en promedio la mayor zona productora de naranja recibe en promedio S/. 0.36 por kilogramo.

5.6. Conclusiones

La industria de la naranja tiene capacidad de crecimiento y de ser generadora de desarrollo en las regiones más pobres del país, para lo cual debe proceder a realizar mayores inversiones en tecnología y capacitación.

El gobierno peruano debe mejorar en infraestructura para ofrecer a la industria de la naranja posibilidades económicas para enviar sus productos a los mercados nacionales y extranjeros.

Se puede incrementar las exportaciones de naranja a los países con los cuales el Perú ha firmado tratados de libre comercio (TLC), sobre todo a aquellos países que tienen un alto consumo de esta fruta.

Las organizaciones nacionales tales como el MINAG, el SENASA, y particulares como Procitrus, deberían prestar más apoyo en capacitación a los pequeños productores de naranja e incentivar a que se organicen.

La industria de la naranja debe crecer en producción para poder ofertar a los mercados de Europa, Estado Unidos, y Asia con un abastecimiento sostenido y calidad de fruta adecuada. Se debe mejorar la tecnología y tener los niveles de certificación que exigen estos mercados. Con los principales competidores en el hemisferio sur, Chile, Uruguay, y Sudáfrica, se debe de impulsar el conocimiento de la naranja

peruana en cuanto a su calidad y llevarlo a ferias mundiales e iniciar la colocación de la naranja peruana en estos foros.

Falta de asistencia técnica a la mayor cantidad de agricultores, con bajos estándares de calidad, sin capacidad de obtener financiamiento, y bajas condiciones de negociaciones comerciales.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Según D'Alessio (2013), la matriz FODA es una herramienta de análisis situacional en la que, sobre la base de un análisis se pueden generar estrategias en los cuatro cuadrantes de esta matriz: fortalezas y oportunidades (FO), fortalezas y amenazas (FA), debilidades y oportunidades (DO), y debilidades y amenazas (DA).

Esta matriz utiliza como datos de entrada las oportunidades y amenazas descritas en la matriz EFE, y las fortalezas y debilidades descritas en la matriz EFI; con estos datos se crean los cuatro cuadrantes mencionados anteriormente (FO, FA, DO y DA). En el cuadrante FO se generan estrategias (tipo explotar) para explotar las fortalezas y ventajas de las oportunidades; en el cuadrante FA se generan estrategias (tipo confrontar) para utilizar las fortalezas y neutralizar las amenazas; en el cuadrante DO se generan estrategias (tipo buscar) para mejorar las debilidades y obtener ventajas de las oportunidades; y por último, en el cuadrante DA se generan estrategias (tipo evitar) para reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Para esta matriz se han definido 16 estrategias según se muestra en la Tabla 27, las estrategias obtenidas para los cuatro cuadrantes son las siguientes:

Estrategias FO-Explotar.

- Aprovechar los TLC para incrementar las exportaciones (F1, O3, O4).
- Mejorar la calidad de la naranja peruana (F5, O3, O4, O5, O7).
- Incrementar la capacidad productiva (F1, F2, F3, F5, O1, O6, O7).
- Investigar y consolidar nuevas variedades de naranjas (F4, O5, O7).

Estrategias DO-Buscar.

- Realizar capacitación técnica a los productores de naranja (D1, D2, D6, O3, O4, O5, O7).

- Optimizar los procesos de distribución y comercialización (D1, D3, D4, D5, O2, O3, O4, O5).
- Constituir una organización que sirva de canal de venta directo a los mercados internacionales (D2, D3, D4, D5, O3, O4, O5).
- Realizar campañas publicitarias para fomentar el consumo interno (D2, D4, O2, O4, O6).
- Crear una institución para la investigación de la naranja (D1, D4, D6, O3, O4, O5, O7).
- Ejecutar proyectos de irrigación para contrarrestar la falta de agua (D1, D4, O3, O4, O5, O7).

Estrategias FA-Confrontar.

- Incrementar la participación en los mercados actuales (F1, F2, F3, F4, F5, A4, A7).
- Ingresar a nuevos mercados como Asia (F1, F2, F3, F4, F5, A4, A7).
- Organizar a los pequeños productores de naranja para que tengan capacidad de exportación (F2, F4, F5, A2, A5, A6, A7).

Estrategias DA-Evitar.

- Invertir en investigación, tecnología y gestión agrícola (D1, D6, D7, A2, A4, A5, A6, A7).
- Crear una asociación de los productores e integrarlos con lo demás participantes de la cadena productiva y de comercialización de la naranja (D2, D4, D5, D7, A2, A7).
- Concretar alianzas estratégicas para atraer inversión (D1, D4, D5, D7, A2, A4, A6, A7, A8).

Tabla 27

Matriz FODA del Sector de la Naranja

Matriz FODA		Fortalezas	Debilidades
		F1 Disponibilidad de tierras con suelos apropiados para la producción de naranja.	D1 Uso deficiente de tecnología y baja productividad.
		F2 Existencia de grandes procesadores con capacidad de exportar naranja.	D2 Gran cantidad de pequeños agricultores que no están organizados.
		F3 Generación de trabajo aprovechando el menor costo de mano de obra.	D3 Elevado costo de transporte.
		F4 Producto contraestacional en relación con los productores del hemisferio norte.	D4 Limitado conocimiento del mercado y costos de producción.
		F5 Apoyo del MINAG, SENASA e instituciones privadas como ProCitrus.	D5 Poco acceso a financiamiento.
			D6 Bajo control sanitario, se tiene problema con la mosca de la fruta.
			D7 Bajo nivel de inversión en la producción de naranja.
Oportunidades	FO	DO	
O1 Mercado nacional de recursos humanos apropiado.	FO1 Aprovechar los TLC para incrementar las exportaciones (F1, O3, O4).	DO1 Realizar capacitación técnica a los productores de naranja (D1, D2, D6, O3, O4, O5, O7).	
O2 Estabilidad macroeconómica del país.	FO2 Mejorar la calidad de la naranja peruana (F5, O3, O4, O5, O7).	DO2 Optimizar los procesos de distribución y comercialización (D1, D3, D4, D5, O2, O3, O4, O5).	
O3 Firma de tratados de libre comercio con varios países.	FO3 Incrementar la capacidad productiva (F1, F2, F3, F5, O1, O6, O7).	DO3 Constituir una organización que sirva de canal de venta directo a los mercados internacionales (D2, D3, D4, D5, O3, O4, O5).	
O4 Incremento del consumo de naranjas a nivel mundial.	FO4 Investigar y consolidar nuevas variedades de naranjas (F4, O5, O7).	DO4 Realizar campañas publicitarias para aumentar el consumo interno (D2, D4, O2, O4, O6).	
O5 Producir en el período contraestacional del hemisferio norte.		DO5 Crear una institución para la investigación de la naranja (D1, D4, D6, O3, O4, O5, O7).	
O6 Estabilidad política.		DO6 Ejecutar proyectos de irrigación para contrarrestar la falta de agua (D1, D4, O3, O4, O5, O7).	
O7 Adecuadas condiciones climáticas.			
Amenazas	FA	DA	
A1 La mandarina como producto sustituto por excelencia.	FA1 Incrementar la participación en los mercados actuales (F1, F2, F3, F4, F5, A4, A7).	DA1 Invertir en investigación, tecnología y gestión agrícola (D1, D6, D7, A2, A4, A5, A6, A7).	
A2 Escasa inversión en tecnología en la agroindustria .	FA2 Ingresar a nuevos mercados como Asia (F1, F2, F3, F4, F5, A4, A7).	DA2 Crear una asociación de los productores e integrarlos con lo demás participantes de la cadena productiva y de comercialización del sector (D2, D4, D5, D7, A2, A7).	
A3 Tipo de cambio poco favorable para las exportaciones.	FA3 Organizar a los pequeños productores de naranja para que tengan capacidad de exportación (F2, F4, F5, A2, A5, A6, A7).	DA3 Concretar alianzas estratégicas para atraer inversión (D1, D4, D5, D7, A2, A4, A6, A7, A8).	
A4 Competencia de otros países.			
A5 Amenazas del Fenómeno del Niño y de plagas.			
A6 Aumento de precios de Agroquímicos (pesticidas y fertilizantes).			
A7 Requisitos sanitarios para ingreso a otros mercados.			
A8 Infraestructura insuficiente para el transporte de la sierra a los puertos costeros.			

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

Según D'Alessio (2013), la matriz PEYEA permite determinar la posición estratégica de la industria de la naranja, determinada por factores relativos al sector: fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC); y por factores relativos a la industria: fortaleza de la industria (FI) y estabilidad del entorno (EE).

En la Tabla 28, se observa la matriz de calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF) de la naranja, donde se tiene como resultado ponderado el valor 3.11 y sobresalen con valores altos los factores de apalancamiento y rotación de inventarios, y con valores bajos, liquidez, flujo de caja, y riesgo involucrado en el negocio.

Tabla 28

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) de la Naranja

Factores determinantes										Puntaje
1 Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
2 Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	5
3 Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	2
4 Requerimiento de capital versus disponibilidad de capital	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
5 Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
6 Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	3
7 Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
8 Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	5
9 Economías de escala y experiencia	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
	Total									3.11

En la Tabla 29, se observa la matriz de calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC) de la naranja donde se tiene como resultado ponderado el valor -2.56 y sobresalen con valor alto el factor calidad de los productos, y con valores bajos, la participación del mercado, ciclo de vida de los productos, lealtad del consumidor, y velocidad de introducción de nuevos productos.

Tabla 29

Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) de la Naranja

Factores determinantes								Puntaje	
1 Participación del mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6 Grande	2
2 Calidad de los productos	Inferior	0	1	2	3	4	5	6 Superior	5
3 Ciclo de vida de los productos	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6 Temprano	2
4 Ciclo de reemplazo de los productos	Variable	0	1	2	3	4	5	6 Fijo	3
5 Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6 Alta	1
6 Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6 Alta	3
7 Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6 Alto	3
8 Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6 Alta	2
9 Velocidad introducción nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6 Rápida	2
Total									-2.56

En la Tabla 30, se observa la matriz de calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE) de la naranja, donde se tiene como resultado ponderado el valor -2.75, y sobresalen con valores altos la tasa de inflación y rango de precios de los productos que compiten, y con valores bajos, la presión competitiva y rivalidad, elasticidad de los precios de la demanda, y presión de los productos sustitutos.

Tabla 30

Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) de la Naranja

Factores determinantes								Puntaje	
1 Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6 Pocos	3
2 Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6 Baja	5
3 Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6 Pequeña	3
4 Rango de precios de los productos que compiten	Amplio	0	1	2	3	4	5	6 Estrecho	5
5 Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6 Muchos	3
6 Presión competitiva y rivalidad	Alta	0	1	2	3	4	5	6 Baja	1
7 Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6 Inelástica	2
8 Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6 Baja	0
Total									-2.75

En la Tabla 31, se observa la matriz de calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI) de la naranja donde se tiene como resultado ponderado el valor 3.22 y sobresalen con valores altos el potencial de crecimiento y el potencial de utilidades, y con valores bajos, la utilización de recursos y poder de negociación de los productores.

Tabla 31

Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI) de la Naranja

Factores determinantes								Puntaje			
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
5	Utilización de los recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	2
6	Intensidad de capital	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3
8	Productividad, utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
9	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
		Total							3.22		

En la Tabla 32, se observa el resultado consolidado de las cuatro matrices de factores determinantes.



Tabla 32

Matriz PEYEA de la Naranja

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)	
1 Retorno en la Inversión	3	1 Cambios tecnológicos	3
2 Apalancamiento	5	2 Tasa de inflación	5
3 Liquidez	2	3 Variabilidad de la demanda	3
4 Requerimiento de capital versus disponibilidad de capital	3	4 Rango de precios de los productos que compiten	5
5 Flujo de caja	2	5 Barreras de entrada al mercado	3
6 Facilidad de salida del mercado	3	6 Presión competitiva y rivalidad	1
7 Riesgo involucrado en el negocio	2	7 Elasticidad de precios de la demanda	2
8 Rotación de inventarios	5	8 Presión de los productos sustitutos	0
9 Economías de escala y experiencia	3	Valor ponderado	-2.75
Valor ponderado	3.11		
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)		Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)	
1 Participación del mercado	2	1 Potencial de crecimiento	5
2 Calidad de los productos	5	2 Potencial de utilidades	5
3 Ciclo de vida de los productos	2	3 Estabilidad financiera	3
4 Ciclo de reemplazo de los productos	3	4 Conocimiento tecnológico	3
5 Lealtad del consumidor	1	5 Utilización de los recursos	2
6 Utilización de la capacidad de los competidores	3	6 Intensidad de capital	3
7 Conocimiento tecnológico	3	7 Facilidad de entrada al mercado	3
8 Integración vertical	2	8 Productividad, utilización de la capacidad	3
9 Velocidad introducción nuevos productos	2	9 Poder de negociación de los productores	2
Valor ponderado	-2.56	Valor ponderado	3.22
Factor			
FF	3.11		
VC	-2.56		
FI	3.22		
EE	-2.75		

Como resultado de la Tabla 32 se obtiene la matriz PEYEA de la naranja.

