

- (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 financiamientos | 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