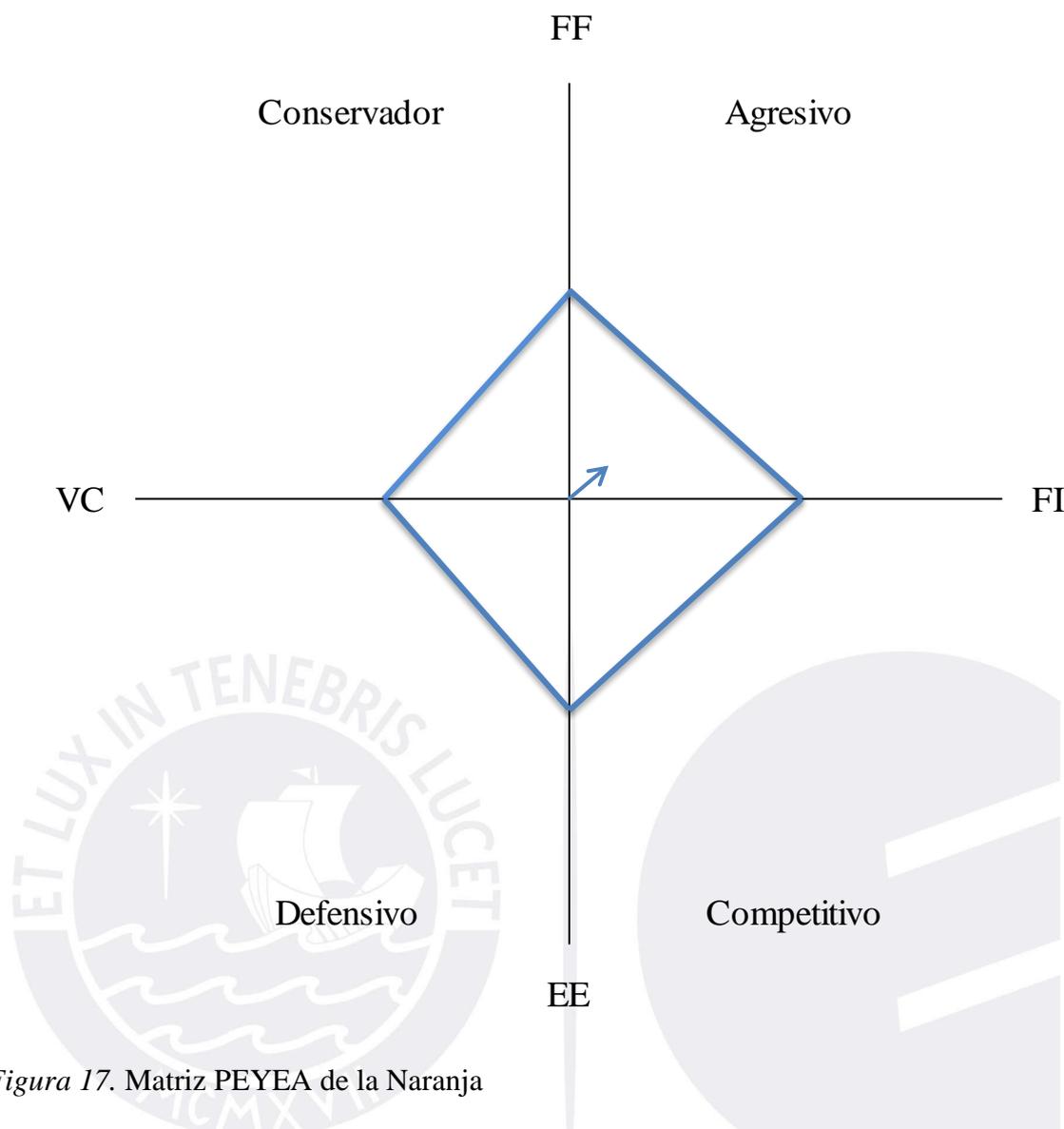


Figura 17. Matriz PEYEA de la Naranja

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz BCG tiene como base: (a) la relación estrecha entre la participación del mercado relativa a la industria y la generación de efectivo con (b) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Fue diseñada para ayudar a formular estrategias de las organizaciones multidivisionales; donde las divisiones autónomas (o unidades de negocios estratégicas) constituyen el portafolio del negocio. Estas divisiones de las organizaciones pueden competir en industrias diferentes, requiriendo estrategias particulares para cada industria (D'Alessio 2013).

Para este análisis, se consideró la participación en el mercado de la industria de la naranja en Sudamérica. Para estimar el valor del mercado de la naranja, se ha considerado como referencia a Argentina por ser el segundo país productor y el primer país exportador de naranjas en Sudamérica. La producción de naranjas de Argentina, en el año 2011, fue de 580,000 toneladas, mientras que la producción de naranjas en el Perú para el mismo año fue de 405,000 toneladas (Ver Tabla 17). Asimismo, las exportaciones de naranjas durante el mismo periodo fueron para Argentina de US\$33'501,000 y para el Perú de US\$1'134,600, de allí se obtiene el liderazgo de Argentina, tanto en su participación respecto a la producción como a la exportación.

Asimismo, se considera el crecimiento del precio al productor en dólares americanos, donde en la Tabla 33 se observa los datos históricos de los precios al productor de naranjas en Sudamérica durante los años 2000 y 2011.

Tabla 33

Precios al productor de la Naranja en US\$ (US\$ / Toneladas)

Pais	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Argentina	105.10	38.00	120.80	193.10	201.50	134.30	190.60	202.90	177.50	273.90	227.70	257.70
Brasil	118.60	64.90	42.80	38.70	38.90	47.10	54.80	64.10	84.90	78.20	92.20	113.80
Chile	164.40	129.20	121.40	121.30	131.60	166.10	201.30	204.60	172.20	227.80	260.90	267.20
Colombia	107.70	105.20	91.70	67.30	101.60	116.90	127.10	155.40	177.80	312.70	211.20	307.00
España	143.00	178.20	191.00	220.10	262.30	276.60	219.40	240.00	339.10	262.80	325.70	275.80
Perú	123.20	114.10	108.10	120.70	105.20	124.40	128.30	137.60	164.10	162.80	173.80	189.10
Uruguay	402.50	241.80	150.10	232.50	213.30	236.80	296.90	416.70	405.00	623.10	482.50	565.30

Nota: Tomado de *Precios al Productor Anuales*, por de Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2013d. Recuperado de http://faostat3.fao.org/faostat-gateway/go/to/download/P/*S

De esta manera, realizando los cálculos correspondientes, se obtiene que, entre el año 2000 y el año 2011, el crecimiento promedio del precio al productor de naranjas en Argentina y Perú fue de 24.67% y 4.44% respectivamente. En la Figura 18, se muestra la Matriz BCG para la naranja, donde se puede observar que se encuentra ubicado en el cuadrante tipo I (Signo de Interrogación).

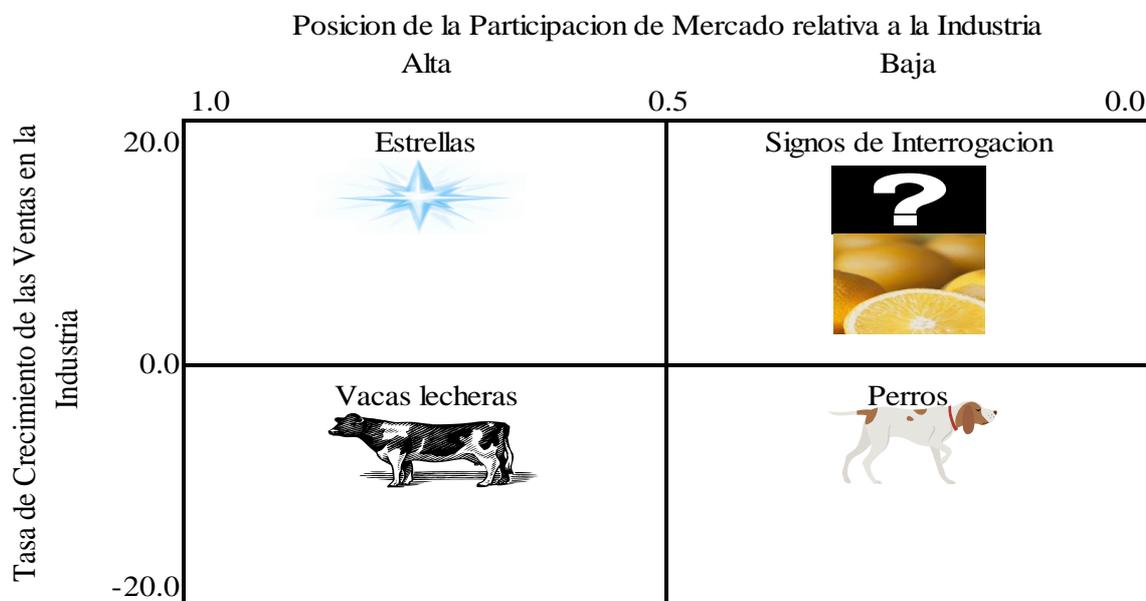


Figura 18. Matriz Boston Consulting Group de la Naranja

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

De acuerdo con D'Alessio (2013), la Matriz IE se caracteriza por contar con tres regiones que sugieren estrategias diferentes para las divisiones posicionadas en las celdas. La región 1 sugiere crecer y construir (invertir para crecer); la región 2 sugiere retener y mantener (invertir selectivamente y gerenciar las utilidades); y la región 3 sugiere cosechar o desinvertir recursos.

Según la Tabla 34, la Matriz Interna-Externa de la Naranja (MIE) está representada por dos ejes, el eje X que representa el total ponderado de la matriz EFI que es 2.60, y el eje Y que representa el total ponderado de la matriz EFE que es 2.60; por lo cual la naranja está ubicada en la región 2 en el cuadrante V, sugiriendo como estrategia desarrollarse selectivamente para mejorar y aplicar estrategias de penetración de mercados y desarrollo de productos

Tabla 34

Matriz Interna-Externa de la Naranja

Matriz	Total Puntaje Ponderado
EFI	2.60
EFE	2.60

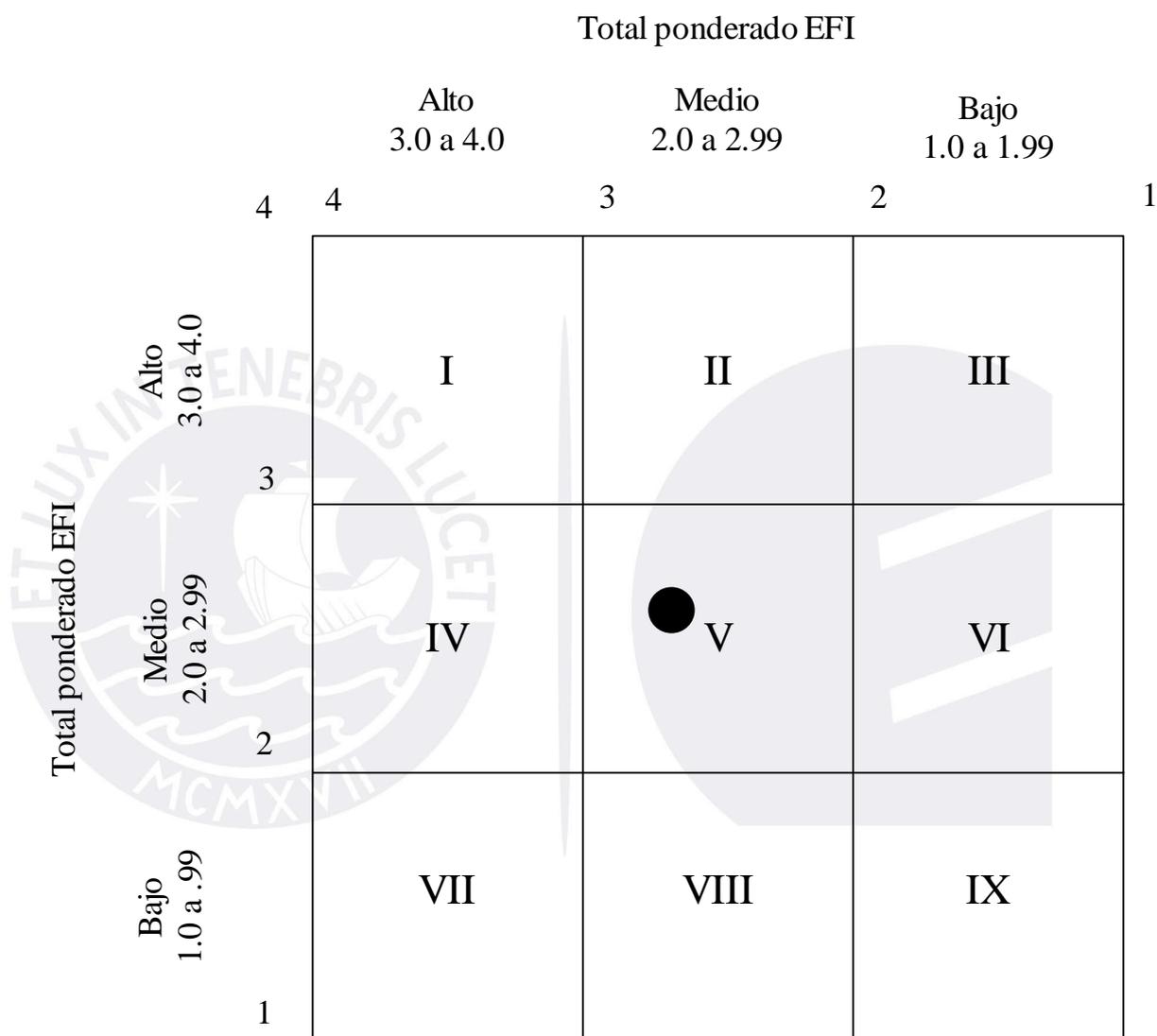


Figura 19. Matriz Interna-Externa de la Naranja.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

Según D'Alessio (2013), la MGE es otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias de la organización. El fundamento de esta

matriz se soporta en que la situación de un negocio es definida en términos de: (a) el crecimiento del mercado, rápido o lento; y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. Al evaluar estas dos variables, simultáneamente, un negocio puede ser categorizado en uno de los siguientes cuatro cuadrantes: cuadrante I, la empresa tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante II, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante III, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento; y cuadrante IV, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento.

Al evaluar la situación de la naranja según la Matriz GE en términos de crecimiento del mercado y la posición competitiva, se ubica en el Cuadrante II debido a que posee una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido, como se puede apreciar en la Figura 20.

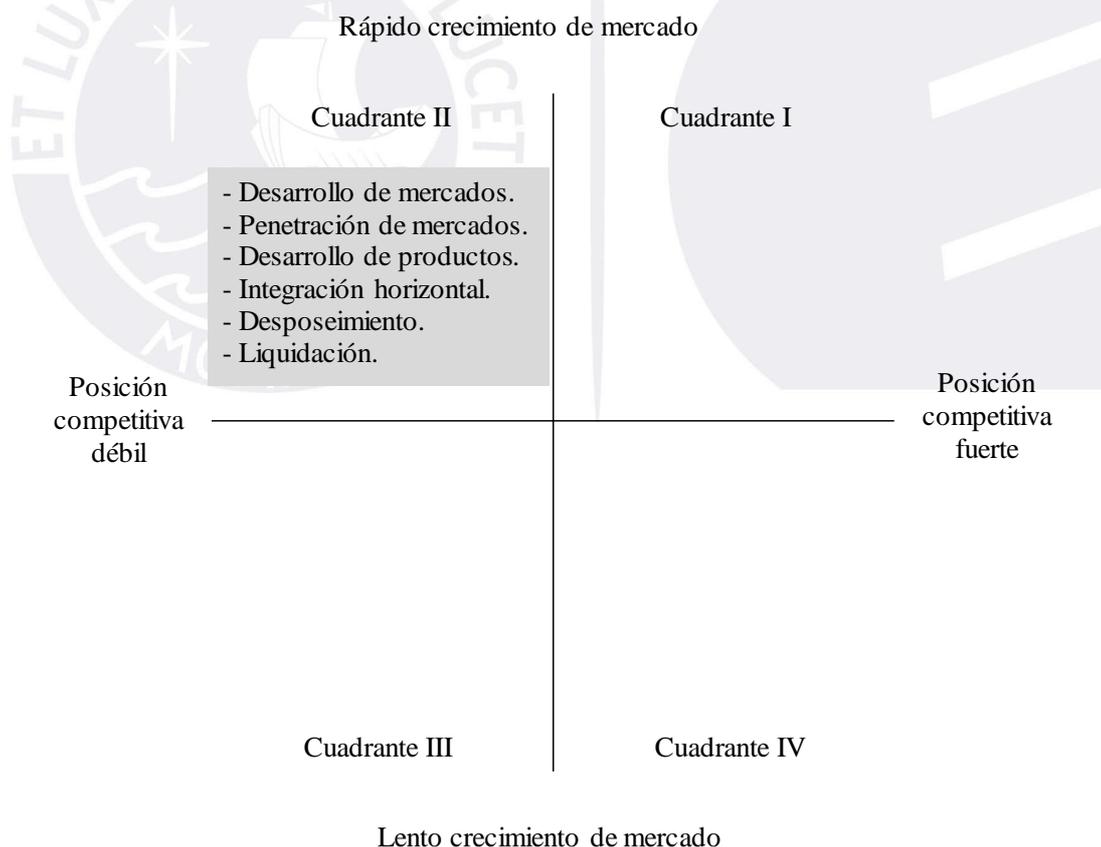


Figura 20. Matriz de la Gran Estrategia (GE) de la Naranja.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión estratégica (MDE) permite agrupar las estrategias y apreciar las repeticiones de las estrategias obtenidas en la elaboración de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE BCG. En esta matriz se suman las repeticiones y se retienen las estrategias con mayor repetición, e incluso otras que por algún motivo se consideren pertinentes para el procesos de decisión (D'Alessio, 2013). En la matriz de decisión estratégica, se aprecia que las estrategias retenidas que se aplicarán a la naranja son aquellas con un puntaje de tres o mayor a tres, como se puede apreciar en la Tabla 35.

Tabla 35

Matriz de Decisión Estratégica de la Naranja

Origen	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total	
FO1	Aprovechar los TLC para incrementar las exportaciones	X	X	X	X	X	5	E1
FO2	Mejorar la calidad de la naranja peruana	X		X	X	X	4	E2
FO3	Incrementar la capacidad productiva	X		X	X	X	4	E3
FO4	Investigar y consolidar nuevas variedades de naranjas	X	X	X	X	X	5	E4
FA1	Incrementar la participación en los mercados actuales	X	X	X	X	X	5	E5
FA2	Ingresar a nuevos mercados como Asia	X	X	X	X	X	5	E6
FA3	Organizar a los pequeños productores de naranja para que tengan capacidad de exportación	X	X	X	X	X	5	E7
DO1	Realizar capacitación técnica a los productores de naranja	X	X	X	X	X	5	E8
DO2	Optimizar los procesos de distribución y comercialización	X	X	X		X	4	E9
DO3	Constituir una organización que sirva de canal de venta directo a los mercados internacionales	X	X				2	
DO4	Realizar campañas publicitarias para aumentar el consumo interno	X		X	X	X	4	E10
DO5	Crear una institución para la investigación de la naranja	X	X	X	X	X	5	E11
DO6	Ejecutar proyectos de irrigación para contrarrestar la falta de agua	X					1	
DA1	Invertir en investigación, tecnología y gestión agrícola	X	X	X	X	X	5	E12
DA2	Crear una asociación de los productores e integrarlos con lo demás participantes de la cadena productiva y de comercialización de la naranja	X	X				2	
DA3	Concretar alianzas estratégicas para atraer inversión	X	X	X		X	4	E13

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Según D'Alessio (2013), la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico es una herramienta que permite evaluar y decidir objetivamente sobre las posibles

estrategias, considerando la identificación previa de los factores determinantes (críticos o clave) de éxito externos e internos. La MCPE determina el atractivo relativo (de acuerdo con el puntaje de atraktividad asignado) de las estrategias específicas. El puntaje se asigna según el grado en que se pueden capitalizar o usar para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización: (a) cuatro, muy atractivo; (b) tres, atractivo; (c) dos, algo atractivo, y (d) uno, sin atractivo. Luego de evaluar las estrategias con la MCPE de la naranja, se seleccionaron las 13 estrategias evaluadas, donde el criterio utilizado es retener las estrategias con puntajes iguales o mayores a cinco, donde 10 estrategias presentaron calificaciones por encima de este valor, como se puede apreciar en la Tabla 36.

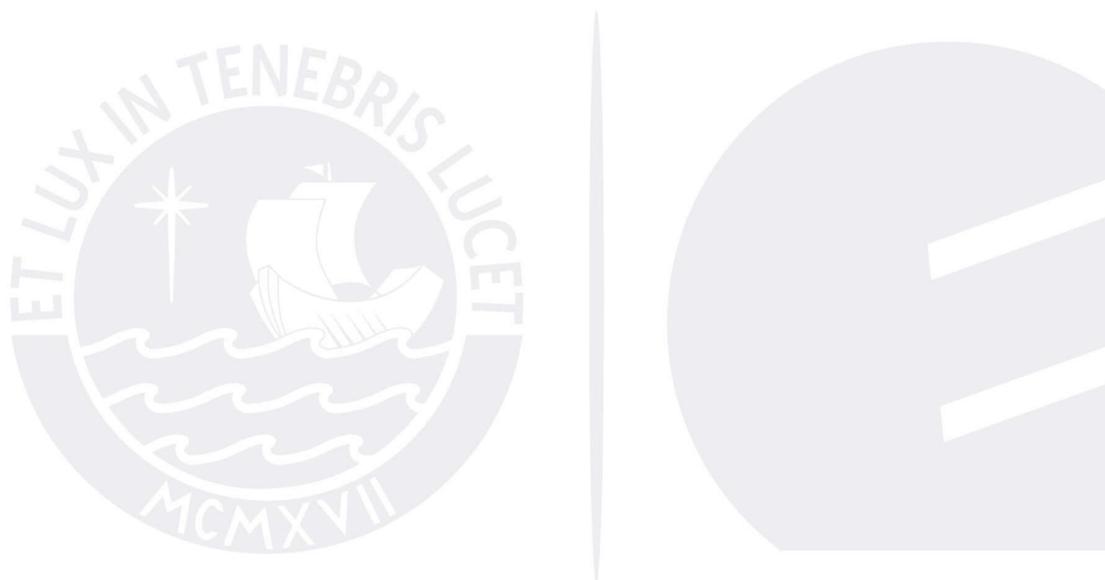


Tabla 36

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico de la Naranja

Origen	Factores Claves	Peso	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		E11		E12		E13			
			PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
			Aprovechar los TLC para incrementar las exportaciones		Mejorar la calidad de la naranja peruana		Incrementar la capacidad productiva		Investigar y consolidar nuevas variedades de naranjas		Incrementar la participación en los mercados actuales		Ingresar a nuevos mercados como Asia		Organizar a los pequeños productores de la naranja para que tengan capacidad de exportación		Realizar capacitación técnica a los productores de naranja		Optimizar los procesos de distribución y comercialización		Realizar campañas publicitarias para aumentar el consumo interno		Crear una institución para la investigación de la naranja		Invertir en investigación, tecnología y gestión agrícola		Concretar alianzas estratégicas para atraer inversión			
Oportunidades																														
O1	Mercado nacional de recursos humanos apropiado	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.10		
O2	Estabilidad macroeconómica del país	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	4	0.40		
O3	Firma de tratados de Libre Comercio con varios países	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	4	0.20		
O4	Incremento del consumo de naranjas a nivel mundial	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20		
O5	Producir en el período contraestacional del hemisferio norte	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40		
O6	Estabilidad política	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	1	0.10	4	0.40		
O7	Adecuadas condiciones climáticas	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15		
Amenazas																														
A1	La mandarina como producto sustituto por excelencia	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	1	0.10		
A2	Escasa inversión en Tecnología en la agroindustria	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20		
A3	Tipo de cambio poco favorable para las exportaciones	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10		
A4	Competencia de otros países	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10		
A5	Amenazas del Fenómeno del Niño y de Plagas	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10		
A6	Aumento de precios de Agroquímicos (Pesticidas y fertilizantes)	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10		
A7	Requisitos sanitarios para ingreso a otros mercados	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10		
A8	Infraestructura insuficiente para el transporte de la sierra a los puertos costeros	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05		
Fortalezas																														
F1	Disponibilidad de tierras con suelos apropiados para la producción de naranja	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56	4	0.56	3	0.42	4	0.56	3	0.42	2	0.28	2	0.28	2	0.28	3	0.42	2	0.28	3	0.42		
F2	Existencia de grandes procesadores con capacidad de exportar naranja	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30		
F3	Generación de trabajo aprovechando el menor costo de mano de obra	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30		
F4	Producto contraestacional en relación con los productores del hemisferio norte	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20		
F5	Apoyo del MINAG, SENASA e instituciones privadas como ProCitrus	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40		
Debilidades																														
D1	Uso deficiente de tecnología y baja productividad	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10		
D2	Gran cantidad de pequeños agricultores que no están organizados	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16		
D3	Elevado costo de transporte	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16		
D4	Limitado conocimiento del mercado y costos de producción	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15		
D5	Poco acceso a financiamiento	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20		
D6	Bajo control sanitario, se tiene problema con la mosca de la fruta	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20		
D7	Bajo nivel de inversión en la producción de naranja	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05		
Total		2.00	5.06		6.37		5.39		5.15		5.21		5.12		5.29		4.35		5.03		4.45		5.22		4.45		5.34			

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Según D'Alessio (2013), en la matriz de Rumelt se aprueban las estrategias que pasan todas las pruebas. Las pruebas son de: (a) consistencia, la estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, la estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran; (c) ventaja, la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad; y (d) factibilidad, la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución.

En la Tabla 37, se apreciará la matriz de Rumelt para la evaluación de las estrategias de la naranja, donde todas las estrategias cumplen con todas las pruebas.

Tabla 37

Matriz de Rumelt de la Naranja

	Estrategias Específicas	Pruebas				Se Acepta
		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	
1	Aprovechar los TLC para incrementar las exportaciones	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	Mejorar la calidad de la naranja peruana	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	Incrementar la capacidad productiva	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	Investigar y consolidar nuevas variedades de naranjas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5	Incrementar la participación en los mercados actuales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	Ingresar a nuevos mercados como Asia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7	Organizar a los pequeños productores de la naranja	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8	Optimizar los procesos de distribución y comercialización	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9	Crear una institución para la investigación de la naranja	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
10	Concretar alianzas estratégicas para atraer inversión	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9. Matriz de Ética (ME)

De acuerdo con D'Alessio (2013), la auditoría de la ética, finalmente, intenta verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas para los fines utilitarios. Esta matriz se toma como filtro, y si alguna de las estrategias, al ser evaluadas, viola los derechos humanos, es injusta, o es perjudicial a los resultados estratégicos, no debe retenerse (estrategia retenida) y debe ser descartada (estrategia descartada). De acuerdo con la Tabla 38, ninguna de las estrategias retenidas traspasa los aspectos éticos establecidos.



Tabla 38

Matriz de Ética de la Naranja

		Aprovechar los TLC para incrementar las exportaciones	Mejorar la calidad de la naranja peruana	Incrementar la capacidad productiva	Investigar y consolidar nuevas variedades de naranjas	Incrementar la participación en los mercados actuales	Ingresar a nuevos mercados como Asia	Organizar a los pequeños productores de la naranja	Optimizar los procesos de distribución y comercialización	Crear una institución para la investigación de la naranja	Concretar alianzas estratégicas para atraer inversión
Ítem	Derechos										
1	Impacto en el derecho a la vida	N	P	P	P	N	N	P	N	O	N
2	Impacto en el derecho a la propiedad	N	P	P	P	N	N	P	P	O	N
3	Impacto en el derecho del libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
4	Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
6	Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
7	Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	Justicia	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
8	Impacto en la distribución	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
9	Impacto en la administración	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
10	Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	Utilitarismo	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes
11	Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
12	Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Derechos V: Viola N: Neutral P: Promueve											
Justicia J: Justo N: Neutro I: Injusto											
Utilitarismo E: Excelentes N: Neutro P: Perjudicial											

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Con relación a D'Alessio (2013), las estrategias retenidas o estrategias primarias son aquellas estrategias finales que han sido aceptadas después de haber pasado por varias matrices, y las no retenidas o de contingencia son las que no fueron aceptadas siendo conocidas también como estrategias secundarias. Existen tres grupos de estrategias de contingencia: el primer grupo está conformada por aquellas estrategias que no pasaron la matriz de Rumelt; el segundo grupo conformado por aquellas estrategias que no alcanzaron el valor mínimo de cinco (o el valor designado por el estratega) en la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico; y el tercer grupo conformado por aquellas estrategias que no alcanzaron aparecer tres o más veces (o no han sido aceptadas según el criterio designado por el estratega) en la matriz de decisión estratégica. Las estrategias que no pasaron la matriz de ética se eliminan por sí mismas.

Como se puede observar en la Tabla 39, de las 16 estrategias específicas, 10 estrategias son retenidas, no hay estrategias que pertenezcan al grupo uno de contingencias (no pasó la matriz de Rumelt); hay tres estrategias que pertenecen al grupo dos de contingencias (no pasaron la MCPE), y tres estrategias pertenecen al grupo tres de contingencias (no pasaron la MDE).

Tabla 39

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Origen	Estrategias	Estrategias Retenidas	Estrategias de contingencias		
			Grupo N° 1 (No pasaron MR)	Grupo N° 2 (No pasaron MCPE)	Grupo N° 3 (No pasaron MDE)
FO1	Aprovechar los TLC para incrementar las exportaciones	X			
FO2	Mejorar la calidad de la naranja peruana	X			
FO3	Incrementar la capacidad productiva	X			
FO4	Investigar y consolidar nuevas variedades de naranjas.	X			
FA1	Incrementar la participación en los mercados actuales	X			
FA2	Ingresar a nuevos mercados como Asia	X			
FA3	Organizar a los pequeños productores de naranja	X			
DO1	Realizar capacitación técnica a los productores de naranja			X	
DO2	Optimizar los procesos de distribución y comercialización	X			
DO3	Constituir una organización que sirva de canal de venta directo a los mercados internacionales				X
DO4	Realizar campañas publicitarias para aumentar el consumo interno			X	
DO5	Crear una institución para la investigación de la naranja	X			
DO6	Ejecutar proyectos de irrigación para contrarrestar la falta de agua				X
DA1	Invertir en investigación, tecnología y gestión agrícola			X	
DA2	Crear una asociación de los productores e integrarlos con lo demás participantes de la cadena productiva y de comercialización del sector				X
DA3	Concretar alianzas estratégicas para atraer inversión	X			

6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

Según D'Alessio (2013), debe verificarse que los objetivos a largo plazo se alcanzarán con las estrategias finalmente retenidas, por lo que se presenta esta matriz con el fin de encontrar estas relaciones. En caso una estrategia no alcance ninguno de los OLP trazados, se debe considerar como una estrategia de contingencia. La matriz de la Tabla 40 es el resultado de contrastar los objetivos a largo plazo con las estrategias retenidas de la naranja.



Tabla 40

Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo de la Naranja

Estrategias Retenidas	OLP1: Aumentar para 2023 las exportaciones de la naranja peruana para superar los US\$50'000,000.	OLP2: Aumentar para 2023 a 38,000 hectáreas las tierras de cultivo destinadas a la producción de naranja.	OLP3: Incrementar para 2023 el rendimiento de la producción de la naranja a 27,000 TN en promedio.	OLP4: Incrementar para 2023 tres veces el precio que se paga en chacra a los agricultores de naranja.
Aprovechar los TLC para incrementar las exportaciones	X	X	X	X
Mejorar la calidad de la naranja peruana	X	X	X	X
Incrementar la capacidad productiva	X	X	X	X
Investigar y consolidar nuevas variedades de naranjas	X	X	X	X
Incrementar la participación en los mercados actuales	X	X	X	X
Ingresar a nuevos mercados como Asia	X	X	X	X
Organizar a los pequeños productores de naranja	X	X	X	X
Optimizar los procesos de distribución y comercialización	X	X	X	X
Crear una institución para la investigación de la naranja	X	X	X	X
Concretar alianzas estratégicas para atraer inversión	X	X	X	X

6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores

De acuerdo con D'Alessio (2013), esta matriz muestra las posibilidades de los competidores y sustitutos con relación a las estrategias retenidas ayudando a una mejor implementación de las estrategias, al poder evaluar posibles reacciones de los competidores. Antes de decidir las estrategias a retener, es relevante evaluar qué harán los competidores actuales, de los sustitutos y los entrantes, cuando se inicie el proceso de implementación de cada estrategia. Asimismo, se debe considerar qué harán los aliados y los socios estratégicos, quienes también reaccionarán ante la implementación de las diversas estrategias adoptadas.

El objetivo de la matriz de la Tabla 41 es evaluar las posibles acciones y reacciones de los competidores actuales, sustitutos y entrantes que puedan neutralizar la implementación de las estrategias retenidas de la naranja.

6.13. Conclusiones

El presente capítulo ha permitido obtener 10 estrategias a implementar; mediante el uso de matrices en aspectos lógicos, éticos, jurídicos, y administrativos; que servirán para que la naranja pueda alcanzar sus cuatro objetivos definidos a largo plazo en un periodo máximo de 10 años, es decir, convertirse en líder de producción y exportación en Sudamérica.

Tabla 41

Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos de la Naranja

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores		
	Argentina	Uruguay	Chile
Aprovechar los TLC para incrementar las exportaciones	Firma de nuevos TLC en desmedro de los TLC peruanos		
Mejorar la calidad de la naranja peruana	Implementar nuevas tecnologías para mejorar la productividad de naranja argentina		
Incrementar la capacidad productiva	Incrementar su capacidad productiva y exportadora	Incrementar su capacidad productiva y exportadora	Incrementar su capacidad productiva y exportadora
Investigar y consolidar nuevas variedades de naranjas	Desarrollar nuevas variedades de naranjas a fin de competir con la naranja peruana		Incrementar el mejoramiento genético de la naranja chilena
Incrementar la participación en los mercados actuales	Incursionar en los mercados actuales peruanos		
Ingresar a nuevos mercados como Asia	Generar campañas publicitarias a favor de la naranja argentina	Concurrir a ferias internacionales para aumentar la promoción de la naranja uruguaya	
Organizar a los pequeños productores de naranja	Adquisición de tierras y fundos para producción de naranjas con marcas argentinas		Adquisición de tierras y fundos para producción de naranjas con marcas chilenas
Optimizar los procesos de distribución y Crear una institución para la investigación de la naranja	Mejora de su cadena de valor Institución desarrollada de apoyo y de investigación de la naranja	Mejora de su cadena de valor Institución de fomento de investigación de la naranja	Mejora de su cadena de valor
Concretar alianzas estratégicas para atraer inversión	Alianzas estratégicas para la exportación	Alianzas estratégicas para mejorar su producción	Alianzas estratégicas para la exportación

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Según D'Alessio (2013), la evaluación y control es la tercera etapa del proceso estratégico, se debe mencionar que esta no es una etapa propiamente dicha como sí lo son las etapas de formulación e implementación, puesto que se efectúa en todo momento a lo largo de todo el proceso. Luego de haber realizado el análisis de los elementos necesarios para la formulación estratégica, este capítulo se enfoca en la puesta en marcha de la segunda etapa del proceso estratégico.

La implementación estratégica consiste en transformar los planes estratégicos en acciones y después en resultados. Por lo tanto, la implementación será exitosa en la medida en que se logren los objetivos estratégicos. Lograr la transformación estratégica en acciones concretas constituye un proceso exigente. Esto se debe a la extensa gama de actividades gerenciales que se deben atender, a las diversas opciones o enfoques que los directivos pueden adoptar al momento de abordar cada actividad, a la habilidad que se necesita para que se desarrolle una variedad de iniciativas y estas funcionen, y a la resistencia al cambio que se debe superar. Un proceso de aplicación de la estrategia demanda de cuatro insumos principales:

- Un liderazgo comprometido de la alta dirección que conduzca al logro del desempeño y éxito de esta etapa. Un liderazgo transformacional es fundamental.
- Una cultura organizacional que soporte a las estrategias, y que beneficie y apoye su implementación.
- Una tecnología facilitadora que permita implementar las estrategias con la modernidad requerida por esta economía global.

- La innovación y creatividad tienen un rol importante en la implementación y diferencia a las organizaciones triunfadoras, de aquellas que no las poseen.

El proceso de implementación requiere de cuatro elementos clave; objetivos a corto plazo, políticas, recursos, y estructura organizacional. Asimismo, no se pueden olvidar que quienes implementan los cambios son las personas y su motivación es, principalmente, fundamental para el éxito de esta etapa. Por otro lado, también están: la responsabilidad social, el manejo del medioambiente, y la ecología; y, en forma general, la gestión de todo el proceso del cambio (D'Alessio, 2013).

7.1. Objetivos a Corto Plazo

Ahora se mencionan nuevamente los objetivos a largo plazo (OLP) y se formulan los objetivos a corto plazo (OCP), los que se dirigen a la consecución de los objetivos a largo plazo (D'Alessio, 2013).

OLPI. Aumentar para 2023 las exportaciones de la naranja peruana para superar los US\$50'000,000 millones, logrando una posición de liderazgo en los Países Bajos, Suecia, Reino Unido, y Estados Unidos e incursionado en China, Japón, y Corea. A la fecha, las exportaciones de naranja suman US\$ 3'000,000 millones.

OCP11. Incrementar las exportación a razón de 32.5% anual respecto del año anterior.

OCP12. Ampliar el calendario de producción a todo el año para asegurar la exportación constante.

OCP13. Implementar una investigación anual para obtener nuevas variedades de naranja para la exportación y/o consumo interno que aseguren la producción durante todo el año.

OCP14. Ampliar la capacidad de procesamiento de la naranja.

OLP2. Aumentar para 2023 a 38,000 hectáreas las tierras de cultivo destinadas a la producción de naranja, con lo que se generará mayor empleo, a la fecha se tienen 27,000 hectáreas de tierras destinadas a la producción de naranja.

OCP21. Aumentar la disponibilidad de tierras para la naranja a razón de 1,100 hectáreas anuales.

OCP22. Impulsar la financiación para el cultivo de naranja.

OCP23. Desarrollar proyectos de inversión en la naranja.

OLP3. Incrementar para 2023 el rendimiento de la producción de la naranja a 27,000 toneladas en promedio, a la fecha la mayor zona productora de naranja tiene un rendimiento promedio de 18,000 toneladas.

OCP31. Incrementar actividades de control de plagas.

OCP32. Coordinar con SENASA la capacitación en buenas prácticas agrícolas referidas al cultivo de la naranja con la finalidad de disminuir el impacto ambiental.

OCP33. Capacitar a los productores sobre buenas prácticas de cultivo con la finalidad de que aumenten su productividad.

OCP34. Erradicar la mosca de la fruta en los departamentos de Lima, Ica, y Junín.

OLP4. Incrementar para 2023, tres veces el precio que se paga en chacra a los agricultores de naranja, a la fecha, la mayor zona productora de naranja recibe, en promedio, S/0.36 por kilogramo.

OCP41. Certificar en HACCP a las empresas productoras de naranja.

OCP42. Asociar a 50 pequeños productores por año para orientarlos hacia la cadena productiva agroexportadora de naranja.

OCP43. Invertir en infraestructura para disminuir los costos de transporte en la industria de la naranja.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

De acuerdo a D'Alessio (2013), los recursos son insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la realización de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los OCP. De acuerdo con D'Alessio (2013), para Grant existían relaciones que se generan entre los recursos, las capacidades, y las ventajas competitivas de una organización. Por lo tanto, un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de recursos (financieros, físicos, humanos, y tecnológicos).

Recursos financieros. En la industria de la naranja, la competitividad no solo se da por la asignación de recursos, sean estos financiados en la banca privada o por incentivos del gobierno, sino por lo que la propia industria hace respecto de sus propios costos, que harán el producto competitivo a nivel mundial. En toda la cadena productiva, es importante la reducción de costos, y una de las principales es el transporte sobre todo en la selva central, donde se tiene una única vía de salida hacia Lima que es el principal mercado interno o se exporta a través del puerto del Callao.

Recursos físicos. Estos que son el punto de partida de la industria de la naranja en el país, como la tierra de cultivo, principalmente ubicada en la selva central, Lima e Ica, y que deben de incrementarse en área y productividad. También las plantas de tratamiento y empaque, para la exportación como las que operan Inversiones Marzala y Procesadora Larán.

Recursos humanos. Componente principal en el análisis, debido a que es el pilar sobre el cual se apoya la implementación de la estrategia, desde su diseño, el alineamiento, y el seguimiento y control, por ello es importante la gestión del talento humano.

Recursos tecnológicos. Los recursos tecnológicos principales en la producción de la naranja deben de estar enfocados en que mejore la productividad, como las nuevas tecnologías en el sembrío, control de plagas, y aumento en toneladas por hectárea.



Tabla 42

Matriz de Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo (OLP1 y OLP2)

Objetivo a Largo Plazo	Objetivo a Corto Plazo	Recurso Asignado	Ente Ejecutor	
OLP 1 Aumentar para 2023 las exportaciones de la naranja peruana para superar los US\$50'000,000, logrando una posición de liderazgo en los Países Bajos, Suecia, Reino Unido y Estados Unidos e incursionado en China, Japón y Corea. Actualmente las exportaciones de naranja suman US \$ 3'000,000 dólares.	OCP 11 Incrementar las exportación a razón de 32.50% anual respecto del año anterior.	Materiales: Producto de excelente calidad, envases y embalajes. Maquinaria: Procesadoras, equipos de frío, frigoríficos y empacadoras. Moneda: Financiamiento.	Recursos Tangibles Ministerio de Agricultura ADEX Asociación Peruana de Productores de Cítricos-Naranjas	
		Métodos: Sistemas y Procedimientos de Exportación. Mentalidad: Arriesgada e innovadora.	Recursos Intangibles	
		Mano de Obra: Personal especializado en comercio exterior.	Recursos Humanos	
		Materiales: Semillas, fungicidas, pesticidas y abono. Maquinaria: Tractores y azufradoras. Moneda: Financiamiento.	Recursos Tangibles Ministerio de Agricultura Asociación Peruana de Productores de Cítricos-Naranjas	
	OCP 12 Ampliar el calendario de producción a todo el año para asegurar la exportación constante.	Métodos: Cosecha, riego y sembrío. Mentalidad: Innovadora.	Recursos Intangibles	
		Mano de Obra: Personal especializada en agronomía y personal de campo. Medio Ambiente: Tierras, clima y agua.	Recursos Humanos	
		Materiales: Semillas, fungicidas, pesticidas y abono. Maquinaria: Laboratorios y tractores. Moneda: Financiamiento.	Recursos Tangibles Ministerio de Agricultura Asociación Peruana de Productores de Cítricos-Naranjas	
		Métodos: Injertos. Mentalidad: Innovadora.	Recursos Intangibles	
	OCP 13 Implementar una investigación anual para la obtener nuevas variedades de naranja para la exportación y/o consumo interno que aseguren la producción durante todo el año.	Mano de Obra: Especialistas en agronomía. Medio Ambiente: Tierras, clima, plantaciones y agua.	Recursos Humanos	
		Materiales: Producto de calidad intermedia. Maquinaria: Procesadoras, equipos de frío y frigoríficos. Moneda: Financiamiento.	Recursos Tangibles Asociación Peruana de Productores de Cítricos-Naranjas	
		Métodos: Maduración y enverdamiento. Mentalidad: Innovadora.	Recursos Intangibles	
		Mano de Obra: Ingenieros Industriales. Medio Ambiente: Tierras y agua.	Recursos Humanos	
	OLP 2 Aumentar para 2023 a 38,000 hectáreas las tierras de cultivo destinadas a la producción de naranja con lo que se generará mayor empleo, actualmente se tienen 27,000 hectáreas de tierras destinadas a la producción de naranja.	OCP 21 Aumentar la disponibilidad de tierras para la naranja a razón de 1,100 hectáreas anuales.	Materiales: Semillas, fungicidas, pesticidas y abono. Maquinaria: Tractores, azufradoras, reservorios, invernaderos y podadoras. Moneda: Financiamiento.	Recursos Tangibles Ministerio de Agricultura Asociación Peruana de Productores de Cítricos-Naranjas
			Métodos: Cosecha, riego y sembrío. Mentalidad: Innovadora.	Recursos Intangibles
Mano de Obra: Especialistas en agronomía. Medio Ambiente: Tierras, clima, plantaciones y agua.			Recursos Humanos	
Materiales: Productos de baja y mediana calidad. Maquinaria: Tractores, procesadores, equipos de frío, frigoríficos, azufradoras y podadoras. Moneda: Financiamiento.			Recursos Tangibles Ministerio de Agricultura Asociación Peruana de Productores de Cítricos-Naranjas Entidades financieras supervisadas por la SBS	
OCP 22 Impulsar la financiación para el cultivo de naranja.		Métodos: Cosecha, riego, sembrío e inserciones. Mentalidad: Innovadora e impulsadora.	Recursos Intangibles	
		Mano de Obra: Especialistas en agronomía e ingeniería industrial. Medio Ambiente: Tierras, clima y agua.	Recursos Humanos	
		Materiales: Proyectos de Inversión y Estudios Financieros. Moneda: Financiamiento.	Recursos Tangibles Ministerio de Agricultura Asociación Peruana de Productores de Cítricos-Naranjas Entidades financieras supervisadas por la SBS	
		Métodos: Estudios y Análisis. Mentalidad: Analítica.	Recursos Intangibles	
OCP 23 Desarrollar proyectos de inversión en la naranja.		Mano de Obra: Profesiones en Contabilidad y Economía.	Recursos Humanos	

Tabla 43

Matriz de Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo (OLP3 y OLP3)

Objetivo a Largo Plazo	Objetivo a Corto Plazo	Recurso Asignado	Ente Ejecutor		
OLP 3 Incrementar para 2023 el rendimiento de la producción de la naranja a 27,000 toneladas en promedio, actualmente la mayor zona productora de naranja tiene un rendimiento promedio de 18,000 toneladas.	OCP 31 Incrementar actividades de control de plagas.	Materiales: Pesticidas y fungicidas. Maquinaria: Azufradoras, filtros y termógrafos. Moneda: Financiamiento.	Recursos Tangibles	Ministerio de Agricultura Asociación Peruana de Productores de Cítricos-Naranjas	
		Métodos: Sembrío y riego. Mentalidad: Precavida.	Recursos Intangibles		
		Mano de Obra: Especialistas en agronomía. Medio Ambiente: Tierras y cosechas.	Recursos Humanos		
	OCP 32 Coordinar con SENASA la capacitación en buenas prácticas agrícolas referidas al cultivo de la naranja con la finalidad de disminuir el impacto ambiental.	Materiales: Unidades y materiales de capacitación. Maquinaria: Aulas de Clases y terrenos cultivados. Moneda: Inversión.	Métodos: Educativos, teóricos/prácticos y participativos. Mentalidad: Innovadora, abierta y ganadora.	Recursos Tangibles	Ministerio de Agricultura Asociación Peruana de Productores de Cítricos-Naranjas Universidad Agraria La Molina
			Mano de Obra: Especialistas en agronomía, agricultores parceleros y personal auxiliar de campo. Medio Ambiente: Tierras, cosechas, cultivos y agua.	Recursos Intangibles	
			Mano de Obra: Especialistas en agronomía, agricultores parceleros y personal auxiliar de campo. Medio Ambiente: Tierras, cosechas, cultivos y agua.	Recursos Humanos	
	OCP 33 Capacitar a los productores sobre buenas prácticas de cultivo con la finalidad de que aumenten su productividad.	Materiales: Unidades y materiales de capacitación. Maquinaria: Aulas de Clases y terrenos cultivados. Moneda: Inversión.	Métodos: Educativos, teóricos/prácticos y participativos. Mentalidad: Innovadora, abierta y ganadora.	Recursos Tangibles	Ministerio de Agricultura Asociación Peruana de Productores de Cítricos-Naranjas Universidad Agraria La Molina
			Mano de Obra: Especialistas en agronomía, agricultores parceleros y personal auxiliar de campo. Medio Ambiente: Tierras, cosechas, cultivos y agua.	Recursos Intangibles	
			Mano de Obra: Especialistas en agronomía, agricultores parceleros y personal auxiliar de campo. Medio Ambiente: Tierras, cosechas, cultivos y agua.	Recursos Humanos	
	OCP 34 Erradicar la mosca de la fruta en los departamentos de Lima, Ica y Junín.	Materiales: Pesticidas y fungicidas. Maquinaria: Azufradoras, filtros y termógrafos. Moneda: Financiamiento.	Métodos: Sembrío y riego. Mentalidad: Precavida.	Recursos Tangibles	Ministerio de Agricultura Asociación Peruana de Productores de Cítricos-Naranjas
			Mano de Obra: Especialistas en agronomía. Medio Ambiente: Tierras y cosechas.	Recursos Intangibles	
			Mano de Obra: Especialistas en agronomía. Medio Ambiente: Tierras y cosechas.	Recursos Humanos	
OLP 4 Incrementar para 2023, tres veces el precio que se paga en chacra a los agricultores de naranja, actualmente en promedio la mayor zona productora de naranja recibe en promedio S/.0.36 por kilogramo.	OCP 41 Certificar en HACCP a las empresas productoras de naranja.	Materiales: Materiales de capacitación e implementación HACCP. Maquinaria: Empresas productoras de alta y mediano capacidad. Moneda: Inversión y Financiamiento.	Recursos Tangibles	Ministerio de Agricultura Asociación Peruana de Productores de Cítricos-Naranjas Universidad Agraria La Molina	
		Métodos: Aplicativos e implementadores. Mentalidad: Educativa e innovadora.	Recursos Intangibles		
		Mano de Obra: Trabajadores de las empresas en todos los niveles. Medio Ambiente: Tierra, cosechas, cultivos y agua.	Recursos Humanos		
	OCP 42 Asociar a 50 pequeños productores por año para orientarlos hacia la cadena productiva agroexportadora de naranja.	Materiales: Materiales de capacitación e implementación. Maquinaria: Tractores y maquinaria agrícola. Moneda: Inversión y financiamiento.	Métodos: Educativos, teóricos/prácticos y participativos. Mentalidad: Innovadora, abierta y ganadora.	Recursos Tangibles	Asociación Peruana de Productores de Cítricos-Naranjas
			Mano de Obra: Especialistas en agronomía y comercio exterior, empresarios y trabajadores de las empresas en todos los niveles. Medio Ambiente: Tierras, cosechas, cultivos y agua.	Recursos Intangibles	
			Mano de Obra: Especialistas en agronomía y comercio exterior, empresarios y trabajadores de las empresas en todos los niveles. Medio Ambiente: Tierras, cosechas, cultivos y agua.	Recursos Humanos	
	OCP 43 Invertir en infraestructura para disminuir los costos de transporte en la industria de la naranja.	Materiales: Brea, cemento y materiales para la construcción y mantenimiento de carreteras. Maquinaria: Mezcladoras cementeras, aplanadoras, trituradoras y maquinaria para la construcción y mantenimiento de carreteras. Moneda: Inversión y financiamiento.	Métodos: Participativos. Mentalidad: Liderazgo.	Recursos Tangibles	Ministerio de Transportes y Comunicaciones en convenio con: Ministerio de Agricultura Asociación Peruana de Productores de Cítricos-Naranjas
			Mano de Obra: Ingenieros Civiles y personal auxiliar de obra. Medio Ambiente: Tierras y agua.	Recursos Intangibles	
			Mano de Obra: Ingenieros Civiles y personal auxiliar de obra. Medio Ambiente: Tierras y agua.	Recursos Humanos	

7.3. Políticas de cada Estrategia

De acuerdo con D'Alessio (2013), las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia, incluyendo las directrices, reglas, métodos, formas prácticas, y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos; estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto. Cada estrategia tiene sus políticas, las cuales pueden servir a varias estrategias.

- Fomentar actividades dirigidas al incremento de la productividad en las áreas destinadas a la producción de la naranja.
- Mejorar las condiciones de vida de las zonas rurales donde se emplazan las áreas cultivables de la naranja.
- Planificar y aumentar las áreas de cultivo de la naranja en las zonas del país que son más propicias.
- Mejorar los precios para los productores de exportación.
- Desarrollar una cultura de prevención y reducción de los riesgos en la actividad del agro peruano.
- Incentivar y promover los créditos para el sector agrario.
- Ayudar en la protección del medioambiente donde se desarrollen actividades agrarias.
- Establecer un sistema de identificación de peligros y evaluación de riesgos para las actividades de los trabajadores en las zonas productoras de naranjas.
- Establecer estándares internacionales en la producción de la naranja para alcanzar mercados extranjeros con altas exigencias fitosanitarias y de calidad.
- Crear una banca financiera enfocada en los productores del sector agrario.

- Fomentar la investigación y el desarrollo mediante la Universidad Nacional Agraria de la Molina como ente propulsor.
- Convertir a la naranja en símbolo del sector agrario y líder de los cítricos en el Perú.
- Implementar la lucha contra la mosca de la fruta y su erradicación de las zonas productoras de naranja en el Perú.



Tabla 44

Políticas de cada estrategia

Políticas	Estrategias									
	Aprovechar los TLC para incrementar las exportaciones	Mejorar la calidad de la naranja peruana	Incrementar la capacidad productiva	Investigar y consolidar nuevas variedades de naranjas	Incrementar la participación en los mercados actuales	Ingresar a nuevos mercados como Asia	Organizar a los pequeños productores de naranja	Optimizar los procesos de distribución y comercialización	Crear una institución para la investigación de la naranja	Concretar alianzas estratégicas para atraer inversión
Fomentar actividades dirigidas al incremento de la productividad en las áreas destinadas a la producción de la naranja.	X	X	X	X			X	X	X	X
Mejorar las condiciones de vida de las zonas rurales donde se emplazan las áreas cultivables de la naranja.		X	X				X	X	X	X
Planificar y aumentar las áreas de cultivo de la naranja en las zonas del país que son más propicias.	X	X	X	X			X	X	X	X
Mejorar los precios para los productores de exportación.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Desarrollar una cultura de prevención y reducción de los riesgos en la actividad del agro peruano.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Incentivar y promover los créditos para el sector agrario.		X	X	X	X			X	X	X
Ayudar en la protección del medio ambiente donde se desarrollen actividades agrarias.	X	X	X	X	X	X	X		X	X
Establecer un sistema de identificación de peligros y evaluación de riesgos para las actividades de los trabajadores en las zonas productoras de naranjas.	X	X	X	X	X	X	X		X	
Establecer estándares internacionales en la producción de la naranja para alcanzar mercados extranjeros con altas exigencias fitosanitarias y de calidad.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Crear una banca financiera enfocada en los productores del sector agrario.	X			X			X		X	X
Fomentar la Investigación y el desarrollo mediante la Universidad Nacional Agraria de la Molina como ente propulsor.	X	X		X					X	X
Implementar la lucha contra la mosca de la fruta y su erradicación de las zonas productoras de naranja en el Perú.	X	X	X		X		X	X	X	X

7.4. Estructura de la Naranja

Según D'Alessio (2013), la estructura organizacional es el armazón de la organización, es la que ayudará a mover a la organización hacia la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. Un error común es intentar implementar nuevas estrategias con una estructura antigua, una estructura adecuada es factor de éxito para una etapa exitosa de la implementación estratégica.

En la industria de la naranja, no se tiene una estructura que se adecue a las estrategias que se proponen, se debe de rediseñar la estructura, para ello se proponen algunos mecanismos que permitan a la estructura adaptarse a la estrategia.

Se propone la creación de una organización que se denominará el Comité de la Naranja, en la cual serán representadas asociaciones propiamente de la naranja como Procitrus, que asocia a los productores de naranjas entre otros cítricos, del sector financiero como Agrobanco, de las asociaciones privadas fomentadoras de la producción, comercialización, y exportación como ADEX y la Sociedad Nacional de Industrias, y las asociaciones del gobierno que son las llamadas a fomentar y apoyar el desarrollo de este Comité de la Naranja como son: el Ministerio de Agricultura (MINAG), el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM), el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, a través de la Comisión de la Promoción del Perú para la Exportación (PromPerú).

En la Figura 21 se muestra la estructura del Comité de la Naranja.

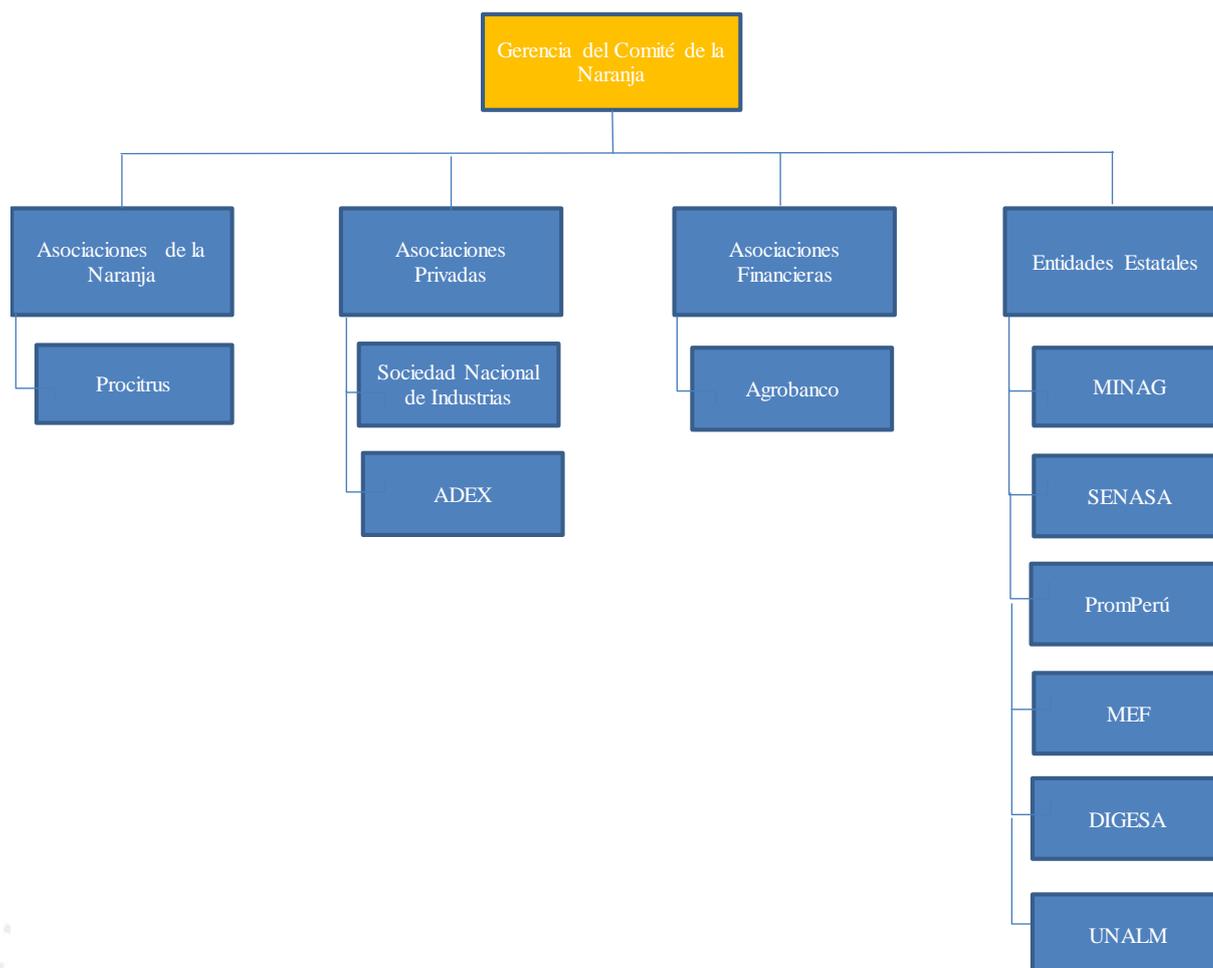


Figura 21. Estructura de la Naranja.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

En la producción de la naranja, desde la selección de la tierra de sembrío pasando por la siembra, cuidado y crecimiento del cultivo por dos años, tiempo en el cual el árbol se desarrolla y da sus frutos, pasando luego por el proceso industrial y su posterior transporte y venta, debe de ser responsable socialmente, respetuoso del medioambiente, el cuidado de los productos químicos que se usan durante el crecimiento del árbol, en el proceso industrial se usan detergentes y agua para el lavado en la línea de producción, las emisiones de estas aguas contaminadas deben de seguir un proceso de control y monitoreo para no impactar en los suelos o flujos de agua corriente.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

De acuerdo con D'Alessio (2013), el rubro de recursos humanos es importante porque se involucran aspectos de cultura y tradición en la industria de la naranja, dentro del proceso productivo de la naranja es necesario mejorar y tecnificar los procesos con tecnología avanzada, para lo cual es imperativo el capacitar a este recurso humano en aspectos como: control de plagas, tecnificación en riego, abono, uso, y cuidado de aguas. Es importante para el logro de los objetivos de la industria de la naranja tener mano de obra calificada y tecnificada, para ese logro se debe de ejecutar el plan de desarrollo del capital humano, atrayendo al talento humano alineándolo con el perfil de los puestos de trabajo que se requieren, luego capacitarlos de forma constante, para que desarrolle y perfeccione sus competencias y se comprometa con la responsabilidad social y ambiental que tiene la industria. Se deben realizar evaluaciones de los trabajadores para medir su conocimiento y habilidades para emprender planes de capacitación y mejora continua que va directamente a impactar en la productividad. Como último plan, está el de retención del personal con mejores rendimientos y establecer programas de incentivos que aseguren la permanencia de estos trabajadores en las empresas del sector.

7.7. Gestión del Cambio

Para la implementación de la industria de la naranja y ser competitivos con países como España, Uruguay, Chile, o México, se necesita gestionar el cambio de forma paulatina y adecuada, existe en la industria de la naranja dos culturas marcadas, la de costa, y la de la selva y sierra, en el primero existe un mayor desarrollo tecnológico y de recurso humano más calificado, en el segundo falta mayor protagonismo tecnológico y de mejorar las habilidades y conocimientos de los trabajadores. La gestión del cambio es imprescindible en el crecimiento de la

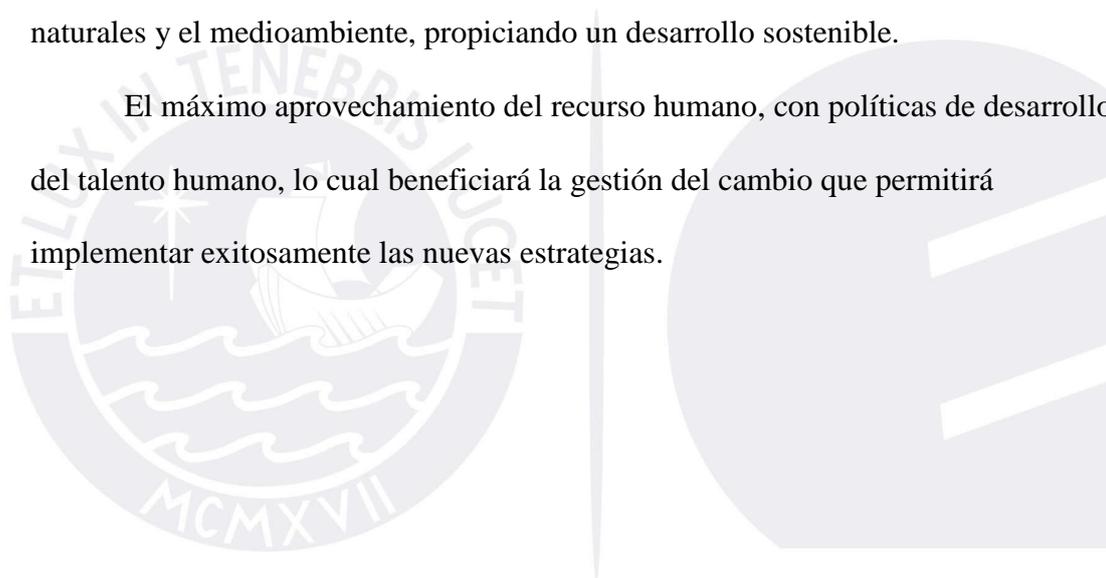
industria y en la intervención de los mercados del mundo globalizado moderno, por lo que se trabajará en mejorar las habilidades blandas de los integrantes del sector, como el liderazgo, la innovación, y la resistencia al cambio.

7.8. Conclusiones

El proceso estratégico en esta etapa de implementación presenta un reto para los productores de la naranja, los cuales deben de alinear su visión mediante las políticas que para cada estrategia se han implementado y que la estructura deberá adaptarse a las referidas estrategias.

La implementación estratégica exitosa significa que se debe alcanzar el éxito económico como el ser responsables socialmente y con el cuidado de los recursos naturales y el medioambiente, propiciando un desarrollo sostenible.

El máximo aprovechamiento del recurso humano, con políticas de desarrollo del talento humano, lo cual beneficiará la gestión del cambio que permitirá implementar exitosamente las nuevas estrategias.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Según D'Alessio (2013), la evaluación y control es la tercera etapa del proceso estratégico, se debe mencionar que esta no es una etapa propiamente dicha como sí lo son las etapas de formulación e implementación, puesto que se efectúa en todo momento a lo largo de todo el proceso.

De acuerdo con D'Alessio (2013), Kaplan y Norton plantearon el tablero de control balanceado (TCB o BSC por sus siglas en inglés) y las iniciativas estratégicas. Este modelo de evaluación estratégica permite el alineamiento estratégico en cuatro resultados:

- Accionistas satisfechos desde la perspectiva de incremento de su patrimonio.
- Clientes contentos desde la perspectiva de satisfacción de sus necesidades.
- Procesos productivos de calidad y a un costo adecuado.
- Empleados motivados para trabajar en la industria de la naranja.

Los objetivos a corto plazo se analizarán desde la perspectiva del TCB, de tal forma de construir un tablero de la industria de la naranja que permita tener una visión integral de la industria, que permita efectuar alguna corrección si es necesaria.

8.1. Perspectivas de Control

Con relación a D'Alessio (2013), el TCB permite tener una visión integral y holística de la organización, facilita la evaluación de las estrategia por medio de la medición y comparación. Además, sirve para una implementación exitosa de la estrategia porque permite identificar si las acciones realizadas para alcanzar los objetivos están en la dirección correcta o si es necesario, se deben realizar correcciones que permitan volver al camino correcto. Sobre la base de los objetivos, se deben formular medidas y metas en cada una de las perspectivas siguientes:

perspectiva de aprendizaje interno, perspectiva de los procesos internos, perspectiva del cliente, y perspectiva financiera.

8.1.1. Aprendizaje interno

Esta perspectiva se enfoca en el desarrollo y crecimiento de la industria de la naranja desde el punto de vista del recurso humano y conocimiento de la industria, incluye aspectos como satisfacción de la fuerza laboral, retención de la fuerza laboral, capacitación, y productividad de la fuerza laboral.

8.1.2. Procesos

En esta perspectiva se enfoca en los procesos internos de la industria de la naranja, se deben analizar los procesos que se necesitan mejorar para lograr los objetivos establecidos, en este caso el de producir y exportar naranja con una calidad y precio adecuado.

8.1.3. Clientes

Esta perspectiva se enfoca en cómo ve el cliente a la industria de la naranja, qué se debe hacer para mantener a los clientes en el tiempo, y captar nuevos clientes que permitan cumplir los objetivos establecidos.

8.1.4. Financiera

Esta perspectiva analiza qué objetivos de crecimiento, rentabilidad, y posicionamiento se debe alcanzar para maximizar el valor de los accionistas, se debe evaluar si las estrategias de la industria de la naranja, su implementación, y ejecución contribuyen a mejorar los resultados financieros de la industria.

8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

En la Tabla 45 se muestra el tablero de control balanceado (Balanced Scorecard),

Tabla 45

Tablero de Control Balanceado de Mando

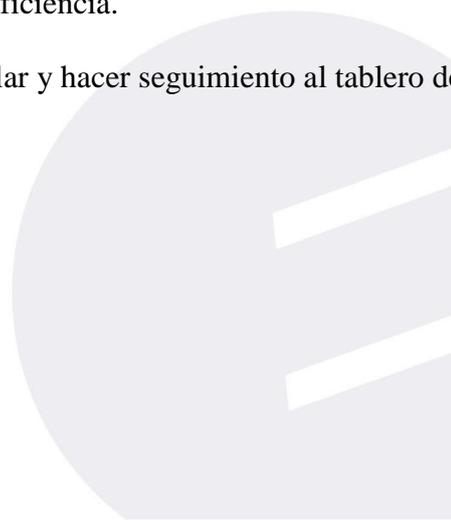
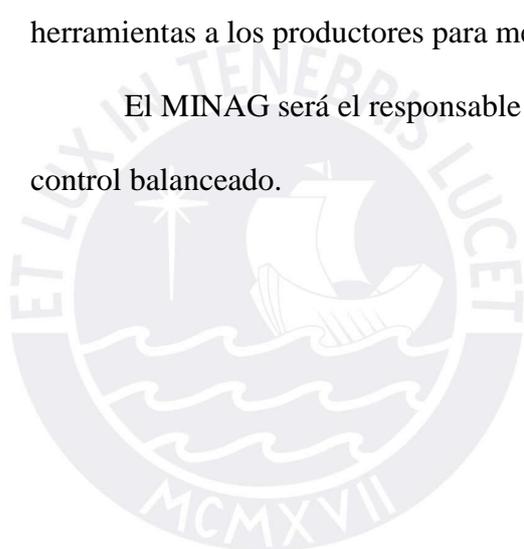
Número OCP	Objetivo	Indicador	Unidades
Perspectiva interna			
OCP12	Ampliar el calendario de producción a todo el año para asegurar la exportación constante.	Producción mensual / producción mensual del año anterior	%
OCP21	Aumentar la disponibilidad de tierras para la naranja a razón de 1,100 hectáreas anuales	Área de Cultivo	Hectáreas
OCP31	Incrementar actividades de control de plagas	Número de actividades de control de plagas	Unidades
OCP34	Erradicar la mosca de la fruta en los departamentos de Lima, Ica y Junín	Cantidad de incidencias	Unidades
OCP42	Asociar a 50 pequeños productores por año para orientarlos hacia la cadena productiva agroexportadora de naranja.	Cantidad de pequeños productores asociados	Unidades
OCP14	Ampliar la capacidad de procesamiento de la naranja	Capacidad de procesamiento / capacidad de procesamiento año anterior	%
Perspectiva financiera			
OCP11	Incrementar las exportación a razón de 32.5% anual respecto del año anterior	Exportación / exportación año anterior	%
OCP43	Invertir en infraestructura para disminuir los costos de transporte en la industria de la naranja.	Capital invertido en infraestructura	Dólares Americanos
OCP22	Impulsar la financiación para el cultivo de Naranja	Cantidad de financiaciones	Unidades
OCP23	Desarrollar proyectos de inversión en la Naranja	Número de proyectos	Dólares Americanos
Perspectiva cliente			
OCP41	Certificar en HACCP a las empresas productoras de naranja.	Número de certificaciones en HACCP	Unidades
Perspectiva aprendizaje			
OCP32	Coordinar con SENASA la capacitación en buenas practicas agrícolas referidas al cultivo de la naranja con la finalidad de disminuir el impacto ambiental	Número de capacitaciones en BPA	Unidades
OCP33	Capacitar a los productores sobre buenas prácticas de cultivo con la finalidad de que aumenten su productividad	Número de capacitaciones	Unidades
OCP13	Implementar una investigación anual para obtener nuevas variedades de naranja para la exportación y/o consumo interno que aseguren la producción durante todo el año.	Número de nuevas variedades de naranja por año	Unidades

8.3. Conclusiones

El tablero de control balanceado de mando propuesto para la industria de la naranja permite controlar la ejecución de los objetivos a corto plazo, y tomar acciones en caso de que estos no se cumplan, por lo que este control debe ser constante.

Desde la perspectiva interna, se requiere incrementar la oferta de naranja exportable tanto en producción como en procesamiento y cumplir con los requisitos de los países importadores. Desde la perspectiva financiera, se requiere hacer atractiva a la industria para atraer a inversionistas para invertir en nuevos proyectos. Desde la perspectiva del cliente, se busca presentar a la naranja peruana como un producto de calidad. Y desde la perspectiva de aprendizaje organizacional, se busca dar herramientas a los productores para mejorar su eficiencia.

El MINAG será el responsable de controlar y hacer seguimiento al tablero de control balanceado.



Capítulo IX: Competitividad de la Naranja

9.1. Análisis Competitivo de la Naranja

Según Porter (2002), se deben considerar dos frentes en la implementación estratégica:

- (a) Estrategia competitiva.
- (b) Estrategia empresarial.

El Estado debe fortalecer las condiciones que generan la demanda, la estrategia estructural, y la rivalidad entre las empresas, así como los sectores relacionados a la industria y los de apoyo. Porter (2002) planteó acotar el rol del Estado enfocándose en la creación de factores especializados para realizar las acciones que se describen a continuación:

- (a) Evitar intervenir el mercado.
- (b) Imponer normas estrictas de los productores, su seguridad e impacto ambiental.
- (c) Limitar la cooperación directa entre competidores.
- (d) Promover la continuidad en la inversión.
- (e) Promover la competencia.
- (f) Evitar los monopolios.
- (g) Castigar los pactos comerciales entre competidores.

Los factores competitivos en la industria de la naranja se manifiestan en la voluntad de ofrecer productos para satisfacer tanto la demanda interna como la demanda externa, sobre todo en la externa, que brinda posibilidades de crecimiento de la producción de la naranja. Es así que la industria de la naranja debe hacer un uso eficiente de recursos y de factores competitivos.

La industria de la naranja se enfrenta a factores externos, como en toda industria. Porter (2002) identificó estos factores y los agrupó en cinco fuerzas competitivas que definen el entorno competitivo de toda industria, y para este caso de la industria de la naranja, se realizará un análisis de estas cinco fuerzas competitivas, que son:

- (a) Poder de negociación de los clientes.
- (b) Poder de negociación de los proveedores.
- (c) Amenaza de nuevos competidores.
- (d) Amenaza de productos sustitutos.
- (e) Rivalidad en los competidores actuales.

Poder de negociación de los clientes. Analizando el mercado externo, el proceso de comercialización de la naranja está concentrado en grupos de mayoristas, importadores, y *brokers*. Estos clientes externos tienen un poder de negociación moderado, al estar en un grupo concentrado; sin embargo, la producción del hemisferio sur del planeta es demandada la mayor parte del año, la razón principal es que países como España o China no producen en contraestación.

La situación es diferente en el mercado interno que no es gran consumidor de naranjas debido a la fuerte oferta de otras frutas tales como el plátano y manzana, que son las frutas más consumidas en el Perú de acuerdo con lo indicado por Del Castillo (2013), hecho que coloca a la naranja en el tercer lugar en el consumo en los hogares nacionales.

Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores de la industria de la naranja, en algunos casos, son escasos, sobre todo en la etapa de procesamiento y cadena de frío, necesaria para la exportación. Por tal motivo, aumenta el poder de negociación de estos proveedores, pero es importante indicar que la industria de la

naranja, al fortalecerse y aumentar su demanda, también incrementará su oferta, y así se equilibra este poder de negociación. Hecho que implica que existan mayores facilidades de acceso a los recursos para la industria de la naranja, sin que estos involucren una reducción en los costos.

Amenaza de nuevos competidores. Este factor es latente, puesto que existen en esta parte del hemisferio sur, países tales como Brasil, que a pesar de que su producción es mayor a la peruana, es dirigida a la naranja de jugo, pero si la direccionaran al mercado de consumo de fruta de mesa, afectarían directamente al precio internacional y a este mercado.

Amenaza de productos sustitutos. A pesar que la mandarina y tangelo podrían considerarse como un producto sustituto, afortunadamente, a la fecha no existe un sustituto perfecto de la naranja con las mismas características organolépticas (color, olor, sabor).

Rivalidad en los competidores actuales. La rivalidad actual es alta y sigue una tendencia a incrementarse. En el continente americano se tiene países como Argentina que disponen de condiciones naturales similares que el Perú, y podría producir naranja casi durante el mismo periodo del año (Del Castillo, 2013).

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Naranja

El Perú posee características naturales favorables, tales como el clima y el suelo, para la producción de la naranja. De igual forma, existen otras ventajas comparativas referentes al costo de la mano de obra, así como la ubicación geográfica del Perú dentro del continente, hecho que facilita el comercio hacia ciertos mercados, tales como el estadounidense.

A la fecha, la mayor parte de la producción de cítricos en general, y en especial de la naranja, es para satisfacer la demanda interna, aproximadamente el 95% de la

producción de la naranja se destina al mercado local. Por otro lado, el consumidor local no es exigente en cuanto a la calidad del producto, lo que ocasiona que el estímulo por la mejora del producto aumente de forma lenta. Sin embargo, el otro 5% de la producción sí tiene la presión de alcanzar los altos estándares de calidad internacionales que exige el mercado externo, que en la última década se ha complementado con los tratados de libre comercio. Entre los mercados más exigentes se tiene, por ejemplo, a la Comunidad Europea, que controlan el ingreso de importaciones agrícolas según la norma EurepGap (2011). Estos estándares están relacionados con los siguientes factores:

- (a) Calidad del producto.
- (b) Trazabilidad del producto.
- (c) Inocuidad del producto.

Se dispone de un conjunto de industrias relacionadas con la provisión de los diferentes insumos para la producción de la naranja, tales como: semillas, fertilizantes, herbicidas, insecticidas, proveedores de la cadena de frío, entre otras.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Naranja

En conclusión, la industria de la naranja en el Perú no posee una ventaja competitiva a nivel global debido a que está centrada en ventajas naturales y no se centra en ventajas competitivas. El principal motivo se debe a que la demanda y competencia se encuentran enfocadas a la menor parte de la producción de naranjas. Finalmente, se suma a este contexto que las industrias relacionadas al sector no suman un aporte diferenciado en cuanto a innovación.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Una política de incentivo a la competitividad se basa en el desarrollo de clústeres. En tal sentido, se observarán las siguientes consideraciones:

- (a) Identificar las fortalezas y debilidades de clústeres existentes y potenciales.
- (b) Seleccionar las políticas basadas en su impacto sobre los clústeres.
- (c) Priorizar la acción de las estrategias que afectan directamente al clúster.

Asimismo, se tomarán las siguientes consideraciones basadas en los datos del presente documento:

1. Los clústeres deben estar localizados necesariamente en las regiones que cumplan las condiciones necesarias para una mayor producción de naranja. A continuación se muestran las regiones con mayor producción de naranjas en el país.
2. Los clústeres deben brindar las facilidades necesarias para la implantación de proveedores.
3. Los clústeres deben brindar las facilidades logísticas necesarias para la exportación de la naranja, debido a que el objetivo consiste en incrementar la producción de la naranja de acuerdo con la demanda externa.
4. Los clústeres deben presentar los más altos niveles de producción en el país.
5. Finalmente, los clústeres deben alcanzar los mayores niveles de rendimiento de producción de naranja. Con la finalidad de identificar los posibles clústeres se tomó como base los datos de la tabla anterior y se generó la siguiente matriz de calificación:

De acuerdo con los resultados obtenidos, se pueden identificar como posibles clústeres a las regiones Lima e Ica, seguidas de Junín.

9.5. Conclusiones

Para la identificación de los posibles clústeres se han considerado factores estratégicos. Por tal motivo, al conseguir los objetivos a corto y largo plazo se puede

generar el mejor contexto, debido a las condiciones favorables del área de producción, al nivel de rendimiento de los suelos, y a las facilidades en el ámbito de la exportación.

Tabla 46

Matriz de Identificación de Posibles Clústeres

Factores	Lima	Ica	Junín	Huánuco	Tumbes
Tamaño de área productiva	3	5	5	5	3
Cercanía a proveedores	5	4	2	2	3
Facilidades logísticas	5	4	2	2	3
Niveles de producción	3	3	5	2	1
Altos niveles de rendimiento	5	4	3	2	2
Total	21	21	17	13	12



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral

Según D'Alessio (2013), el Plan Estratégico Integral (PEI) ayuda a visualizar y a controlar el proceso estratégico, panorama holístico de todo el proceso, que permite tener una visión integral del plan, siendo este fundamental para la toma de decisiones. En la Tabla 46 se observa el proceso estratégico de la naranja que requiere de instrumentos de seguimiento y control concertados, y continuos de rápida visualización para el monitoreo de las variables fundamentales y asegurar la toma de decisiones. Los principios básicos que gobiernan el plan estratégico son, en orden de importancia, la visión y la misión, los objetivos a largo plazo, las estrategias retenidas, y los objetivos acorto plazo que conducen al cumplimiento de los resultados futuros.

10.2. Conclusiones Finales

1. Es necesario mejorar los rendimientos en toneladas por hectárea (18 Toneladas) de la principal zona productora de naranja, que es el departamento de Junín que tiene más del 50% de la producción nacional, pero con un bajo rendimiento, en cambio, el departamento de Lima emplea una tecnología que le permite duplicar la cantidad de toneladas por hectárea. A la fecha, la naranja es un producto con poco desarrollo agroexportador en el Perú, comparado con la mandarina que representa el 80% de las exportaciones de cítricos.
2. A nivel de América del Sur, se tiene a Brasil y Argentina como dos grandes productores de naranja, por lo que si el Perú quiere desarrollar este sector es necesario que incremente la inversión en tecnología e infraestructura.
3. Según la matriz EFE, la naranja presenta siete oportunidades y ocho amenazas; el resultado de esta matriz es 2.6, lo que indica que este sector está respondiendo a las oportunidades y neutralizando, en cierta forma, a la amenazas.

4. En el sector agrícola de la naranja hay una brecha grande de diferenciación entre las empresas que manejan la cadena integrada y los pequeños productores, donde debe realizarse una fuerte inversión en capacitación y tecnología para aumentar el rendimiento por hectárea.
5. En cuanto al recurso humano, es necesario que se incentive la organización de los pequeños agricultores, principalmente los que se encuentran ubicados en la selva central, puesto que con esto podrían obtener mayores ventajas al momento de solicitar financiamiento y capacitación para lograr altos estándares que beneficiarían al pequeño productos y al país porque así se elevarían los estándares peruanos y los procedimientos a niveles mundiales y hacerlos competitivos a nivel mundial.
6. En el Perú, la infraestructura vial es pobre y desmejora las posibilidades económicas para enviar sus productos a los mercados nacionales y extranjeros.
7. Se pueden incrementar las exportaciones de naranja a los países con los cuales el Perú ha firmado tratados de libre comercio (TLC), sobre todo a aquellos países que tienen un mayor consumo de esta fruta.
8. Falta de asistencia técnica de la mayor cantidad de agricultores, con bajos estándares de calidad, sin capacidad de obtener financiamiento, y bajas condiciones de negociaciones comerciales
9. La implementación estratégica exitosa significa que se debe alcanzar el éxito económico, como el ser responsables socialmente, y con el cuidado de los recursos naturales y el medio ambiente, propiciando un desarrollo sostenible.
10. El máximo aprovechamiento del recurso humano con políticas de desarrollo del talento humano, lo cual beneficiará la gestión del cambio que permitirán implementar exitosamente las nuevas estrategias.

10.3. Recomendaciones Finales

1. El Ministerio de Agricultura debe promover como producto bandera a la naranja peruana destacando su calidad y propiedades nutricionales.
2. Incentivar el cultivo de la naranja en la costa central, en los departamentos de Lima e Ica, por ser las mejores zonas con condiciones climáticas y de tecnología que permitirán un mayor potencial exportador.
3. Motivar la implementación tecnológica en las plantaciones de la región Junín para tener una mayor área cultivada que servirá para un mayor potencial exportador.
4. A la fecha, la tendencia mundial es del consumo hacia los productos naturales, es por eso que la orientación de la naranja peruana debe darse a ofrecer un producto natural, considerando que se tiene a Brasil como un gran productor de naranja para jugo (en 2011 produjo más de 19,000 toneladas).
5. La producción de la naranja peruana se destina mayormente al consumo interno y la exportación de este producto solo representa en promedio el 2% del total producido. El desarrollo de la naranja es paralelo con el impulso de su exportación, si bien es cierto que se ha venido creciendo fuertemente desde 2001, las exportaciones realizadas no son cantidades representativas. Se debe destinar el incremento de la producción hacia el consumo externo, puesto que este mercado es más rentable y lo suficientemente grande para consumir la futura oferta peruana de naranja.
6. Se deben desarrollar nuevas variedades de naranja que permitan su exportación al mercado asiático, estas variedades deben tener características adecuadas que le permitan realizar el viaje de 30 días sin sufrir algún daño, sobre todo en su cáscara a causa del frío.

7. Reforzar los programas de control y erradicación de la mosca de la fruta, tal como se ha realizado en Arequipa, donde se ha logrado erradicarla. Se debe coordinar con las universidades, el gobierno, y las organizaciones privadas para promover la prevención y detección temprana de plagas. Para la lucha de la mosca de la fruta se debe efectuar los tratamientos de control de plaga según las características del clima y variedad de la naranja. Se deben proteger las frutas extratempranas hasta el final de la recolección. Se deben controlar los frutales aislados para evitar que se conviertan en focos de mosca de la fruta. Se deben recoger y eliminar las frutas caídas y procesar como compost orgánico la naranja desechada. Y por último, se debe controlar el ingreso de fruta a los campos frutales.
8. Se recomienda, como proyección a futuro a los grandes y medianos productores y comercializadores de la naranja, la posibilidad de producir y exportar productos derivados industrializados como el jugo de naranja en envases tetra pack manteniendo sus características originales de presentación alimenticias como vitamínicas.

10.4. Futuro de la Organización

Según D'Alessio (2013), luego de concluir el plan estratégico, es ideal presentar una foto del momento presente y la maqueta del futuro. De esta manera, un tomador de decisiones verá una oportunidad y se lanzará con valentía. Tomando las tablas de situación actual y proyectada, se tienen como empresas de la industria de la naranja a más de 140, para el año 2023 se desea duplicar esa cifra. A la fecha se tiene un rendimiento de 18,000 toneladas por hectárea, se propone un incremento a 27,000 toneladas por hectárea a 2023. El precio actual que se paga en chacra es de S/.0.36 por kilo, este se incrementará a 2023 a S/.1.00 por kilo. De las 27,000 hectáreas cultivadas

y que están en producción se incrementarán a 38,000 hectáreas a 2023. Y se tendrán US\$50 millones como monto de exportación de los US\$3 millones actuales.

A la fecha el Perú es el cuarto exportador a nivel del hemisferio Sur, para 2023 el Perú será el líder de este hemisferio. La industria de la naranja, al seguir el plan estratégico hacia 2023 beneficiará a su entorno con mayor beneficio económico, social, y cultural de los *stakeholders* en las zonas productivas y de las nuevas que se proponen. Hacia el intorno, es decir, hacia los productores estos se tecnificarán, con lo que se beneficiarán con mayor productividad y, por lo tanto, mejores costos y mayor rentabilidad.



Tabla 47

Plan Estratégico Integral de la Naranja

Visión: Hacia 2023, consolidar al Perú como el segundo exportador de Sudamérica, logrando una posición de liderazgo en los mercados de Europa y América del Norte, manteniendo un marco de responsabilidad social y preservando el medio ambiente.									
Intereses Organizacionales			Objetivos de Largo Plazo (OLP)				Principios Cardinales		
IO1: Crecimiento (Mayor Producción) IO2: Incrementar la participación comercial en mercados internacionales IO3: Mejorar tecnología maquinarias y equipo IO4: Fortalecer los procedimientos y estándares para lograr certificaciones internacionales							PC1: Junín PC2: Argentina, Uruguay y Sudáfrica PC3: Existe Contrabalance de intereses PC4: No cuenta con enemigos de consideración		
Estrategias			OLP1: Aumentar para 2023 las exportaciones de la naranja peruana para superar los US\$50'000,000, logrando una posición de liderazgo en los Países Bajos, Suecia, Reino Unido y Estados Unidos e incursionado en Japón y Corea. A la fecha, las exportaciones de naranja suman US\$3'000,000.	OLP2: Aumentar para 2023 a 38,000 hectáreas las tierras de cultivo destinadas a la producción de naranja con lo que se generará mayor empleo, a la fecha se tienen 27,000 hectáreas de tierras destinadas a la producción de naranja.	OLP3: Incrementar para 2023 el rendimiento de la producción de la naranja a 27,000 toneladas en promedio, a la fecha la mayor zona productora de naranja tiene un rendimiento promedio de 18,000 toneladas.	OLP4: Incrementar para 2023 tres veces el precio que se paga en chacra a los agricultores de naranja, a la fecha en promedio la mayor zona productora de naranja recibe en promedio S/0.36 por kilogramo.	Políticas		Valores
Aprovechar los TLC para incrementar las exportaciones			X	X	X	X	Mejorar los precios para los productores de exportación		Responsabilidad social y respeto por el medio ambiente: Buscar el compromiso social y cultural con la comunidad y el entorno; protegiendo y respetando el medio ambiente
Mejorar la calidad de la naranja peruana			X	X	X	X	Ayudar en la protección del medio ambiente donde se desarrollen actividades agrarias Implementar la lucha contra la mosca de la fruta y su erradicación de las zonas productoras de naranja en el Perú		
Incrementar la capacidad productiva			X	X	X	X	Fomentar actividades dirigidas al incremento de la productividad en las áreas destinadas a la producción de la naranja Planificar y aumentar las áreas de cultivo de la naranja en las zonas del país que son más propicias		Mejora continua e innovación: Buscar el apoyo de todo el sector para alcanzar la máxima calidad considerando criterios de responsabilidad
Investigar y consolidar nuevas variedades de naranjas			X	X	X	X	Desarrollar una cultura de prevención y reducción de los riesgos en la actividad del agro peruano		Trabajo en equipo: Buscar la armonía en conjunto, que integre al sector con las metas comunes, fomentando la participación de todos involucrados en la cadena productiva
Incrementar la participación en los mercados actuales			X	X	X	X	Convertir a la naranja en símbolo del sector agrario y líder de los cítricos en el Perú		Confianza: Expresada como la falta de incertidumbre en las relaciones entre los grupos de interés e integrantes del sector productivo en el Perú
Ingresar a nuevos mercados como Asia			X	X	X	X	Establecer estándares internacionales en la producción de la naranja para alcanzar mercados extranjeros con altas exigencias fitosanitarias y de mejorar las condiciones de vida de las zonas rurales donde se emplazan las áreas cultivables de la naranja		
Organizar a los pequeños productores de naranja			X	X	X	X	Establecer un sistema de identificación de peligros y evaluación de riesgos para las actividades de los trabajadores en las zonas productoras de		Excelencia: Enmarcada dentro del proceso productivo y la cadena de valor, con la innovación y mejora continua como herramienta para lograr el objetivo del sector
Optimizar los procesos de distribución y comercialización			X	X	X	X	Fomentar la Investigación y el desarrollo mediante la Universidad Nacional Agraria de la Molina como ente propulsor		
Crear una institución para la investigación de la naranja			X	X	X	X	Incentivar y promover los créditos para el sector agrario		Integridad: Como la consecuencia con los principios éticos que el sector establece y que son la guía o el alineamiento que debe seguir el sector en la producción
Concretar alianzas estratégicas para atraer inversión			X	X	X	X	Crear una banca financiera enfocada en los productores del sector agrario		
Tablero de Control			Objetivos de Corto Plazo (OCP)				Tablero de Control		
Perspectiva Aprendizaje			OCP11. Incrementar las exportación a razón de 32.5% anual respecto del año anterior.	OCP21. Aumentar la disponibilidad de tierras para la naranja a razón de 1,100 hectáreas anuales.	OCP31. Incrementar actividades de control de plagas.	OCP41. Certificar en HACCP a las empresas productoras de naranja.	Perspectiva Clientes		
OCP	Indicador	Unidad	OCP12. Ampliar el calendario de producción a todo el año para asegurar la exportación constante	OCP22. Impulsar la financiación para el cultivo de naranja.	OCP32. Coordinar con SENASA la capacitación en buenas prácticas agrícolas referidas al cultivo de la naranja con la finalidad de disminuir el impacto ambiental.	OCP42. Asociar a 50 pequeños productores por año para orientarlos hacia la cadena productiva agroexportadora de naranja.	OCP	Indicador	Unidad
OCP32	Número de capacitaciones en BPA	Unidades	OCP13. Implementar una investigación anual para obtener nuevas variedades de naranja para la exportación y/o consumo interno que aseguren la producción durante todo el año.	OCP23. Desarrollar proyectos de inversión en la naranja.	OCP33. Capacitar a los productores sobre buenas prácticas de cultivo con la finalidad de que aumenten su productividad.	OCP43. Invertir en infraestructura para disminuir los costos de transporte en la industria de la naranja.	OCP41	Número de certificaciones en HACCP	Unidades
OCP33	Número de capacitaciones	Unidades	OCP14. Ampliar la capacidad de procesamiento de la naranja.		OCP34. Erradicar la mosca de la fruta en los departamentos de Lima, Ica y Junín.				
OCP13	Número de nuevas variedades de naranja por año	Unidades							
Perspectiva Interna			Recursos				Perspectiva Financiera		
OCP	Indicador	Unidad	Recursos Financieros: Financiamiento y reducción de costos				OCP	Indicador	Unidad
OCP12	Producción mensual / producción mensual del año anterior	%	Recursos Físicos: Tierra de Cultivo, Plantas de tratamiento y empaques				OCP11	Exportación / exportación año anterior	%
OCP21	Área de Cultivo	Hectáreas	Recursos Humanos: Gestión del Talento Humano				OCP43	Capital invertido en infraestructura	Dólares Americanos
OCP31	Número de actividades de control de plagas	Unidades	Recursos Tecnológicos: Tecnologías de sembrío, tecnologías control de plagas y técnicas de regalo				OCP22	Cantidad de financiaciones	Unidades
OCP34	Cantidad de Incidencias	Unidades	Estructura Organizacional				OCP23	Número de proyectos	Dólares Americanos
OCP42	Cantidad de pequeños productores asociados	Unidades	Estructura Organizacional Matricial por Procesos						
OCP14	Capacidad de procesamiento / capacidad de procesamiento año anterior	%							

Misión: Producir y exportar una naranja con los más altos estándares internacionales promoviendo el uso de las tecnologías que permitan ser competitivos y que propicien propuestas innovadoras; generando rentabilidad mayor productividad, y un crecimiento sostenido para todos los agentes de la cadena productiva; respetando el medio ambiente y siendo el eje del desarrollo de las comunidades donde participamos.

(a) El sector propiciará y velará por el respeto de los derechos humanos y la dignidad de los miembros del sector y de aquellos con los que se relacionan.
 (b) La toma de decisiones del sector será íntegramente objetiva, honesta y justa. Se favorecerá el desarrollo objetivo e imparcial. Favoreceremos el desarrollo objetivo e imparcial de nuestras funciones y el cumplimiento de nuestros deberes. No aceptaremos o solicitaremos en beneficio propio regalos, obsequios y donaciones por parte de cualquier persona natural o que se considere puede influir negativamente en el cumplimiento de nuestras obligaciones o en la toma de decisiones, cualquiera sea el valor de dichos presentes.
 (c) Las actividades empresariales del sector agrícola de la naranja se desarrollarán con estricto cumplimiento de las normas legales vigentes en el lugar que se desarrollen.
 (d) Las actividades empresariales del sector agrícola de la naranja se basarán en el valor de la integridad y se desarrollarán de acuerdo con los principios de honestidad.
 (e) Las empresas del sector se comprometen a proporcionar a sus empleados un entorno seguro y estable y se compromete a actualizar de manera permanente las medidas de prevención de riesgos laborales así como a respetar escrupulosamente la normativa aplicable en esta materia en todos los lugares en que desarrolle sus actividades empresariales.
 (f) El sector es responsable de observar un cumplimiento riguroso de las normas de salud y seguridad.
 (g) El sector asume el compromiso de procurar el mayor respeto al medio ambiente en el desarrollo de sus actividades así como de minimizar los efectos negativos que éstas pudieran ocasionar.
 (h) El sector se compromete a contribuir a la conservación de los recursos naturales y de aquellos espacios que tengan interés ecológico, paisajístico, científico o cultural.

Referencias

- Arellano Marketing (2011). Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2011.
- Banco Central de Reserva del Perú (2013a). Indicadores económicos II trimestre 2013.Lima.
Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Indicadores-Trimestrales-2013-2.pdf>
- Banco Central de Reserva (2013b). Memoria 2012. Recuperado de
<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2012.html>
- Banco Mundial (2013a). Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/pais/peru>
- Banco Mundial (2013b). Industria, valor agregado (% del PIB). Recuperado de
<http://datos.bancomundial.org/indicador/NV.IND.TOTL.ZS>
- Benzaquen, J., Alfaro C., Peña L., Ravelo, J. (2010). Lineamientos estratégicos para la exportación de menestras del Perú. México D.F., Pearson, Prentice Hill.
- Bloomberg y Reuters (2013). Indicadores de riesgo para países emergentes. Recuperado de
https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&sqi=2&ved=0CEUQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.bcrp.gob.pe%2Fdocs%2FEstadisticas%2FCuadros-estadisticos%2FNC_037.xls&ei=uDMEUubOEaGFyQGaTw&usg=AFQjCNG8tCou2_jemItNHbMGDXdL5iw6rA&bvm=bv.50500085,d.eWU
- Calderón, M., Moreno, C., Rojas, C. & Barboza, J. (2005). Consumo de alimentos según condición de pobreza en mujeres en edad fértil y niños de 12 a 35 meses de edad. Lima, Perú: Rev Perú Med Exp Salud Pública 22(1), 2005.
- Cannock, G. (2011). Competitividad de la agricultura peruana y las contribuciones al programa de competitividad agrícola: un enfoque de Growth Diagnosis. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35838932>

- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. (2013). Plan Sectorial 2013 Sector Agro y Agroindustrias. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Plan%20Sector%20Agro%20y%20Agroindustria%202013.pdf?bcsi_scan_3f69243e95ee441d=0&bcsi_scan_filename=Plan%20Sector%20Agro%20y%20Agroindustria%202013.pdf
- Consejo Nacional de la Competitividad - CNC (2013). Recuperado de <http://www.cnc.gob.pe/acerca-del-cnc>
- Del Carpio, L. (2013). Charlas de Competitividad. Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- D'Alessio, F. (2004). Administración y dirección de la producción: Enfoque estratégico y de calidad (2a ed.). México D.F., México: Editorial Pearson Educación.
- D'Alessio, F. (2013). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia (2a.ed.). México D.F., México: Editorial Pearson Educación.
- Del Castillo, S. (2013, 18 de marzo). Entrevista en Mercado Express [Video file]. Recuperado de http://www.youtube.com/watch?v=rkb16Ao_Hlo
- Editorial Universidad de Granada (2013). Políticas de población y equilibrio demográfico. Recuperado de <http://revistaseug.ugr.es/index.php/cuadgeo/article/view/937/1111>
- El Comercio (2013). Expansión del crédito en mercado será de 15% este año, estimó la Asbanc. Recuperado el 16 de Enero del 2013 de <http://elcomercio.pe/economia/1523906/noticia-expansion-credito-mercado-15-este-ano-estimo-asbanc>
- EurepGap. (2011). Standars. Recuperado de http://www.globalgap.org/cms/front_content.php?idcat=3
- Foro Económico Mundial. (2012). El Informe Global sobre tecnología de la información señala una brecha digital persistente en América Latina. Recuperado de:

http://www3.weforum.org/docs/GITR/2012/WEF_NR_GITR_2012_LatinAmerica_SP.pdf

Gestión (2013a). El crédito al sector privado aumentó 1.6% en junio y sumó S/. 2,850.

Recuperado el 28 de Julio del 2013 de <http://gestion.pe/economia/credito-al-sector-privado-aumento-16-junio-y-sumo-s-2850-millones-2072163>

Gestión (2013b). Perú recibió 35,000 extranjeros con visa de trabajador en 2012. Recuperado el 25 de Enero del 2013 de <http://gestion.pe/economia/peru-recibio-35000-extranjeros-visa-trabajador-2012-2057502>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013a). Perú en cifras 2012. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-dem/cuadro.asp?cod=3643&name=po02&ext=gif>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013b). Indicadores demográficos. Recuperado de <http://inei.gob.pe/PerucifrasHTM/inf-dem>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013c). Población económicamente activa. Recuperado de <http://inei.gob.pe/Sisd/index.asp>

Instituto para el Fomento Agrícola Infoagro de España (2013). El Cultivo de las Naranjas. Recuperado de <http://www.infoagro.com/citricos/naranja.htm>.

La Republica (2013). Perú subió al puesto 43 del ranking mundial de competitividad.

Recuperado el 29 de Mayo del 2013 de <http://www.larepublica.pe/29-05-2013/peru-subio-al-puesto-43-del-ranking-mundial-de-competitividad>

Ley 27037. Ley de Promoción de la Inversión de la Amazonia. Congreso de la República del Perú (1998).

Martínez, A. (2006). Ventajas Comparativas, Competitivas y el Planeamiento Estratégico del Sistema de Producción, Industrialización y Comercialización de la Naranja (*Citrus sinensis* L.) de las provincias de Satipo y Chanchamayo (Tesis para optar el grado de

Magister Scientiae en la especialidad de Agronegocios, Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima, Perú).

Maximixe Consult S.A. (2010). Informe de estructura y tendencia del mercado de Cítricos y derivados.

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAG) (2013a). *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012 – 2016*. Recuperado de http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resoluciones_ministeriales/2012/mayo/pesem2012-2016.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAG) (2013b). *Series Históricas de Producción Agrícola - Compendio Estadístico*. Recuperado de http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2013a). *Estadísticas*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=160.00000

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2013b). *Estadísticas de Comercio Exterior de Bienes del Perú*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/RM_Expo_Diciembre_2012.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) (2013). *Estadísticas*. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/index.html>

Organización de las Naciones Unidas (2013). *World Population Prospects, The 2012 Revision*. Recuperado de http://esa.un.org/unpd/wpp/Documentation/pdf/WPP2012_%20KEY%20FINDINGS.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2013a).

FAOSTAT3. Recuperado <http://faostat3.fao.org/faostat-gateway/go/to/download/T/TP/S>

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2013b).

FAOSTAT. Recuperado de <http://faostat.fao.org/DesktopDefault.aspx?PageID=339&lang=es>

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2013c).

FAOSTAT3. Recuperado <http://faostat3.fao.org/faostat-gateway/go/to/browse/Q/QC/S>

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2013d).

FAOSTAT3. Recuperado de http://faostat3.fao.org/faostat-gateway/go/to/download/P/*/S

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2013e).

(FAOSTAT). Frutos Cítricos Frescos y Elaborados Estadísticas Anuales 2012.

Recuperado de http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/COMMMARKETSMONITORING/Citrus/Documents/CITRUS_BULLETIN_2012.pdf

Perú Forestal (2013). Información. Recuperado de

<http://www.peruforestal.net/portal/informacion>

Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, NY: The Free Press.

Porter, M. (2002). *La ventaja Competitiva de las Naciones*. México DF, México: Continental.

Porter, M. (2012). *Ser Competitivo* (4ª ed.), Bilbao, España, Deusto.

Radio Programas del Perú (RPP) (2013). Telefónica y Americatel ofrecerán servicio 4G en

Perú. Recuperado el 22 de Julio del 2013 de http://www.rpp.com.pe/telefonica-amicatel-4g-peru-noticia_615478.html

Rankia Perú (2013). Evolución de la tasa de desempleo en el Perú. Tomado de

<http://www.rankia.pe/foros/bancos-pe/temas/1726814-evolucion-tasa-desempleo-peru>

Real Academia Española. (2013). Diccionario de la lengua española. Recuperado de

<http://lema.rae.es/drae/?val=naranja>

Torres, J. (2003). Clúster de la Industria en el Perú. Tomado de

<http://www.pucp.edu.pe/economia/pdf/DDD228.pdf>

Unidad de Inteligencia de The Economist (2013). Risk Briefing. Recuperado de

http://viewswire.eiu.com/site_info.asp?info_name=social_unrest_table&page=noads

World Economic Forum - WEF (2013). The Global Competitiveness Report 2012–2013.

Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf

