



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUÍZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE COMERCIO Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES



TESIS

**Asociatividad como estrategia de desarrollo para la exportación
del limón sutil del distrito de olmos**

**PRESENTADA PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADOS EN COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Por:

Bach.: Algalobo Távara, Bruno Paolo

Bach.: Pusse Monja, Karla Yahayra

Asesor: Econ. Julio César Romero Sánchez

Lambayeque - Perú

Abril del 2017

**ASOCIATIVIDAD COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO PARA LA
EXPORTACIÓN DEL LIMÓN SUTIL DEL DISTRITO DE OLMOS**

Asesorado por:

.....
ASESOR

Aprobado por:

.....
PRESIDENTE

.....
SECRETARIO

.....
VOCAL

Sustentado por:

.....
Bruno Paolo Algalobo Távara
AUTOR

.....
Karla Yahayra Pusse Monja
AUTOR

DEDICATORIA

A mi familia por su apoyo incondicional y porque siempre han fomentado en mí, el deseo de
superación y triunfo en la vida.

Karla Pusse

A Dios, por habernos dado salud para lograr nuestros objetivos y además por su infinita
bondad y amor. A mis padres por su apoyo incondicional y sus consejos.

Bruno Algalobo

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por formar parte de mi vida y ser mi fortaleza en mis momentos de debilidad, por conducirme por el buen camino, guiarme en tomar las mejores decisiones de mi vida y por haberme otorgado una familia maravillosa.

A mis padres: José y Alicia por ser mi ejemplo de superación, humildad y sacrificio, a mis hermanos por haber siempre creído en mí y a mi tía Elena y mi abuela Jacinta por sus buenos consejos.

Karla Pusse

A mis padres: Gilberto e Ivonne por su continuo coaching, a mi hermana, a mis hermanos Oliver en el cielo y Luis Ángel, a mis amigos y a Wendy por hacer mi mundo un poco más mágico.

Bruno Algalobo

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
1.1. Situación Problemática	5
1.2. Formulación del problema	7
1.2.1. Problema general	7
1.2.2. Problemas específicos	7
1.3. Objetivos de la investigación	7
1.3.1. Objetivo general	7
1.3.2. Objetivos específicos	8
1.4. Justificación de la investigación	8
1.5. Limitaciones del estudio	9
CAPITULO II: MARCO TEORICO	10
2.1. Antecedentes de la investigación	10
2.1.1. Ámbito Internacional	10
2.1.2. Ámbito Nacional	12
2.1.3. Ámbito local	14
2.2. Bases teóricas	15
2.2.1. Asociatividad de exportación	15
2.2.2. La asociatividad empresarial	15
2.2.3. La asociatividad como estrategia de desarrollo	17
2.2.4. Características de los modelos asociativos	17
2.2.5. Tipos de modelo asociativo	18
2.2.6. Tipos de asociatividad en el Perú	22
2.2.7. Condiciones del modelo asociativo	23
2.2.7.1. Cadena Productiva	24
2.2.7.2. Fases del proceso de formación	25
2.2.7.3. Utilidad	27
2.2.7.4. Importancia de la Cadena Productiva	28
2.2.7.5. Beneficios	28
2.2.7.6. Recursos ,capacidades y servicios esenciales para la exportación	
(PROMPERU,2013)	29
Capacidad de gestión	29
Nivel de confianza	29
Servicios básicos	29
Número de productores	29
Bienes de capital utilizados	29
Tecnología utilizada	30
Número de hectáreas disponibles	30
Calidad de mano de obra	30
2.2.8.Exportación	30
2.2.8.1. Exportaciones Agrícolas	30
2.2.8.2. Evaluación de la exportación(Vasquez,S.F)	31
2.3. Definiciones conceptuales	34
2.3.1. Agentes económicos	34
2.3.2. Alianzas estratégicas	34
2.3.3. Economía de escala	34
2.3.4. Estrategia empresarial	35
2.3.5. Exportación	35
2.3.6. Logística	35
2.3.7. Modelo asociativo	35

2.4.	Formulación de Hipótesis -----	35
2.4.1.	Hipótesis general -----	35
2.4.2.	Hipótesis específicas -----	35
CAPITULO III: METODOLOGIA -----		37
3.1.	Diseño Metodológico -----	37
3.2.	Población y Muestra -----	37
3.3.	Operacionalización de variables -----	38
3.4.	Técnicas de recolección de datos -----	39
3.4.1.	Encuestas -----	39
3.4.2.	Entrevistas de Profundidad -----	39
3.4.3.	Base de datos -----	40
3.4.4.	Observación no participante -----	40
3.4.5.	Técnicas para el procesamiento de la información -----	40
3.5.	Matriz de coherencia -----	41
CAPITULO IV: ASPECTOS GENERALES DEL LIMÓN SUTIL -----		42
4.1.	Descripción del limón sutil -----	42
4.2.	Propiedades nutritivas y curativas -----	43
4.3.	Norma técnica del limón sutil -----	45
4.4.	Requisitos mínimos de calidad -----	46
4.5.	Grados de Calidad -----	47
4.6.	Requisitos de sanidad, aspectos y tolerancias respectivas para el limón -----	48
4.7.	Requisitos microbiológicos (expresados en ufc/g) -----	48
4.8.	Contaminantes -----	49
4.10.	Otras especificaciones -----	49
4.11.	Producción Nacional -----	50
4.12.	Producción de limón en Lambayeque -----	52
4.13.	Productos derivados del limón sutil -----	53
4.13.1.	Aceite esencial de limón -----	53
4.13.2.	Cáscara deshidratada de limón -----	53
4.13.3.	Jugo turbio concentrado de limón -----	54
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA OFERTA Y DEMANDA NACIONAL E INTERNACIONAL DE LIMÓN SUTIL -----		55
5.1.	ANÁLISIS DE LA OFERTA -----	55
5.1.1.	Exportaciones nacionales -----	55
5.1.2.	Exportaciones Internacionales -----	58
5.2.	Análisis de la demanda -----	60
5.2.1.	Importaciones -----	60
5.3.	Proceso para la exportación de limón sutil -----	62
5.4.	Condiciones de acceso a nivel arancelario y no arancelario -----	64
5.5.	Canales o cadenas de comercialización -----	65
CAPÍTULO VI: PROPUESTA -----		66
6.1.	Propuesta general de planificación estratégica de la asociación de productores de limón sutil del distrito de Olmos. -----	71
6.1.1.	Análisis FODA de los productores de la zona -----	71
6.1.1.1.	Fortalezas: -----	71
6.1.1.2.	Debilidades: -----	71
6.1.1.3.	Oportunidades -----	71
6.1.1.4.	Amenazas: -----	72
6.1.2.	FODA cruzado - Estrategias: -----	72
6.1.2.1.	F-O -----	72
6.1.2.2.	D-A -----	72
6.1.2.3.	D-O -----	73
6.1.2.4.	F-A -----	73

6.2. Estrategias propuestas para ser implementadas por la asociación de productores de limón en el distrito de Olmos	73
6.3. Visión	76
6.4. Misión	76
6.5. Objetivos de la Asociación de productores de limón sutil del distrito de Olmos	76
6.6. Organigrama propuesto	77
6.7. Impacto de la propuesta:	77
6.7.1. Desarrollo Productivo	77
6.7.1.1. Productividad	78
6.7.1.2. Calidad del producto	78
6.7.2. Desarrollo económico	78
6.7.2.1. Empleo	79
6.7.2.2. Comercialización:	79
6.7.2.3. Ingresos	79
6.7.3. Desarrollo social	80
CAPITULO VII: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	81
7.1.RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	81
7.1.1.Información sobre producción	86
7.1.2.Información relacionada con la gestión del negocio	87
7.1.3.Información relacionada con financiamiento	92
7.1.4.Información relacionada con infraestructura	94
7.1.5.Información relacionada con capacitación	95
7.1.6.Información relacionada con el modelo asociativo.	97
7.1.7Resultados de la entrevista	100
7.2.Discusión de resultados	104
CAPITULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	107
8.1. Conclusiones	107
8.2. Recomendaciones	108
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	110
ANEXOS	115

ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS E ILUSTRACIONES

Índice de tablas

Tabla 1: Operacionalización de variables	38
Tabla 2: Matriz de coherencia.....	41
Tabla 3: Ficha técnica del limón	43
Tabla 4: Valores nutritivos del limón, en una muestra de 100 gr	44
Tabla 5: Medidas del limón sutil según calibre.....	46
Tabla 6: Requisitos de sanidad, aspectos y tolerancias respectivas para el limón	48
Tabla 7: Requisitos microbiológicos.....	48
Tabla 8 : Producción de limón en el departamento de Lambayeque durante los años 2010-2014.....	52
Tabla 9: Ficha técnica aceite esencial de limón	53
Tabla 10: Ficha cáscara deshidratada de limón	54
Tabla 11: Principales mercados de las exportaciones peruanas de la partida arancelaria 0805502100 - limones (citrus limón, citrus limonum) frescos o secos periodo 2012 – 2016. (En valor FOB – miles de USD).....	56
Tabla 12: Empresas exportadoras de limón, periodo 2012 – 2016. (En valor FOB US\$)	58
Tabla 13: Exportadores mundiales de la Sub partida del 080550 Limones "Citrus limon, Citrus limonum" y limas "Citrus aurantifolia, Citrus latifolia", frescos o secos, Periodo 2012 – 2015 (en valores US\$)	59
Tabla 14: Exportadores mundiales de la Sub partida del 080550 Limones "Citrus limon, Citrus limonum" y limas "Citrus aurantifolia, Citrus latifolia", frescos o secos, Periodo 2012 – 2015 (Tn)..	60
Tabla 15: Importadores mundiales de la Sub partida del 080550 Limones "Citrus limon, Citrus limonum" y limas "Citrus aurantifolia, Citrus latifolia", frescos o secos, Periodo 2012 – 2015 (en valores US\$)	61
Tabla 16: Importadores mundiales de la Sub partida del 080550 Limones "Citrus limon, Citrus limonum" y limas "Citrus aurantifolia, Citrus latifolia", frescos o secos, Periodo 2012 – 2015 (Tn)..	62
Tabla 17: Costos por contenedor a los principales mercados de destino de las exportaciones de nacionales de limón	64
Tabla 18: Representación gráfica de la propuesta	68
Tabla 19: Fase 0-Promoción y selección.....	69
Tabla 20: Fase 1-Consolidación Institucional	69
Tabla 21: Fase 2- Creación de lazos de confianza.....	70
Tabla 22: Fase 3-Proyecto piloto	70
Tabla 23: Fase 4-Planeamiento estratégico	70
Tabla 24: Productividad estimada.....	78
Tabla 25: Ingresos estimados con propuesta	80
Tabla 26: Organizaciones que conforman la población	83
Tabla 27: Discusión de resultados	106
Tabla 28: Producción, superficie, rendimiento de limón.....	121
Tabla 29: Producción y rendimiento de limón por departamento	121
Tabla 31: Producción, superficie y rendimiento por departamento	122
Tabla 32: Producción y rendimiento de limón nacional	122

Índice de figuras

Figura 1: Número de hectáreas y producción en toneladas de limón sutil en Perú durante los años 2010-2014	51
Figura 2: Rendimiento (kg/ha) y precio en chacra de limón sutil en Perú durante los años 2010-2014.	51
Figura 3: Evolución de las exportaciones peruanas de la sub-partida nacional 0805502100 -limones (citrus limón, citrus limonum) frescos o secos periodo 2012 – 2016	56
Figura 4: Participación porcentual (%) de los mercados de las exportaciones peruanas de limón, en el año 2016. En volumen (t)	57
Figura 5: Participación % de las empresas exportadoras peruanas de limón, en el 2016, en valor FOB US\$	58
Figura 6: Canales de comercialización	65
Figura 7: Organigrama propuesto	77
Figura 8: Mejoramiento de cadena productiva	79
Figura 10: Rangos de edad de la muestra	84
Figura 11: Sexo de las personas que conforman la muestra	84
Figura 12: Tiempo que lleva dedicado a la actividad agrícola	85
Figura 13: Tipo de propiedad	85
Figura 14: Número de hectáreas	86
Figura 15: ¿Cuántas áreas de cultivo son de Limón?	86
Figura 16: Variedad de limón que se cultiva	87
Figura 17: ¿Cada cuánto tiempo cosecha?	87
Figura 18 : ¿A qué tipo de clientes le vende su producción?	88
Figura 19: Nivel de relación con sus clientes	88
Figura 20: ¿El contrato de compra-venta le garantiza seguridad?	89
Figura 21: Lugar de entrega de su producto	89
Figura 22: ¿El pago se realiza?	90
Figura 23: Nivel de relación con sus proveedoras	90
Figura 24: Nivel de negociación con sus proveedores	91
Figura 25: ¿Hace uso de recursos humanos para atender su cosecha?	91
Figura 26: ¿La mano de obra que contrata, es calificada?	92
Figura 27: ¿Conoce los programas de financiamiento?	92
Figura 28: Formas de financiamiento de su negocio	93
Figura 29: ¿Qué problemas se han presentado con la solicitud y tramitación de un crédito?	93
Figura 30: ¿Posee usted equipos y herramientas necesarios para atender la producción?	94
Figura 31: ¿Ha adquirido usted información, técnica, equipos y/o herramientas en los últimos años?	94
Figura 32: ¿Qué inconveniencias de infraestructura presenta la localidad que impiden su crecimiento y desarrollo?	95
Figura 33: ¿Se capacita o actualiza con frecuencia?	95
Figura 34: ¿Qué institución actualiza o capacita con frecuencia?	96
Figura 35: ¿Qué tipo de capacitación ha recibido usted?	96
Figura 36: ¿Pertenece actualmente a alguna asociación y/o gremio?	97
Figura 37: ¿Cumple el comité que dirige la asociación y/o gremio con las expectativas para el cual fue creado?	97
Figura 38: ¿Pertenece usted a algún Modelo Asociativo de Productores de Limón?	98
Figura 39: ¿Estaría dispuesto a formar parte de un Modelo Asociativo?	98
Figura 40: ¿Qué factores obstaculizan la creación de un Modelo Asociativo?	99
Figura 41: ¿Cuál es la situación actual del sector limón?	100
Figura 42: ¿Cuáles son las principales trabas en la exportación de limón?	100
Figura 43: Modelo competitivo más común en el agro	101
Figura 44: Constitución de una cadena productiva	101
Figura 45: ¿Qué es lo que los productores del limón sutil asociados deberían hacer para tener una logística eficiente?	102

Figura 46: Cuellos de botella en la cadena de suministros del limón	102
Figura 47: Actividades prioritarias para mejorar la organización de una asociación.	103
Figura 48: Sugerencias de especialistas.....	103

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Mapeo preliminar de la oferta exportable de la región Lambayeque	52
Ilustración 2: Empaque del limón	63
Ilustración 3: Visita a la empresa Agro exportaciones Machu Picchu SRL.....	115
Ilustración 4: Maquinaria para selección de limón	116
Ilustración 5: Proceso de empaque del limón	117
Ilustración 6: Empaque del limón para exportación	118
Ilustración 7: Proceso de empaque de limón para el mercado local	119
Ilustración 8: Entrevista a especialistas de SENASA y PROMPERU	120

RESUMEN

Pese a que la producción y el consumo mundial de cítricos están teniendo una tendencia creciente, en el distrito de Olmos en estos últimos años, la producción de limón sutil ha ido decreciendo, debido a que los productores se ven perjudicados en sus ganancias por problemas como: la falta de control en los precios con sus acopiadores, la escasa organización y la existencia de una política negativa de las plantas industrializadoras (intermediarios) al ofertar bajo precio por el producto, lo que desincentiva al productor y se traduce en el poco interés en los productores para mejorar las técnicas de producción y ampliar las áreas de cultivo.

En tal sentido la presente investigación pretende determinar si la asociatividad, es el modelo que permitirá lograr la exportación de limón sutil del distrito de Olmos. Por tal razón se utilizó una investigación bajo un enfoque cualitativo de tipo descriptivo y propositivo, además se utilizó un diseño mixto basado en datos cualitativos y cuantitativo en base a la observación y a la opinión técnica y especializada; así como el análisis de datos históricos sobre la producción y comercialización del limón sutil a nivel nacional y mundial.

Se identificó que los productores de limón sutil del distrito de Olmos ven a la desconfianza, el individualismo, la irresponsabilidad y falta de cooperación como los principales obstáculos para la creación de una asociación; pero a pesar de ello el 95% de productores, estarían dispuesto a formar parte de un modelo asociativo. Para ello se debe realizar charlas para concientizarlos y la realización de pasantías con la finalidad de generar confianza, compromiso, reciprocidad y el trabajo en equipo.

Además, para que el modelo de asociatividad sea implementado adecuadamente; éste debe de contar con los seis fases o etapas en las que contemple el aspecto social, productivo, comercial y de gestión a nivel individual, basándose en la conducción de un equipo técnico especializado que asegure el cumplimiento eficaz de las etapas.

Palabras clave: Limón sutil, Asociatividad, Exportación, Logística de exportación, Desarrollo, Estrategias, Modelos asociativos, Cadena productiva, Clúster y Redes empresariales

ABSTRACT

Although global production and consumption of citrus fruit is on the rise, in the Olmos district in recent years, subtle lemon production has been declining, as producers see their profits hurt by problems such as : The lack of control in prices with their collectors, the scarce organization and the existence of a negative policy of the industrializing plants (intermediaries) by offering low prices for the product, which discourages the producer and translates into the lack of interest in Producers to improve production techniques and expand cultivated areas.

In this sense the present investigation aims to determine if the associativity is the model that will allow to achieve the export of subtle lemon of the district of Olmos. For that reason we used a research under a qualitative approach of descriptive and propositive type, in addition we used a mixed design based on qualitative and quantitative data based on observation and technical and specialized opinion; As well as the analysis of historical data on the production and commercialization of subtle lemon at national and global level.

It was identified that subtle lemon growers in the Olmos district view distrust, individualism, irresponsibility and lack of cooperation as the main obstacles to the creation of an association; But in spite of it 95% of producers, would be willing to be part of an associative model. To this end, it is necessary to hold talks to raise awareness and carry out internships with the aim of generating trust, commitment, reciprocity and teamwork.

In addition, in order for the associativity model to be implemented properly; It must have the six phases or stages in which it contemplates the social, productive, commercial and management aspect at the individual level, based on the conduction of a specialized technical team that assures the effective fulfillment of the stages.

Keywords: Associativity, Development, Strategies, Associative models, Production chain, Clusters and Enterprise networks

INTRODUCCIÓN

La producción y el consumo mundial de cítricos están teniendo una tendencia creciente, los niveles más altos de producción han permitido a su vez mayores niveles de consumo total. En el Perú en el año 2015, se obtuvo una producción de 267 953 toneladas de limón, concentrándose en la zona norte del país (Lambayeque, Piura y Tumbes), destacando Lambayeque con el mayor registro de rendimiento de este fruto con 31 635 kg/ha. (Ver Tabla n°31)

El distrito de Olmos se caracteriza por ser el mayor productor de limón sutil de calidad a nivel de todo el departamento de Lambayeque, a pesar de ello son múltiples los problemas que enfrentan los microempresarios los que afectan a la producción de este cultivo, además debido a la falta de control de precios con sus acopiadores, se ven perjudicados en sus ganancias, lo que conlleva a que los productores de limón hayan tomado productos alternativos de siembra como: la palta, el mango, plátano, etc.

Frente a ello la idea de la asociatividad, es muchas veces subestimada por los agricultores que por falta de conocimiento no logran ver la gran oportunidad que les puede ofrecer el trabajo mediante este sistema que siendo bien aplicado y en las condiciones adecuadas, puede ser altamente provechoso en diversos aspectos inclusive en el gran reto de lograr la autosostenibilidad e independización que en un futuro les permita articularse comercialmente y en forma directa con el mercado internacional.

Siendo el tema asociativo uno de los puntos clave dentro del desarrollo de la competitividad para lograr la ansiada economía de escala, que permita reducir sustancialmente los costos en los que se incurren y obtener poder de negociación frente a los clientes.

Frente a ello el principal problema de la presente investigación es saber si ¿La asociatividad es el modelo adecuado que permitirá lograr la exportación de limón sutil del distrito de Olmos?

En tal sentido la presente investigación fue estructurada de la siguiente manera:

En el capítulo uno se hace la descripción de la realidad problemática, así como la formulación del problema. Incluye los objetivos y la justificación e importancia de la investigación.

En el capítulo dos se plantea la fundamentación teórica, estableciendo los antecedentes del caso, las bases teóricas dentro de ellas las principales teorías del desarrollo económico local y del desarrollo sostenible, un glosario de términos técnicos y la hipótesis.

En el capítulo tres se desarrolla la metodología, presentando el diseño de la investigación, se determinó la población y la muestra para la investigación, se realizó la operacionalización de las variables objeto de estudio, las técnicas de recolección de datos y análisis de datos.

En el capítulo cuatro se detalla los aspectos generales del limón sutil, así como la producción nacional y su normatividad.

En el capítulo cinco se presentan un análisis exhaustivo de la oferta y demanda de limón sutil; teniendo en cuenta la producción en el contexto nacional e internacional, también las exportaciones peruanas y mundiales. Del mismo modo, se realizó el análisis de las importaciones mundiales, se identificaron mercados objetivos, teniendo en cuenta sus características y tendencias en el consumo.

En el capítulo seis se presenta una propuesta del modelo asociativo, en cual se detalla cada una de las etapas que deben de seguir los productores para ser implementada.

En el capítulo siete se reporta los resultados de la investigación y la discusión de los mismos, presentándolos en función a los objetivos establecidos previamente, buscando así dar respuesta a cada planteamiento. El contraste entre la hipótesis y los resultados obtenidos también forman parte de este capítulo.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones del caso responden a las determinaciones del problema de investigación. Las referencias bibliográficas y las fuentes de las tablas y figuras permiten encontrar los orígenes que validan la información encontrada en esta investigación.

Esta investigación incluye anexos que soportan el detalle de las actividades relacionadas con el levantamiento y análisis de la información.

CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Situación Problemática

En los últimos años la producción y el consumo mundial de cítricos están teniendo una tendencia creciente, los niveles más altos de producción han permitido a su vez mayores niveles de consumo total. Incluso ha sido posible un crecimiento más rápido en el área de productos cítricos procesados, gracias a las mejoras en el transporte y empaque, donde se han reducido los costos y mejorado la calidad. (Spreen, 2009).

El limón sutil denominada lima ácida o gallega (*Citrus aurantifolia*, también llamada limón sutil, limón ceutí, limón mexicano, limón peruano o limón de Pica) es un árbol frutal del género de los Cítricos, un fruto con gran demanda en el mercado internacional. (Prompex, Gecex, Cipca, Internor, Gores, 2009)

El limonero o limón sutil se produce en zonas de clima templado y actualmente se cultiva en todas las regiones tropicales y subtropicales del mundo, sobre todo en España, Turquía, México y Estados Unidos. Asimismo, el limón es consumido en forma fresca y utilizado en la industria farmacéutica, alimenticia y cosmética. (Ampex, 2008)

En el año 2014 la cantidad exportada mundial de limón sutil fue de 2 869 669 toneladas teniendo un crecimiento del 17%. Los principales abastecedores de cítricos son México, España y Turquía destacando con una participación del 26%, 12% y 10% respectivamente (Trade Map, 2014)

El Perú en el año 2015 obtuvo una producción de 267 953 toneladas, concentrándose en la zona norte del país (Lambayeque, Piura y Tumbes), destacando Lambayeque con el mayor registro de rendimiento de este fruto con 31 635 kg/ha. El distrito de Olmos se caracteriza por ser el mayor productor de limón sutil de calidad a nivel de todo el departamento de Lambayeque, en el año 2014 se dio una producción de 34 400 toneladas sin embargo en los últimos años la producción del limón ha ido decreciendo. (ver tabla 32) (Minagri, 2013)

En el Perú y en el distrito de Olmos, son múltiples los problemas que enfrentan los microempresarios, en esta época de la mundialización y la apertura, como: la dispersión,

el aislamiento, el atraso tecnológico y la baja productividad y competitividad de las mismas frente a la competencia internacional. (Minagri, 2011)

Una de las razones del decrecimiento de la producción de limón sutil se da porque los productores se ven perjudicados en sus ganancias, debido a la falta de control de precios con sus acopiadores, donde ellos se llevan la mayor parte de las ganancias, lo que conlleva a que los productores de limón hayan tomado productos alternativos de siembra como: la palta, el mango, plátano, etc. Así mismo otro de los motivos, es la escasa organización de los productores ya que cuentan solo con una cooperativa llamada “Cooperativa de servicios múltiples exportadores y productores de Olmos”

Básicamente en el Distrito de Olmos el problema central es la ineficaz forma de comercializar los productos, ya que existe una política negativa de las plantas industrializadoras (intermediarios) al ofertar bajo precio por el producto, que desincentiva al productor y que se traduce en el poco interés para mejorar las técnicas de producción y ampliar áreas de cultivo, y por lo tanto esto conlleva a la reducción de sus ganancias y a la siembra de productos alternativos. Así mismo, existe una falta de información, capacitación y asistencia técnica y administrativa. (Minagri, Gobierno Regional de Lambayeque, 2008)

Por lo tanto, la asociatividad resulta ser una buena alternativa de comercialización para los productores de limón sutil y que se define como una estrategia orientada a potenciar el logro de una ventaja competitiva por parte de una empresa mediante la cooperación o el establecimiento de acuerdos con otras empresas, para la realización de una serie de actividades dentro de la cadena de valor del producto o servicio que conduzcan a una mayor presencia de la empresa en uno o más mercados (Martínez & Vieytez, 2002)

Esta estrategia colectiva se ha ido constituyendo en un requisito básico para la sobrevivencia de las Microempresas, así como en una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas. La generalidad de este concepto ha permitido comprender en él, en la práctica, que esta estrategia colectiva que se emplea es para enfrentar la globalización. (Coveña Chavez & Villacrés Franco, 2012)

Actualmente muchas organizaciones buscan operar en forma conjunta mediante diferentes modelos asociativos como las franquicias, consorcios, joint ventures entre otros. Sin embargo, los modelos asociativos recomendables para los productores son los clústeres y cadena productiva.

La asociatividad, hoy en día significa prácticamente el único camino posible que le queda a este sector productivo, de la ciudad de Olmos, por lo cual nosotros proponemos un modelo asociativo, en donde los pequeños productores puedan trabajar y conseguir ser competitivos en el mediano o largo plazo, logrando así mantenerse en mercados cada vez más abiertos a la competencia de las empresas del mundo entero.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Es la asociatividad la estrategia adecuada que permitirá lograr la exportación de limón sutil del distrito de Olmos?

1.2.2. Problemas específicos

- A. ¿Cuál es la situación actual de la actividad agrícola de los productores de limón sutil en el distrito de Olmos?
- B. ¿Cuál será la disposición de los productores de limón sutil del distrito de Olmos ante la iniciativa de formar parte de un modelo asociativo?
- C. ¿Cuál será la logística necesaria para la exportación de limón sutil del distrito de Olmos?
- D. ¿Cuál será la propuesta de modelo asociativo correcto para la exportación de limón sutil en los productores del distrito de Olmos?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar si la asociatividad es la estrategia que permitirá lograr la exportación de limón sutil del distrito de Olmos (estrategia y desarrollo de las exportaciones)

1.3.2. Objetivos específicos

- A. Conocer la situación actual de la actividad agrícola de los productores de limón sutil en el distrito de Olmos
- B. Identificar la disposición de los productores de limón sutil de Olmos ante la iniciativa de formar parte de un modelo asociativo.
- C. Definir la logística necesaria para la exportación de limón sutil en los productores de limón sutil del distrito de Olmos.
- D. Proponer un modelo asociativo para los productores de limón sutil del distrito de Olmos

1.4. Justificación de la investigación

La importancia de la presente investigación está referida al concepto de los modelos asociativos los cuales se concibe como una unión voluntaria de personas que se articulan para llevar a cabo acciones conjuntas en pro de alcanzar objetivos comunes que no podrían lograr individualmente. En este sentido los modelos asociativos son un instrumento que los pequeños productores pueden utilizar para mejorar su eficiencia productiva y mejor articulación con el mercado.

Este proyecto ira directamente en beneficio de los agricultores del limón sutil en el distrito de Olmos, con el objetivo principal de que estos puedan asociarse y puedan llegar a ser competitivos en el tiempo, en beneficio personal y también de la región.

Esta investigación se realiza con la finalidad de elaborar una propuesta de modelo asociativo que permitirá disminuir los costos de producción, haciendo posible el desarrollo de las exportaciones y fomentar un ambiente competitivo entre los productores localizados en el distrito de Olmos, tanto a nivel nacional como internacional.

Además, un modelo asociativo es una excelente herramienta de gestión, pues permite el aprovechamiento de ventajas competitivas, para obtener mayor poder de negociación y producción.

Entre otros beneficios que se obtienen de la aplicación de un modelo asociativo se encuentran: integración de diferentes canales de comercialización; obtención de

economías de escala y ampliación de los horizontes económicos con menores inversiones.

Además, un modelo asociativo proporcionará a los productores de limón sutil del distrito de Olmos el acceso a tecnologías de productos y/o procesos y a financiamiento, incrementando así su producción y productividad

Por lo tanto, aplicar una propuesta de modelo asociativo a los productores de limón sutil del distrito de Olmos contribuirá para lograr consolidar y articular a todos los actores de la cadena productiva del limón y así generar un desarrollo territorial, económico, social y ambiental beneficiando a los agricultores, principales protagonistas del proyecto, así como al desarrollo económico de la zona.

1.5. Limitaciones del estudio

Limitación de territorio: En la presente investigación se considera solamente a los productores de limón sutil del distrito de Olmos, región Lambayeque, limitando de esta manera geográficamente la investigación a realizar.

De información: Por la escasa información acerca de limón sutil en la región de Lambayeque, específicamente en el distrito de Olmos. Y al limitado acceso a empresarios-productores de limón para realizar entrevistas

Limitación de especialización: Porque los investigadores no somos especialistas en temas agronómicos, ello se superará a medida que se realice la investigación.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Ámbito Internacional

Arango y Martínez (2007) en su tesis “Propuesta de un modelo de asociatividad aplicado a los restaurantes de la zona aledaña a la pontificia La Javeriana”, España, cuyo modelo de investigación fue descriptivo y propositivo, el objetivo fue desarrollar una estrategia que permita el desarrollo de los restaurant del sector de la universidad “La Joveriana”, esto con el objetivo de aprovechar las oportunidades de mercado que se presentan y proponer un modelo de gestión ,esto se lograra a través de realizar un modelo de gestión de los restaurants aleñados a mencionada universidad ,además de la identificación adecuada del modelo asociativo adecuado pare el éxito económico, además de generar una propuesta de modelo adecuado en abastecimiento y desarrollo en los proveedores comunes en los restaurants de la zona.

Las conclusiones resaltadas de esta investigación fueron que la deficiencia comercial está identificada en un tema de calidad, además se detectó que existe un tema deficiente en la logística esto como el tema de infraestructura la cual es muy deficiente e impide un correcto desarrollo comercial en los restaurants.

Villares (2014) en su tesis “Asociatividad y productividad de las pymes del Ecuador para el año 2010” ,Universidad Catolica,Ecuador, cuyo objetivo fundamental fue determinar la relación existente entre la asociatividad y la productividad de las PYMES asi mismo fue hablar puntos críticos en esta relación ,el diseño de esta investigación fue propositivo, la conclusión que se pudo sacar de esta investigación fue que es de mucha importancia entender la estructuralidad de las PYMES, es decir su organizacionalidad y las funciones de cada una de las áreas, además otra conclusión que se pudo resaltar en esta investigación fue que la planificación de las PYMES debe ser a largo plazo puesto al ser estas organizaciones que no cuentan con mucho poder económico deberán realizar una planificación ordenada. Por último se resaltó la importancia de un modelo asociativo empresarial puesto que esto ayudara a todas las PYMES tener mayor poder de negociación además de impulsar el modelo productivo del país, puesto que ellas son el motor productivo del país .

Rivera (2011) en su tesis “Asociatividad microempresarial y género: la experiencia de las microempresarias organizadas”, Universidad de Chile, Santiago de Chile, el modelo de esta investigación fue descriptivo, el objetivo que se trató esta investigación fue realizar una exploración sobre la opinión que tienen cada una de las socias de la asociación *Emprende Mujer* y determinar la percepción que tiene cada una de las socias en el desarrollo de la asociación, esto se lograra a través del análisis relación asociatividad empresarial-género, además de la determinación específica de las actividades y servicios que brinda la asociación, además del conocimiento de las actividades y servicios que entrega la asociación. Las conclusiones resaltadas dentro de esta investigación fueron que se debe empezar a trabajar en asociaciones cuyos fines comerciales sean básicamente los mismos además de constar de proximidad física, puesto que ellos les ayudaran a mejorar el tema productivo al tener un solo objetivo en común, además es de mucha importancia resaltar que se debe resaltar el rol de la mujer en asociaciones productivas como estas. Existen diversas organizaciones que han adoptado la asociatividad como estrategia para desarrollar una ventaja competitiva, sin embargo hay pocas asociaciones relacionadas con el modelo asociativo a aplicar (cadena productiva).

En México, en el 2006 surgió la Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café con la finalidad de agrupar a todos los sectores que intervengan en los procesos agrícolas, agroindustriales e industriales del café, desde la producción hasta la venta al consumidor final en el mercado nacional y de exportación. AMECAFE ha realizado diversas acciones con respecto al sector cafetalero, logrando así una agroindustria rentable y sostenible que promueve el desarrollo regional y propicio la generación de ingresos para los integrantes de la cadena. (Amecafe, 2015)

Por otro lado, en Ecuador existe la organización FAPECAFES se creó en el 2002 cuando siete asociaciones de pequeños productores de café de diferentes zonas en el sur de Ecuador, cansados del abuso de intermediarios, se unieron con el objetivo de acumular un volumen suficiente para la exportación y para amplificar su poder de negociación con los importadores y tostadores internacionales, como alternativa a la mejora de las condiciones de vida de las familias de productores de café en la región sur del Ecuador. (Fapecafes, 2015). Sin embargo, estas asociaciones actúan bajo el modelo de cadena productiva del Café.

2.1.2. **Ámbito Nacional**

En el Perú se han adoptados diversos modelos asociativos que gracias a ellos los asociados pudieron progresar de manera continua. No obstante, existen pocas asociaciones que han adoptado “la cadena productiva” como modelo asociativo.

Maldonado (2012) en su tesis “*Determinantes e impactos de la asociatividad para el comercio justo: El caso de REPEBAN desde 2005 hasta 2010*” ,Pontificia Universidad Católica del Perú ,Lima, el diseño de esta investigación es descriptivo y analítico,el objetivo fundamental de esta investigación fue determinar factores de éxito que influyan en el desarrollo correcto de las asociaciones que trabajen bajo el modelo de Comercio Justo ,esto se logrará con el estudio de funcionamiento de mercados especiales ,además de los criterios de acceso de funcionamiento a estos, además se lograr con una descripción de la gestión institucional de los pequeños productores de banano . Las conclusiones resaltadas dentro de esta investigación fueron que son las estrategias competitivas las que han permitido el desarrollo exitoso de las asociaciones productoras de banano , además se resaltó que el éxito de esta asociación se basa en la descentralización de recursos, poderes y funciones ,además se determinó la tendencia de crear un producto que trabaje bajo las necesidades del consumidor responsable, con un mejor calidad de cultivo ,además con un fortalecimiento de las cadenas productivas.

Oré(2014) en su tesis “*Modelo de asociatividad para la exportación directa de tapices de la ciudad de Ayacucho-2014*”,Universidad Alas Peruanas, Ayacucho, el modelo de esta investigación fue propositivo, cuyo objetivo fundamental fue establecer un modelo de asociación adecuado que permita la competitividad en exportaciones de los tapices, las conclusiones resaltadas dentro de esta investigación fueron que la capacitación es fundamental en este tipo de asociaciones se resaltó además que el modelo competitivo horizontal es el fundamental para los productores de tapices de Ayacucho , agregando también que un clima empresarial con los conceptos y responsabilidades bien definidas ayudara para poder mejorar la competitividad en producción de la asociación ,por último se determinó que la conceptualización y el modelo de propuesta es del agrado de los miembros de la asociación puesto que les brinda elementos básicos sobre competitividad y asociatividad empresarial, por último les brinda seguridad legal sobre su formación .

Soriano y Carbajal (2014) en su tesis *“Desarrollo de la asociatividad para la implementación de una empresa de producción y comercialización de aguaymanto deshidratado al mercado de Canadá”*, Lima, el diseño de la investigación fue propositivo y descriptivo cuyo objetivo fundamental fue identificar los factores que permitirán la asociatividad empresarial además, el éxito en las exportaciones, esto a través de la identificación de características que permitan el éxito en la asociatividad empresarial ,además del análisis de los estándares que expide el mercado canadiense con respecto a las exportaciones peruanas, las conclusiones que se pudieron resaltar dentro de esta investigación fueron que la exportación de aguaymanto deshidratado es totalmente viable puesto que presenta un mercado bastante amplio en el país destino, además se resaltó dentro de esta investigación el desarrollo y compromiso de objetivos comunes dentro de esta investigación son vitales para el desarrollo armonioso de esta investigación ,por último se resaltó que la concientización de la rentabilidad del cultivo del aguaymanto será vital para el desarrollo de las exportaciones .

CAPAC PERU -“Cadenas Productivas Agrícolas de Calidad en el Perú“, es una asociación en la que participan diferentes actores de la cadena, siendo la papa su producto principal. Esta asociación tiene como objetivo promover la comercialización de los productos agrícolas bajo regímenes de calidad, así como desarrollar nuevas actividades para aprovechar oportunidades de mercado y generar valor agregado en las zonas de producción. (Capac Peru, 2015)

El 17 de Abril del 2001 en el Callao se constituyó La Corporación de Productores Café Perú S.A.C, constituida por cooperativas cafetaleras, que brindan servicios eficientes en todos los procesos de la cadena productiva y agroindustrial del café, propiciando el desarrollo socioeconómico sostenible de sus socios. La empresa se creó con el único fin de aprovechar el potencial productivo y enfrentar las adversas condiciones de comercialización que atravesaban los pequeños productores cafetaleros en las zonas de producción establecidas por las grandes empresas transnacionales. (Cafe Peru, 2015)

2.1.3. **Ámbito local**

Flores(2013) en su tesis “*Propuesta de asociatividad para el desarrollo económico y social de los productores de café del distrito de Kañaris – Ferreñafe*”, Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Peru diseño de investigación fue propositivo, el objetivo resaltado dentro de toda esta investigación fue realizar la propuesta de un modelo asociativo para lograr la exportación de café en el distrito de Kañaris, esto a través del análisis de la composición de la cadena productiva del café y la realización de un diagnóstico de la cadena de eslabón en el aspecto organizativo ,además de la elaboración del perfil actual del eslabón productivo de la zona de Kañaris.

Las conclusiones resaltadas dentro de esta investigación fueron que la asociatividad depende en gran medida del dinero con el que cuenta la asociación para desarrollar sus actividades, además que la promoción e implementación de un trabajo organizado puede beneficiar las oportunidades del entorno, el mayor acceso a las tecnologías y a su vez la reducción en costos, por último, se resaltó la importancia del fortalecimiento institucional para poder ser formales y sostenibles en el tiempo.

Vásquez y Zapata (2015) en su tesis “*Estudio de los factores que influyen en la asociatividad de los productores de mango del valle Motupe – Olmos*”, Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, el diseño de la investigación es propositivo, el objetivo a resaltar dentro de la investigación fue identificar los factores de éxito en la asociación de productores de mango de Valle Motupe-Olmos esto a través de la identificación de la asociatividad de los productores de mango del distrito de Olmos, las conclusiones resaltadas dentro de esta investigación fueron que existe una deficiencia en las áreas de cosecha lo cual genera pérdidas a los agricultores, además que existe una deficiente logística y capacitación lo cual evita productividad en la cosecha de mango, por último se destacó que existe un déficit en el financiamiento para la exportación de mango ya que las entidades bancarias no consideran fiable el crédito para la exportación de mango.

Por otro lado, está la asociación de productores de palta Hass del Perú, que tiene como fin consolidar los esfuerzos de sus productores en las áreas de producción y comercialización; así como fortalecer su posición internacionalmente. Esta asociación obtiene diversos beneficios gracias a la asociación de sus productores, como:

facilitación de la transferencia de tecnología, aplicación de economías de escala, apoyo a programas de investigación; así como la asistencia para acceder mercados internacionales. (Soto, 2014)

Sin embargo, estas asociaciones se enfocan en producir y exportar un producto totalmente diferente al nuestro, el cual será objeto de investigación.

Por otro lado, en Ancash encontramos la Asociación de Productores de paltos Moro - APROPALMO, que se constituyó en el 2008 por iniciativa de 5 asociaciones: Asociación de Larea, Asociación Macash, Asociación Río Loco, Asociación Monte Común y Asociación Salitre. La asociación posee en conjunto aproximadamente actual de 289.25 Ha, de las cuales aproximadamente el 85% es destinada para el cultivo de palta variedad fuerte, 10% variedad Hass. (Vasquez, 2013)

La Asociación de Promoción y Desarrollo Agrario “Progreso Agrario” PRO-A es una asociación fundada el 11 de enero del año 2002 en la ciudad de Chiclayo. Agrupa a colaboradores canadienses, Asociaciones de Pequeños Productores, y un equipo de profesionales que desarrollan su trabajo en forma conjunta para ayudar a mejorar las condiciones de vida en muchas comunidades rurales del Perú. Los pequeños productores asociados están dedicados a los cultivos de arroz, café, caña de azúcar y artesanía. Asimismo, se viene promoviendo la venta de café tostado. (Asociación de Promoción y Desarrollo Agrario “Progreso Agrario” PRO-A, 2015)

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Asociatividad de exportación

(PROMPERÚ, 2013) menciona que la asociatividad es una estrategia de cooperación entre pequeñas y medianas empresas que quieren empezar un proceso de expansión o globalización, donde cada una decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto en busca de un objetivo común, pero mantiene su independencia jurídica y su autonomía gerencial.

2.2.2. La asociatividad empresarial

Existe una gran variedad de definiciones del concepto de asociatividad y aquí se incluye algunos de los aspectos considerados por otros expertos, y enfatizando aquellos que

mejor pueden adecuarse a los procesos asociativos que tienen lugar entre micro y pequeñas empresas.

El término asociatividad trae consigo conceptos como sinergia, solidaridad, conocimiento compartido, redes de apoyo, entre otros. Sin embargo, siendo la asociatividad un pilar necesario en el mundo empresarial y microempresarial de hoy, escasamente se practica en nuestro país. (FIALLOS, Qué es la asociatividad, 2010).

(ZAMORA, 2011) menciona que la asociatividad es un instrumento de participación social que se caracteriza por surgir del común acuerdo de un grupo humano con intereses similares y un mismo objetivo a realizar, formando así una asociación en particular.

La asociatividad se da cuando un empresario acompaña a otro u otros en una misión, se dice que es competitiva cuando la misión es buscar mejorar su productividad y el posicionamiento en el mercado. Asimismo, la relación asociativa se da por el interés mutuo que se afecta por variables de tipo de bien o servicio, temporalidad y espacio, costos y beneficios (economías de escala) asumidos por cada uno de los participantes. (ENRIQUEZ, 2011)

(Alburquerque Labrin & Valdiviezo Chiroque , 2009), nos dicen que la asociatividad ha sido la estrategia más poderosa encontrada por las microempresas de menor tamaño, para enfrentar los cambios y sobrevivir en una competencia desigual. La asociatividad resulta ser un proceso bastante complejo que abarca una considerable gama de posibilidades, pero siempre persigue como objetivo fundamental unir fuerzas para alcanzar el éxito conjunto.

Estas aproximaciones a los conceptos de Asociatividad, permiten inferir que la Asociatividad es la unión de dos o más microempresas, para enfrentar cambios estructurales de manera más eficiente, ya que permite estimular las capacidades individuales de los participantes para enfrentar a la competencia y lograr un interés común, con unos objetivos previstos en una estrategia previa, y que muy probablemente no pudiesen alcanzarlos en forma individual.

2.2.3. La asociatividad como estrategia de desarrollo

(Busson., 2012), expone que actualmente renovar el dinamismo de las PYMES es crucial, y que este proceso se puede facilitar si las instituciones nacionales y locales logran motivar mayores dinamismos empresariales mediante efectivos programas de intervención, nuevas formas de gerenciamiento de grupos asociativos y el tejido de alianzas duraderas.

Los modelos de asociatividad son una herramienta efectiva para que los sectores productivos pequeños y medianos logren insertarse y mantenerse en unos mercados que son cada vez más regionales, abiertos y competitivos. En este sentido las alianzas estratégicas se han convertido en una estrategia importante para mitigar los impactos de los ciclos económicos, particularmente aquellos en los que la economía atraviesa por dificultades. (Lozano, 2010)

Por consiguiente, en esta economía globalizada la asociatividad resulta ser la principal estrategia de desarrollo, ya que para poder avanzar y volverse competitivos es necesario integrarse, y así a través de un trabajo colectivo lograr economías de escala, costos menores y mayor poder de negociación.

2.2.4. Características de los modelos asociativos

(Pereira, 2004), menciona que existen cuatro características principales de los modelos asociativos:

- ✓ **Incorporación voluntaria:** Su incorporación es voluntaria: ninguna empresa es forzada a integrar un grupo, sino que lo hace cuando tiene la convicción de que puede generarle oportunidades de crecer y mejorar
- ✓ **No hay exclusión:** No excluyen a ninguna empresa por el mercado en el cual operan: estos modelos son aplicables a cualquier tipo de empresa, sin importar a qué industria pertenecen. Según el tipo de asociatividad que se adopte, puede estar enfocado a un determinado rubro o incorporar socios de actividades diversas.
- ✓ **Conservar la Autonomía:** Se mantiene la autonomía general de las empresas: no se trata de un Joint venture en el cual las decisiones de cada

participante están en función de las necesidades de las demás. En el caso de los grupos asociativos, cada empresa mantiene su autonomía, y decide qué hacer con los beneficios que obtiene del proyecto

- ✓ **Flexibilidad Legal:** Puede adoptar distintas modalidades, tanto organizacionales como jurídicas

2.2.5. Tipos de modelo asociativo

Debido a la gran variedad de actividades que pueden desarrollarse a través de la asociatividad y las múltiples combinaciones organizacionales que se pueden adoptar para llevar a cabo el esfuerzo colectivo, es conveniente estructurar una especie de tipología de la asociatividad.

Según (Salazar J. C., 2014) existen los siguientes modelos asociativos:

- A. Franquicia:** Se entiende como un modelo de negocio mediante el cual una empresa que ha sido exitosa en un determinado rubro —franquiciador o franquiciante— transmite a otra —franquiciado— el derecho de uso de su marca comercial más el know how de su negocio a cambio de un pago inicial más un porcentaje de las regalías.
- B. Consorcios:** Un consorcio se define como una alianza estratégica horizontal entre pares con un objetivo y acción conjuntos orientados a la mejora de la competitividad de las compañías participantes.
- C. Joint Venture:** Es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas (normalmente personas jurídicas o comerciantes). El joint Venture también es conocido como «riesgo compartido», donde dos o más empresas se unen para formar una nueva en la cual se usa un producto tomando en cuenta las mejores tácticas de mercadeo.
- D. Subcontratación:** Es el proceso económico mediante el cual una empresa determinada destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas —que no

formen parte de las habilidades principales de una organización— a una firma externa por medio de un contrato.

Asimismo, (Barrera, 2004) indica que existen 07 formas de asociatividad:

- A. Subcontratación:** Son relaciones verticales, entre los distintos eslabones de la cadena de valor. En muchos casos, se trata de pequeñas medianas empresas que orientan su producción a clientes grandes
- B. Alianzas Estratégicas:** Son relaciones horizontales, entre empresas que compiten en el mercado, pero que se unen y cooperan en ciertas actividades, como pueden ser investigación y desarrollo, compras, comercialización, etc.
- C. Distritos Industriales:** Son aglomeraciones regionales de un número de empresas de una rama de la industria que se complementan mutuamente y cooperan de manera intensiva para fortalecer la competitividad de la aglomeración.
- D. Núcleos Empresariales:** Son equipos de trabajo formados por empresarios del mismo rubro o de rubros diferentes con problemas a superar en común, que se unen para compartir experiencias y buscar soluciones en conjunto
- E. Redes de Servicios:** Son grupos de personas de una misma profesión pero con diferentes especialidades, o un conjunto de instituciones que organizan un equipo de trabajo interdisciplinario para cubrir integralmente las necesidades de potenciales clientes.
- F. Pool de Compras:** Son grupos de empresas que necesitan adquirir productos o servicios similares y se reúnen con el objeto de aumentar el poder de negociación frente a los proveedores.
- G. Grupos de Exportación:** Varias empresas de un mismo sector se agrupan para encarar juntas un proyecto de exportación y cuentan con un coordinador que las va guiando en el trazado de una estrategia que le permita al grupo colocar sus productos en el exterior.

En general, se logra reducir costos en aspectos que van desde el armado del proyecto exportador y el acceso a la información sobre mercados hasta la promoción y la comercialización. También les posibilita a los integrantes del grupo mejorar la oferta, tener un mayor poder de negociación y armar una imagen comercial rente a sus clientes.

Por otro lado, (Trading consult, 2009) nos menciona que:

“En la organización de los pequeños productores hay que tomar en cuenta todos los vínculos que el productor establece con los agentes que directa o indirectamente se relacionan con él, tanto desde la provisión de insumos y otros recursos, hasta los agentes que comercian y procesan el producto entregado por el productor, llegando al consumidor final. En la medida que todo este bloque de agentes opere eficientemente, las posibilidades de desarrollo del pequeño productor serán mejores”

Por lo tanto, en este estudio hecho por Trading consult nos expone que los siguientes modelos de asociatividad son recomendables para la organización de los productores.

A. Cadena productiva

Es el conjunto de agentes económicos que se articulan progresivamente en todo el proceso de elaboración, distribución y comercialización de un producto. Comprende desde la producción de materias primas, maquinarias y equipos intermediarios, hasta el producto final.

(Salazar & Van Der Hayden, 2004) Definen a las cadenas productivas como “un sistema conformado por actores (hombres y mujeres) con características y roles específicos, que desarrollan actividades interrelacionadas e interdependientes alrededor de la evolución de un producto, desde la producción hasta su consumo, con el fin de generar competitividad para el desarrollo local” (p. 11)

Esto significa que este modelo asociativo es útil para detectar los puntos críticos que son obstáculos para lograr la competitividad de un producto con el propósito de proponer estrategias entre los involucrados.

La mejora de la competitividad de la cadena productiva permite alcanzar economías de escala, lograr objetivos comunes, facilitar el acceso al crédito, difundir tecnología, incrementa la confianza de los involucrados e incentiva la participación para lograr beneficios comunes.

B. Clúster

También llamados Conglomerados. Son grupos de empresas e instituciones relacionadas con un ramo de actividad particular, que se concentran en un área geográfica y están unidas por prácticas complementarias. Las instituciones y empresas que conforman un Cluster, y que como ya se dijo una de sus características principales es la ubicación de todo el conglomerado en una determinada locación, son:

- ✓ Las empresas productoras de bienes y servicios finales para el consumo, sea en mercados nacionales o internacionales.
- ✓ Los proveedores de materiales, componentes, maquinaria, servicios de información, servicios financieros, infraestructura especializada, servicios de educación, capacitación, información, investigación y desarrollo, asistencia técnica, fijación de normas, promoción del comercio internacional y otros bienes o servicios que son insumos de las empresas productoras de bienes y servicios finales para el consumo.
- ✓ Las compañías ubicadas en industrias relacionadas o secundarias, como las empresas de productos complementarios o de productos que comparten algunos de los insumos.
- ✓ Las organizaciones gubernamentales, académicas y gremiales que proporcionan servicios de capacitación, información, investigación y apoyo técnico.

C. Redes empresariales

Es un sistema de enlaces entre empresas, que se asocian de manera voluntaria y sin perder su autonomía, para alcanzar un objetivo que no podrían lograr actuando en forma individual.

- ✓ **Red Horizontal:** Asociaciones entre pequeños productores o empresas pertenecientes a un mismo sector y proceso productivo, y a una misma localidad. Ejm: Asociaciones de productores agrícolas.
- ✓ **Red Vertical:** Asociaciones entre productores o empresas de diferentes tamaños, pertenecientes a diferentes etapas del proceso productivo (relaciones de proveeduría o distribución). Ejm: Una gran empresa textil productora de telas subcontrata a pequeños talleres textiles para adicionar esa producción a la suya y cumplir así con la cantidad de tela pedida por una gran fábrica de confecciones.

Esta sería entonces la concepción de la asociatividad en su sentido más amplio, es decir, la agrupación de representantes de todos los agentes que participan directa o indirectamente en la producción y comercio de un producto del agro con el fin de identificar los obstáculos que afectan la competitividad de cada integrante de este conglomerado y plantear soluciones entre todos.

2.2.6. Tipos de asociatividad en el Perú

Según Promperu (2013):

Asociación: Una organización formada por personas naturales o jurídicas que a través de una actividad económica tienen un fin no lucrativo. La asamblea general es el órgano superior en la asociación. Según el código civil se instituye en escritura pública, se inscribe en registros públicos, no se requiere un capital mínimo, se requieren como mínimo como 3 asociados y las utilidades se distribuyen de forma directa en los asociados.

Cooperativa: Está formada por un grupo de personas naturales y jurídicas que buscan un bien común.

El objetivo de una cooperativa lograr beneficio común a través de la explotación de bienes y servicios. Está regulado por ley denominada en “Ley general de cooperativas” se inscribe en escritura pública y se inscribe en registros públicos, se requieren por lo mínimo 11 integrantes, se denominan los miembros socios, la tributación es conjunta en individual, la cooperativa busca el mejor precio al producto para sus asociados es decir la cooperativa como tal no genera ganancia.

Contratos asociativos (Consortios): Según el artículo 445 de la Ley General de Sociedades establece que el contrato de consorcio es aquél por virtud del cual dos o más personas se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio o empresa con el propósito de obtener un beneficio económico. Se encuentra regulado en la Ley general de sociedades. Se celebra un contrato, la norma no establece un capítulo para la sociedad, se requieren como mínimo 2 integrantes, la tributación es individual, las utilidades se distribuyen de forma equitativa entre los miembros del consorcio, se establece un mínimo como 3 años para tener una contabilidad asociada.

2.2.7. Condiciones del modelo asociativo

Según (Salazar, 2014) existen diversas condiciones para implementar un modelo asociativo:

- ✓ **Confianza:** La idiosincrasia y la desconfianza “natural” resulta muchas veces ser la barrera más difícil de vencer en los esfuerzos de asociatividad en el Perú. Hay muchos casos en los que incluso el acuerdo de participación se concreta y se formaliza, pero se destruye tan pronto uno de los participantes negocia “por fuera”, sin respetar lo pactado. Lamentablemente, en el país es muy común que un “no” no se exprese claramente. En consecuencia, el participante acepta “a medias” y luego critica su propia decisión o al resto.
- ✓ **Precisión de objetivos y metas:** Es muy importante definir con la mayor exactitud posible lo que se persigue con esta alianza estratégica. Los números son

fundamentales: plazos, porcentajes de participación de mercado, facturación proyectada, etc.

- ✓ **Compromiso:** Una vez cerrado el acuerdo, es fundamental que todos los participantes asuman los compromisos acordados, más allá de cualquier cambio en el entorno. A excepción de los causales de fuerza mayor —como una guerra o un fenómeno natural—, las partes deben interiorizar al 100% el significado del compromiso asumido.
- ✓ **Definición de roles:** Tratándose de un trabajo en equipo y entendiendo que todos apuntan en la misma dirección, resulta fundamental que las responsabilidades de cada participante definidas Términos de la membresía. La alianza puede estar formada por un determinado grupo y no aceptarse ningún integrante posteriormente. Otra posibilidad es el perfil de cada nuevo integrante que se defina con suma precisión, indicando cada una de las condiciones que deberá cumplir.
- ✓ **Liderazgo de gestión:** Quien asuma la dirección/gerencia general de esta alianza estratégica debe estar preparado profesionalmente y contar con experiencia en estas tareas, de preferencia en el Perú Penalidades y sanciones. Se debe ser muy preciso en la definición de situaciones de incumplimiento de alguna de las partes, preverlas y definir a priori cómo se sancionarán.
- ✓ **Contrato integral:** Lo señalado debe plasmarse con todos los anexos necesarios en un contrato que considere la totalidad de términos del acuerdo, incluyendo la vigencia del mismo y la resolución de conflictos (por ejemplo, vía una corte arbitral).

2.2.7.1. Cadena Productiva

(Mincetur, 2008), define a cadena productiva como “Conjunto de agentes económicos que participan directamente en la producción, en la transformación y en el traslado hacia el mercado del mismo producto”

(Kaplynsky, 2000) define a la cadena productiva como “una herramienta de análisis que permite identificar los principales puntos críticos y potenciales de

desarrollo, para luego definir e impulsar estrategias concentradas en los actores involucrados”

(Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, 2002) indica que las cadenas productivas son “Sistemas productivos que integran conjuntos de empresas que añaden valor agregado a productos o servicios a través de las fases del proceso económico”

Entonces la idea de cadena productiva está centrada en la cooperación de agentes económicos para realizar actividades necesarias, desde la producción de materia prima en hasta la comercialización de los productos terminados. Asimismo mediante esta cadena se podrá identificar los posibles problemas en cada uno de los procesos, los cuales permitirá establecer estrategias para prevenirlos.

2.2.7.2. Fases del proceso de formación

PROMPERÚ (2013) menciona las siguientes etapas fundamentales en el proceso de formación de una asociación

a) Identificación del promotor adecuado

Su tarea consiste en organizar, promover y velar por los intereses más importantes de la asociación, su tarea más importante será lograr un consenso entre los miembros de la asociación con el fin de lograr los objetivos deseados, así mismo ayudara a mantener el dinamismo del proyecto a fin de realizar un proyecto realista.

b) Identificación de los posibles miembros

Los promotores deberán buscar e identificar productores o sectores industriales que se adecuen a la asociación.

El proceso de identificación puede iniciarse reuniendo una representación total o parcial del sector interesado en el modelo asociativo.

c) Realización de un estudio de interés existente y contacto con empresas (productores interesados)

Después de una identificación coherente de un número de miembros, se debe realizar una sensibilización de los productores con respecto al concepto de asociatividad y su interés en ello.

Se debe explicar de manera general el concepto de asociatividad, condiciones para ser miembro y la experiencia ya adquirida en el sector.

d) Designación de representantes

La asociación deberá designar una persona de contacto que se encargara de representarla y defender sus intereses en las reuniones pertinentes al modelo asociativo.

El representante deberá tener el poder suficiente para negociar el diseño y funcionamiento del modelo asociativo.

e) Organización de reuniones entre los posibles miembros

Después del primer acercamiento entre los posibles miembros de la asociación y el promotor se deberán celebrar otras reuniones con el fin de iniciar de forma activa el establecimiento del modelo asociativo y de las medidas concretas que se deben mejorar.

Se dará un principal énfasis a realizar reuniones pertinentes en forma de una información de contacto entre los miembros de la asociación, además se debe realizar un hincapié en la importancia de desarrollar la solidaridad y cohesión del grupo por último se debe realizar énfasis sobre los objetivos concretos y sobre todo sobre asuntos financieros y jurídicos.

f) Realización de un estudio de viabilidad y redacción de un plan de actividades

Una vez realizada la propuesta y el concertamiento por medio de los miembros será necesario formular un plan de actividades en ellas se deberá señalar las necesidades y prioridades de las empresas integrantes determinadas por medio de un cuestionario y un estudio de viabilidad.

g) Constitución oficial del modelo asociativo

Podrá ser la formación legal del modelo asociativo podrá ser en un periodo de 12 meses después de planteado por primera vez el

establecimiento .La formación legal se basa en las reuniones preliminares, el estudio de viabilidad y el plan de actividades.

Los niveles que se darán en la constitución legal son:

- a) El compromiso de respetar el estatuto en el que se describen la forma de dirección
- b) Compromiso de contribución financiera
- c) Compromiso comercial e este caso al de exportar

h) Plan de seguimiento

Para el aseguramiento de el correcto funcionamiento se debe realizar un seguimiento continuamente ello se debe lograr mediante reuniones individuales o conjuntas en las que se analicen las estrategias a emplear y los retos que se encaran.

En el periodo inmediatamente posterior al establecimiento al modelo se deben promover las relaciones tanto internas como externas entre los asociados y otros actores. Las empresas participantes se deben comprometer en relaciones basadas en la confianza.

Así mismo se debe alentar el establecimiento de contactos y vínculos entre consorcios para facilitar información y experiencia

2.2.7.3. Utilidad

(Carabajal, 2010) menciona que la cadena productiva desde el punto de vista analítico es útil por tres razones principales:

- ✓ El enfoque se desplaza de la fabricación a las otras etapas que comprenden el suministro de bienes y servicios a los consumidores, se presta más atención en las etapas intangibles (distribución y comercialización).
- ✓ Genera flujo de información entre las etapas de actividad de la cadena acentuando que las relaciones entre las empresas no siempre son condiciones de igualdad e implican competencia.
- ✓ La clave para comprender la apropiación global de los retornos de la producción es la habilidad de identificar actividades de alto rendimiento dentro de la cadena productiva.

2.2.7.4. Importancia de la Cadena Productiva

La cadena identificada permite localizar los productos, procesos, las empresas o los productos por si solos, sino las cadenas productivas. A continuación se mencionaran algunos puntos que muestran la importancia de las cadenas productivas:

- ✓ La competitividad de los países de Europa y Norte América se basa en la especialización, la división del trabajo y la optimización de las cadenas de valor.
- ✓ Las empresas modernas continuamente redefinen sus competencias claves: profundizan aquellas actividades en las que tienen ventajas competitivas y se retiran de otras actividades en las que no hay competencias claras.
- ✓ Al mismo tiempo intensifican la cooperación con empresas que las proveen de subproductos y servicios complementarios.(García, 2005)

2.2.7.5. Beneficios

Según (MINCERUR, 2008) al asociarse los productores pueden obtener innumerables beneficios como:

- ✓ Incremento de la capacidad de oferta exportable.
- ✓ Mayor poder de negociación.
- ✓ Se comparte riesgos y costos.
- ✓ Reducción de costos.
- ✓ Mejora la gestión de la cadena de valor (mayor control).
- ✓ Refuerza el posicionamiento en el mercado.
- ✓ Mejora el acceso a tecnologías de productos y a financiamientos.
- ✓ Mejora de la calidad y diseño
- ✓ Mejora la gestión del conocimiento técnico-productivo y comercial.

2.2.7.6. Recursos ,capacidades y servicios esenciales para la exportación (PROMPERU,2013)

Capacidad de gestión

Es la habilidad que debe tener la persona encargada de la asociación para gestionar los procesos a su cargo de manera rápida y eficiente, haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requieran el hacer que las cosas resulten. Consiste en proporcionar las herramientas y habilidad que la asociación requiera.

Nivel de confianza

Sera importante para la asociación identificar cual es el nivel de confianza de los asociados dentro de la asociación puesto que esta es un punto fundamental en el éxito de la asociación, además el aumento del nivel de confianza será fundamental en los procesos de consolidación de la asociación.

Servicios básicos

Sera fundamental conocer los servicios básicos actuales con los cuales cuenta la asociación, además después de un primer acercamiento empresarial será fundamental brindarles una idea de los servicios básicos con los cuales contará la asociación después de su instauración.

Número de productores

Dependiendo del número de interesados en formar la asociación, se deberá organizar reuniones de concientización sobre la importancia de la asociación, además es muy importante el número de productores por temas del número de hectáreas producidas, o el acceso al financiamiento

Bienes de capital utilizados

En una asociación se deberá definir con precisión los bienes de capital a utilizar en la asociación, en su defecto no contar con los bienes de capital deseado con la cooperativa se deberá definir a largo plazo como obtener aquellos bienes para el óptimo desarrollo de las actividades.

Tecnología utilizada

Así como los recursos a utilizar en la asociación se deberán tener muy en cuenta los recursos a utilizar en la cooperativa, puesto que la identificación de cada uno de ellos será vital para el armonioso funcionamiento de la cooperativa.

Número de hectáreas disponibles

Las hectáreas disponibles para el funcionamiento de la cooperativa será de mucha importancia puesto que al existir mayor cantidad de hectáreas disponibles existirá también mayor cantidad de bienes o servicios producidos, así mismo también existirá mayor acceso al crédito.

Calidad de mano de obra

Sera importante definir la calidad de mano de obra disponible en la asociación puesto que si en la cooperativa no existe como tal se deberá proceder a la capacitación necesaria para el óptimo desarrollo de la cooperativa.

2.2.8. Exportación

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanas (SUNAT-2016), define a la exportación como uno de los regímenes aduaneros por medio del cual, es aprobada que una mercancía nacional o nacionalizada, salga del territorio aduanero, con el fin de ser consumido en el exterior. El control de las exportaciones se encuentra concebida bajo la norma vigente del país, y se estima en función al ingreso generado o a la cantidad exportada.

El acto de exportación se presenta cuando una persona (física o jurídica) efectúa la venta de un producto o mercadería al exterior del territorio aduanero, o cuando las empresas comercializadoras internacionales, efectúan la venta a compradores en el exterior, bienes producidos dentro del país. (Posada, 2008).

2.2.8.1. Exportaciones Agrícolas

Vásquez (s.f.). Menciona que las exportaciones agrícolas comprenden a las tradicionales y así también a las no tradicionales, el componente no tradicional es más dinámico y su tendencia manifiesta un crecimiento exponencial en los últimos años, es así que este notable crecimiento del sector agrícola se debe a factores como:

- ✓ **Desarrollo tecnológico:** la tecnificación del riego y la construcción de represas, canales de regadío y pozos permitieron que se pueda obtener más áreas para los espárragos, uva en Ica, uva en Piura; en donde con mejor tecnificación del riego, con mejores labores culturales que se realizan a los cultivos para mejorar la producción y el rendimiento ha permitido que la mayoría de las frutas y hortalizas para la exportación, no siendo estas originarias del país se han adaptado muy bien, entre ellas el café, espárrago, uva, aceituna, entre otras. En donde gracias a ello el Perú ocupa los primeros puestos como proveedor de quinua, espárragos, uva; siendo esta última en ocupar el primer lugar de los productos no tradicionales en otorgar al país mayores ingresos en ese rubro; así como un mejor desempeño en la gestión agroindustrial.
- ✓ **Manejo sanitario:** Un buen manejo del control sanitario, haciendo que el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) realice trabajos muy bien definidos para la erradicación de la mosca de la fruta, y cabe señalar que éste es un grave problema que impide el comercio mundial, por ello la importancia de mejorar los protocolos sanitarios, para ofrecer productos de calidad.
- ✓ **Expansión de mercados de destino:** a través de la apertura de mercados gracias a los Tratados de Libre Comercio (TLC), con beneficios arancelarios, permitiendo una mejor relación con los países socios (China, Estados Unidos y la Unión Europea), entre otros. Y así como la promoción de la oferta exportable.

2.2.8.2. Evaluación de la exportación(Vasquez,S.F)

Debido a que la exportación constituye la salida de una mercadería que se encuentra en un territorio aduanero determinado, hacia un país diferente, la evaluación se llevará tomando criterios que tienen incidencia en el nivel de exportaciones.

Manejo agrícola (Vasquez, S.F)

Son labores culturales que se hacen a un cultivo específico para mejorar la producción y rendimiento por unidad de área, también llamado: Buenas prácticas agrícolas tales como:

- Riego
- Aporque
- Barbecho
- Escarda
- Despunte
- Poda
- Tomez

También se evaluarán otros criterios que tienen incidencia directa en el manejo agrícola como son:

Conocimiento de cultivo

Será un punto muy importante a tratar ya que hablamos del más importante intangible que puede tener una cooperativa, el conocimiento un tanto empírico que pueda tener el productor será fundamental en el éxito de toda experiencia asociativa.

Manejo de plagas y enfermedades (Vasquez, S.F)

El óptimo manejo de las plagas de los terrenos de cultivo pertenecientes a la asociación serán de vital importancia en el éxito de las operaciones, puesto que una correcta administración de los adecuados herbicidas permitirá a la cooperativa entregar un producto de la mejor calidad posible.

Asistencia técnica

El apoyo de cooperación tanto privada como estatal será fundamentales en el desarrollo exitoso de asociaciones ya que este apoyo permitirá a las asociaciones el fortalecimiento técnico que ayude a tener un producto de la mejor calidad posible.

Capacitaciones (Vásquez (s.f.).

Las capacitaciones serán vitales para el desarrollo de las exportaciones ya que permitirán al sector productor entregar un

productor de mejor calidad y con un buen uso con respecto a la eficiencia y la eficacia.

Articulación comercial (Vásquez, s.f.)

La articulación entre el sector productor en este caso representado por la cooperativa y el sector demandante en este caso el mercado internacional será vital puesto que esto permitirá construir una relación fuerte entre ambos sectores, además cabe señalar que será muy importante que existirán otros factores muy importantes a estudiar como lo son la logística y la oferta de exportación.

Oferta del producto

La oferta del producto será importante puesto que permitirá evaluar cual es el nivel exportado tanto en precio como en cantidades FOB, ya que nos permitirá saber si podemos competir en el mercado internacional.

Acceso a mercados (SUNAT, 2016)

Se evaluará de acuerdo a como estarán los miembros de la asociación para enfrentar las barreras que presenta el mercado internacional como lo son las certificaciones sanitarias, estas trabas podrán ser superadas de acuerdo al nivel de capacitación o al acceso a tecnologías que faciliten la producción.

Precio FOB de venta (SUNAT, 2016)

Será importante evaluar este aspecto ya que nos permitirá saber si nuestros costos de producción son competitivos en el mercado internacional, además permitirá evaluar si el precio internacional es competitivo con respecto al mercado interno.

Logística de exportación (envase y embalaje)

Un punto adicional será evaluar a nuestra producción es si podremos ser competitivos a nivel en el envase y embalaje, es claro que las exigencias internacionales son distintas en el mercado interno por lo cual los miembros de la asociación deberán evaluar si son competitivos como para la innovación en envase y embalaje.

Competidores

Sera importante evaluar los competidores a nivel internacional por este producto puesto que tendremos que evaluar en que situación actual nos encontramos para saber si podemos competir a nivel internacional en condiciones de cantidad y precio a nivel internacional.

Canales de comercialización disponibles (SUNAT, 2016)

Evaluablemos en este punto los canales disponibles que existen en la actualidad y los posibles impactos de los cuellos de botella que exista en la producción de la asociación.

2.3. Definiciones conceptuales

2.3.1. Agentes económicos

Son actores que intervienen en la economía, bajo un determinado sistema económico. Estos toman decisiones buscando optimizar su bienestar. Los principales tipos de agentes en la economía son las familias, las empresas y los gobiernos o los bancos centrales.

2.3.2. Alianzas estratégicas

Es el marco jurídico o normativo, mediante el cual Organizaciones que trabajan de manera complementaria para lograr un objetivo común y generan importantes acuerdos o convenios, excluyentes y beneficiosos para las partes, que puede ser: acuerdos de licencias, patentes y marcas; franquicias, convenios de transferencia de tecnología y asociaciones para investigación y desarrollo; acuerdos de producción, distribución y comercialización; contratos de subcontratación de procesos industriales; convenios en materia de asistencia técnica.

2.3.3. Economía de escala

Se refiere al beneficio que una empresa obtiene gracias a la expansión, es decir, es la propiedad por la que el costo total medio a largo plazo disminuye a medida que se incrementa la cantidad de producción.

2.3.4. Estrategia empresarial

Es el conjunto de acciones anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento.

2.3.5. Exportación

Salida de mercancías, capitales y servicios con destino al mercado exterior. La exportación se halla condicionada para el desarrollo de la producción mercantil y por la división internacional del trabajo.

2.3.6. Logística

Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución. La logística es planificar, operar, controlar y detectar oportunidades de mejora del proceso el flujo de materiales (insumos, productos), servicios, información y dinero. Siendo su objetivo principal satisfacer a la demanda en cuanto a cantidad, calidad, tiempo y al menor costo posible.

2.3.7. Modelo asociativo

Es el criterio de unión de sus miembros y cómo deben agruparse con respecto a un cultivo específico realizando una serie de proyecto o acciones estratégicas, y que les permitan posicionarse competitivamente en el mercado; obteniendo una serie de beneficios que los ayuden a lograr sus objetivos.

2.4. Formulación de Hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

La implementación de la asociatividad contribuye al desarrollo de las exportaciones del limón sutil

2.4.2. Hipótesis específicas

- A. La producción del limón sutil se ha reducido debido al bajo nivel de negociación de los productores con el mercado.
- B. La confianza y el trabajo en equipo son necesarios para la puesta en marcha de un

modelo asociativo.

- C.** Un stock adecuado y un tiempo razonable garantizan la exportación del limón sutil.
- D.** Una propuesta correcta de modelo asociativo permitirá guiar a los productores de limón sutil del distrito de Olmos a la exportación.

CAPITULO III: METODOLOGIA

3.1. Diseño Metodológico

Esta investigación se realiza bajo un enfoque cualitativo de tipo descriptivo y propositivo. Cualitativo dado que se basa en recolección de información, intentando comprender el fenómeno como “un todo” a través de la descripción y observación. Descriptivo porque se basa en la búsqueda de información relevante del contexto y recolección de datos, propiedades y rasgos más importantes y propositivo porque elabora un diseño de un modelo asociativo.

Diseño

La presente investigación utilizará un diseño mixto, porque se basa en datos cualitativos y cuantitativos, además se hace uso de la observación y de la opinión técnica y especializada; así como el análisis de datos históricos sobre la producción y comercialización del limón sutil a nivel nacional y mundial.

3.2. Población y Muestra

La población está determinada por 250 productores de Limón del distrito de Olmos, de la Región Lambayeque. La presente información se encuentra contrastada con los informes obtenidos en la oficina descentralizada del Ministerio de Agricultura ubicada en el Distrito de Olmos.

La muestra se determina haciendo uso del muestreo simple estratificado para población de tipo finita según la siguiente formula:

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{E^2 (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

$$N = 250$$

$$z = 1.96$$

$$z^2 = 3.8416$$

$$p = 0.6$$

$$q = 0.4$$

$$E = 0.05$$

$$E^2 = 0.0025$$

Por lo tanto, la muestra es de 149 productores.

3.3. Operacionalización de variables

Tabla 1: Operacionalización de variables

<i>Variables</i>	<i>Definición conceptual</i>	<i>Subvariables</i>	<i>Indicadores</i>
<i>ASOCIATIVIDAD</i>	La asociatividad es una estrategia de cooperación entre pequeñas y medianas empresas que quieren empezar un proceso de expansión o globalización, donde cada una decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto en busca de un objetivo común, pero mantiene su independencia jurídica y su autonomía gerencial.(PROMPERU,2013)	Recursos, capacidades y servicios	Capacidad de gestión Nivel de confianza Servicios básicos Número de productores Bienes de capital utilizados Tecnología utilizada Número de hectáreas disponibles Calidad de mano de obra Conocimiento del cultivo
<i>EXPORTACIONES</i>	Es el tráfico legítimo de bienes y/o servicios desde un territorio aduanero hacia otro territorio aduanero. Las exportaciones pueden ser cualquier producto enviado fuera de la frontera aduanera de un Estado o bloque económico(SUNAT,2016)	Manejo agrícola Articulación comercial	Manejo de plagas y enfermedades Asistencia técnica Capacitaciones Oferta del producto Acceso a mercados Precio FOB de venta Logística de exportación (envase y embalaje) Competidores Canales de comercialización disponibles

Elaboración: Los autores

3.4. Técnicas de recolección de datos

3.4.1. Encuestas

Se elabora un cuestionario estructurado con la finalidad de conocer la posición de los productores de limón sutil del Distrito de Olmos acerca de:

- ✓ Experiencia en la actividad
- ✓ Nivel y calidad de producción
- ✓ Aceptación de un modelo asociativo

3.4.2. Entrevistas de Profundidad

Se utilizará Entrevistas de Profundidad, haciendo uso de una guía de entrevista no estructurada. Este instrumento sirve para registrar las opiniones de personas especializadas en el tema de nuestra investigación y está dirigido a representantes de instituciones privadas y públicas relacionadas con el tema, para conocer desde su punto de vista, la situación actual y perspectivas del sector de limón en relación a la aplicación de un modelo asociativo. Las entrevistas contienen tres áreas de interés, con sus ítems respectivos. Las estructuras de las guías son:

- ✓ Aspectos generales del entrevistado
- ✓ Información del sector agrícola (limón sutil).
- ✓ Perspectivas de la asociatividad para la exportación.

Las entrevistas se realizarán a organizaciones públicas y/o privadas relacionadas con el sector del limón sutil en la Región Lambayeque; tales como:

- ✓ DRA (Dirección Regional Agraria)-La entrevistada fue Haydee Amasifué especialista de cultivo agrícola y seguridad
- ✓ SENASA-El entrevistado fue Miguel Alarcón jefe de sanidad
- ✓ AREX (Asociación Regional de Exportadores)-La entrevistada fue Paola Corvacho gerente de AREX
- ✓ PROMPERÚ-El entrevistado fue Roosevelt Quiroz director de Promperú
- ✓ Junta de Regantes del distrito de Olmos. El entrevistado fue Fernando Yanagui miembro de la Junta de Regantes

- ✓ Machu Picchu S.R.L.-El entrevistado fue Víctor Villareal gerente de Agro exportaciones Machu Pichu
- ✓ ITC-Nelson Larrea

3.4.3. Base de datos

Otro instrumento de recolección de datos que se utilizó para el análisis de la información en la investigación, son las distintas bases de datos de entidades como el Ministerio de Agricultura (MINAG), la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura (FAO), (SUNAT - Aduanas), entre otras instituciones tanto nacionales como internacionales.

3.4.4. Observación no participante

Los investigadores adoptaron una posición clara de no involucrarse con la situación que observa, es decir adoptamos un rol de espectador de la realidad evitando realizar acciones que modifiquen o alteren el fenómeno. Se visitó algunas parcelas de limón sutil de los productores del distrito de Olmos.

3.4.5. Técnicas para el procesamiento de la información

Para la siguiente investigación las técnicas de procesamiento y análisis de datos se utilizaron el programa estadístico SPSS versión 22, y Microsoft Excel versión 2013, con la finalidad de obtener un mejor procesamiento de los datos obtenidos

3.5. Matriz de coherencia

Tabla 2: Matriz de coherencia

	Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Instrumentos
GENERAL	¿Es la asociatividad el modelo adecuado que permitirá lograr la exportación de limón sutil del distrito de Olmos?	Determinar si la asociatividad es el modelo que permitirá lograr la exportación de limón sutil del distrito de Olmos (estrategia y desarrollo de las exportaciones).	La implementación de un correcto modelo asociativo contribuye al desarrollo de las exportaciones del limón sutil	Asociatividad, Producción.	Entrevista a especialistas Revisión bibliográfica, documental y encuestas
	¿Cuál es la situación actual de la actividad agrícola de los productores de limón sutil en el distrito de Olmos?	Conocer la situación actual de la actividad agrícola de los productores de limón sutil en el distrito de Olmos	La producción del limón sutil se ha reducido debido al bajo nivel de negociación de los productores con el mercado.	Producción, volumen y precio del limón	Encuestas a los productores de limón de Olmos
ESPECÍFICOS	¿Cuál será la disposición de los productores de limón sutil ante la iniciativa de formar parte de un modelo asociativo?	Identificar la disposición de los productores de limón sutil ante la iniciativa de formar parte de un modelo asociativo.	La confianza y el trabajo en equipo son necesarios para la puesta en marcha de un modelo asociativo.	Asociatividad, Conocimiento y Nivel de confianza de los productores de limón	Entrevista a especialistas Encuesta a productores
	¿Cuál será la logística necesaria para la exportación de limón sutil?	Definir la logística necesaria para la exportación de limón sutil.	.Un stock adecuado y un tiempo razonable garantizan la exportación del limón sutil.	DFI, Exportaciones, Mercado internacional	Entrevista a especialistas
	D. ¿Cuál será la propuesta de modelo asociativo correcto para la exportación de limón sutil?	Proponer un modelo asociativo para la exportación de limón sutil en el distrito de Olmos	Una propuesta correcta de modelo asociativo permitirá guiar a los productores de limón sutil del distrito de Olmos a la exportación.	Modelo asociativo, exportación	Revisión documental, experiencia en campo

Elaboración: Los autores

CAPITULO IV: ASPECTOS GENERALES DEL LIMÓN SUTIL

4.1. Descripción del limón sutil

También llamada lima ácida, lima gallega, limón ceutí, limón mexicano, limón peruano, limón criollo o limón de pica. Su nombre científico es *Citrus Aurantifolia Swingle*. El árbol es pequeño y espeso; muy pocas veces es mayor a los 4 metros de altura, sus ramas son delgadas y sus ramificaciones con muchas espinas.

Su interior está dividido en segmentos, y tiene un aroma especial que lo hace muy atractivo para usos culinarios. La cáscara es delgada y suave, es verde cuando está inmaduro y al madurar se torna ligeramente amarilla (Castillo M, 2005).

Según el perfil de mercado de limón realizado por AMPEX se puede saber que las características del limón sutil:

- ✓ **Forma:** Las hojas son elípticas, coriáceas y con el borde finamente dentado. El limón tiene una forma ovalada o elíptica, según la variedad.
- ✓ **Tamaño y peso:** Los limones se calibran en una escala de diámetros descendentes entre el 0 y el 9, correspondiendo el 0 a un diámetro de aproximadamente 85 milímetros y el 9 a unos 30.
- ✓ **Color:** El limón es una fruta entre amarillo y verde, con una fuerte corteza que oculta una capa blanca esponjosa e insípida y su pulpa tiene un tono pálido amarillento, formada por ocho o diez segmentos o gajos que encierran pequeñas pepitas.
- ✓ **Sabor:** El sabor del limón es ácido y muy agradable.

Tabla 3: Ficha técnica del limón

Nombre comercial	Limón sutil
Nombre científico	<i>Citrus aurantifolia</i>
Partida arancelaria	-0805502100 limón (limón sutil, limón común, limóncriollo) (<i>citrus aurantifolia</i>) - 0805501000 limones (<i>citrus limón</i> , <i>citrus limonum</i>) frescos o secos.
Descripción	Frutos de forma globosa de color verde amarillento al madurar y cáscara delgada. La pulpa verde y jugosa posee un característico sabor ácido y aromático. Con semillas.
Periodo vegetativo	Noviembre-julio
Época de siembra	Todo el año
Época de cosecha	Todo el año
Presentación	Fresco
Especies y variedades	Sutil
Zonas de producción	Amazonas, Ancash, Apurímac, Arequipa, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huancavelica, Huánuco, Junín, Ica, La Libertad, Lambayeque, Lima, Loreto, Madre de Dios, Moquegua, Pasco, Piura, Puno, San Martín, Tumbes, Ucayali
Origen	Sudeste de Asia
Usos y aplicaciones	Se suele consumir antes de la maduración. Esta fruta tiene un alto contenido en vitamina C y ácido cítrico.

Fuente: Sistema integral de información de comercio exterior (SIICEX)

Elaboración: Los autores

4.2. Propiedades nutritivas y curativas

En el estudio elaborado por (Guerreo, Q & Flores, A & Lama, D, 2012), mencionan que el Limón ocupa un primer lugar dentro los frutos curativos, preventivos y de aporte vitamínico, por ser un gran eliminador de toxinas y poderoso bactericida. Algunas de sus propiedades nutritivas se listan a continuación:

- ✓ Debido a la vitamina C presente en abundancia, se refuerza las defensas del organismo para evitar enfermedades, sobre todo de las vías respiratorias que van desde un simple catarro, ronquera, amigdalitis, hasta pulmonías, bronquitis, congestiones, gripe, pleuresías, asma etc. Además la vitamina C

posee gran poder desinfectante así como una acción antitóxica frente a los venenos microbianos y medicamentosos.

- ✓ Junto a la vitamina C se encuentra la vitamina P que ayuda a tonificar los capilares y vasos sanguíneos.
- ✓ Ayuda a cicatrizar heridas de todo tipo, aplicándolo interior y exteriormente. El limón es muy rico en minerales entre los que se destacan potasio, magnesio, calcio y fósforo (contiene también sodio, hierro y flúor).
- ✓ Cuenta con algunas vitaminas del complejo B (B1, B2, B3, B5, B6, PP).
- ✓ Es bueno en casos de hipertensión, arteriosclerosis y enfermedades cardiovasculares (activando la circulación de la sangre), en casos de diabetes colabora en evitar complicaciones relacionadas con las arterias. Previene la formación de cálculos renales y puede llegar a disolverlos lentamente.

Tabla 4: Valores nutritivos del limón, en una muestra de 100 gr

Valor nutricional del limón en 100 g de sustancia comestible

Agua (g)	90.1
Proteínas (g)	1.1
Lípidos (g)	0.03
Carbohidratos (g)	8.2
Calorías (kcal)	27
Vitamina A (U.I.)	20
Vitamina B1 (mg)	0.04
Vitamina B2 (mg)	0.02
Vitamina B6 (mg)	0.06
Ácido nicotínico (mg)	0.1
Ácido pantoténico (mg)	0.2
Vitamina C (mg)	45
Ácido cítrico (mg)	3840
Sodio (mg)	6
Potasio (mg)	148
Calcio (mg)	26
Magnesio (mg)	9
Manganeso (mg)	0.04
Hierro (mg)	0.6
Cobre (mg)	0.26
Fósforo (mg)	16
Azufre (mg)	8
Cloro (mg)	4

Fuente: InfoAgro

Elaboración: Los autores

4.3. Norma técnica del limón sutil

A continuación se muestra las características establecidas por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), para el limón sutil.

Características generales del bien

Denominación del bien	:	Limón
Denominación técnica	:	Limón sutil
Grupo/clase/Familia	:	Alimentos, bebidas y productos de tabaco/Frutas frescas/Limones/Limones baboon
Nombre del bien en el Catálogo del SEACE	:	Limón
Código	:	A5030410100134404
Unidad de medida	:	Kilogramos
Descripción General	:	El limón sutil (<i>citrus aurantifolia</i>), de pulpa verde y jugosa posee un característico sabor ácido y aromático.

Características técnicas del bien

Características Físico - Organolépticas

Color	:	Coloración uniforme, pasando del verde al amarillo conforme avanza su madurez fisiológica. El fruto deberá ser verde pero podrá presentar decoloraciones (manchas amarillas) hasta en el 30% de su superficie.
Forma	:	Elíptica
Sabor	:	Ácido
Contextura	:	Semidura

Contenido mínimo de zumo: El contenido mínimo de zumo (jugo) se calcula con relación al peso total del fruto y este será como mínimo de 40%.

Tamaño : Se determina por el diámetro máximo de la sección ecuatorial del fruto, de acuerdo con el siguiente cuadro:

Tabla 5: Medidas del limón sutil según calibre

Código de calibre	Diámetro (mm)	Unidades del producto por Kilogramo
A	44 a más	20 a 22
B	41 a 43.9	23 a 27
C	38 a 40.9	28 a 33
D	35 a 37.9	34 a 39

Fuente: INDECOPI

La gama de calibres contenida en el envase puede no corresponder a un único código de calibre, sino corresponder a dos códigos consecutivos.

4.4. Requisitos mínimos de calidad

El limón de acuerdo a sus características de sanidad y aspecto se clasificará en las siguientes categorías:

- a) Categoría “Extra”.
- b) Categoría Primera.
- c) Categoría Segunda.

En todas las categorías, a reserva de las disposiciones especiales para cada categoría y las tolerancias permitidas, el limón deberá:

- ✓ Estar enteros;
- ✓ Tener consistencia firme,
- ✓ Ser de forma y color característicos de la especie;
- ✓ Estar exentos de daños causados por plagas;
- ✓ Estar limpios, exentos de materia extraña;
- ✓ Exentos de humedad exterior anormal;
- ✓ Exentos de cualquier olor extraño;
- ✓ Estar sanas, y exentas de podredumbre o deterioro que hagan que no sean aptas para el consumo;

- ✓ Estar exentas de humedad externa anormal, salvo la condensación consiguiente a su remoción de una cámara frigorífica;
- ✓ Estar exentas de daños causados por bajas temperaturas;
- ✓ Los limones deberán haberse recolectado cuidadosamente y haber alcanzado un grado apropiado de desarrollo y madurez, de conformidad con los criterios peculiares de la variedad y la zona en que se producen.

4.5. Grados de Calidad

Los limones se clasifican en tres categorías, según se definen a continuación:

a) Extra: Deberán ser de calidad superior y características de la variedad. No deberán tener defectos, salvo defectos superficiales muy leves, siempre y cuando no afecten al aspecto general del producto, su calidad, estado de conservación y presentación en el envase.

b) Categoría I: Deberán ser de buena calidad y características de la variedad y/o tipo comercial. Podrán permitirse sin embargo, los siguientes defectos:

- ✓ Defectos leves de forma,
- ✓ Defectos leves de coloración,
- ✓ Defectos leves de cáscara ($<1 \text{ cm}^2$),

Siempre y cuando no afecten al aspecto general del producto, su calidad, estado de conservación y presentación en el envase. En ningún caso los defectos deberán afectar a la pulpa del fruto.

c) Categoría II: Satisfacen los requisitos mínimos de calidad. Podrán permitirse sin embargo, los siguientes defectos, siempre y cuando conserven sus características esenciales en lo que respecta a su calidad, estado de conservación y presentación en el envase.

- ✓ Defectos leves de forma,
- ✓ Defectos leves de coloración,
- ✓ Defectos leves de cáscara ($< 2 \text{ cm}^2$),

En ningún caso los defectos deberán afectar a la pulpa del fruto.

4.6. Requisitos de sanidad, aspectos y tolerancias respectivas para el limón

En cada presentación se permitirán tolerancias de calidad y calibre para los productos que no satisfagan los requisitos de la categoría indicada.

Tabla 6: Requisitos de sanidad, aspectos y tolerancias respectivas para el limón

Categoría	Tolerancia	
	Calidad	Tamaño
<i>Extra</i>	5% en número o en peso, de los limones que no satisfagan los requisitos de esta categoría, pero satisfagan los de la Categoría I o, excepcionalmente, que no superen las tolerancias establecidas para esta última.	Para todas las categorías, 10 por ciento en número o en peso de limones que correspondan al calibre inmediatamente superior y/o inferior al indicado en el envase. En ningún caso podrá el diámetro ser inferior a 35 mm.
<i>Primera</i>	10% en número o en peso, de los limones que no satisfagan los requisitos de esta categoría, pero satisfagan los de la Categoría II o, excepcionalmente, que no superen las tolerancias establecidas para esta última.	
<i>Segunda</i>	10% en número o en peso, de los limones que no satisfagan los requisitos de esta categoría ni los requisitos mínimos, con excepción de los productos afectados por podredumbre o cualquier otro tipo de deterioro que haga que no sean aptos para el consumo.	

Fuente: INDECOPI

4.7. Requisitos microbiológicos (expresados en ufc/g)

Los limones deberán cumplir con los requisitos microbiológicos siguientes:

Tabla 7: Requisitos microbiológicos

Agente microbiano	Categoría	Clase	n	c	Límite por g.	
					m	M
<i>Escherichia coli</i>	5	3	5	2	10 ²	10 ³
<i>Salmonella sp.</i>	10	2	5	0	Ausencia/25 g	-----

Fuente: INDECOPI

n: Es el número de unidades de muestra que deben ser examinados de un lote de alimentos, para satisfacer los requerimientos de un plan de muestreo particular

m: Es un criterio microbiológico, el cual, en un plan de muestreo de dos clases separa buena calidad de calidad defectuosa; o en otro plan de muestreo de tres clases, separa buena calidad de calidad marginalmente aceptable. En general “m” presenta un nivel aceptable y valores sobre el mismo que son marginalmente aceptables o inaceptables.

M: Es un criterio microbiológico, que en un plan de muestreo de tres clases, separa calidad marginalmente aceptable de calidad defectuosa. Valores mayores a “M” son inaceptables.

c: Es el número máximo permitido de unidades de muestra defectuosa. Cuando se encuentra cantidades mayores de este número el lote es rechazado.

4.8. Contaminantes

Para las tres categorías de los limones se deberá tener en cuenta lo siguiente:

a) **Metales Pesados:** El limón deberá cumplir con los niveles máximos para metales pesados establecidos por la Comisión del Codex Alimentarius.

Plomo (Pb): Nivel Máximo (NM) 0.1 mg/kg

b) **Residuos de plaguicidas:** El limón deberá cumplir con los niveles máximos para residuos de plaguicidas establecidos por la Comisión del Codex Alimentarius.

Difentrin: Límite Máximo de Residuo (LMR) 0.05 mg/kg

Oxidemetón-metilo: Límite Máximo de Residuo (LMR) 0.2 undef

4.9. Certificación: Opcional

4.10. Otras especificaciones

a) Presentación

Los limones deberán envasarse de tal manera que el producto quede debidamente protegido. Los materiales utilizados en el interior del envase deberán ser nuevos, estar limpios y ser de calidad tal que evite cualquier daño externo o interno al producto.

La entidad podrá definir en sus bases las siguientes presentaciones:

- ✓ Caja de madera o jaba de plástico de 18 a 20 Kilos.
- ✓ Envolturas de mallas de 1 a 5 Kilos.

b) Rotulado

Para el etiquetado se permite el uso de materiales, en particular papel o sellos, con indicaciones comerciales, siempre y cuando estén impresos con tinta o

pegamento no tóxico. Asimismo el etiquetado contendrá como mínimo lo siguiente:

- ✓ Nombre o marca del producto cuando corresponda.
- ✓ Designación del producto según la calidad y tamaño.
- ✓ Peso neto en kilogramos.

c) Transporte

El medio de transporte empleado no deberá transmitir al limón sutil, características indeseables que impidan su consumo.

d) Vida útil

Consumo en fresco.

4.11. Producción Nacional

Tal como se muestra en la figura 01 en el año 2011, según fuentes del MINAGRI en nuestro país existían alrededor de 18 673 hectáreas dedicadas a la producción de limón en las cuales se produjeron 214 212 toneladas. Esta situación ha ido cambiando y ya para el año 2015 el número de hectáreas se ha incrementado en 1 159 llegando a las 19 832, el cual representa un crecimiento del 6% respecto al número de hectáreas del 2011; así mismo en este mismo periodo ha habido un incremento de 53 741 toneladas producidas, representado un incremento del 20 % respectivamente. Cabe señalar que los principales departamentos productores de limón son Piura y Lambayeque.

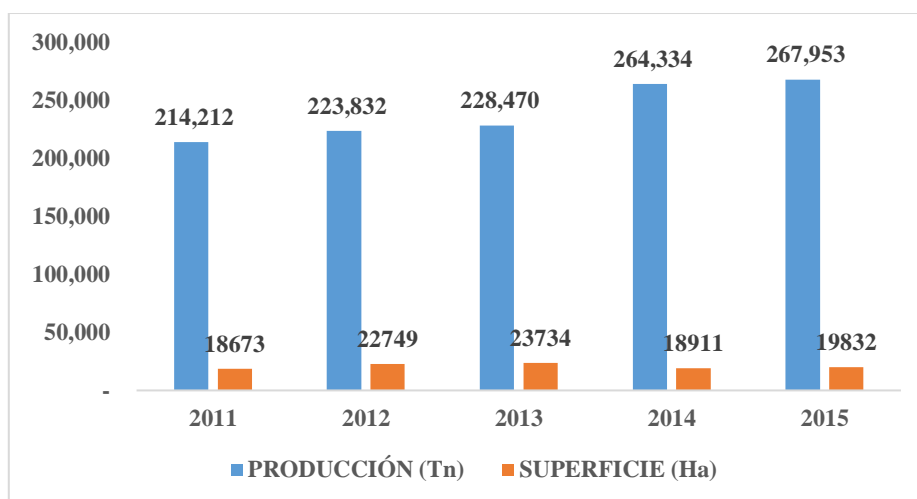


Figura 1: Número de hectáreas y producción en toneladas de limón sutil en Perú durante los años 2011-2015

Fuente: MINAGRI

Elaboración: Los autores

Tal como se muestra en la figura 2, el rendimiento del limón en nuestro país ha ido incrementando, pasando de 11 472 kg/ha en el año 2011 a 13 511 kg/ha en el año 2015, mostrando un incremento de 2 039 kg/ha, lo que representa un incremento del 15 % .

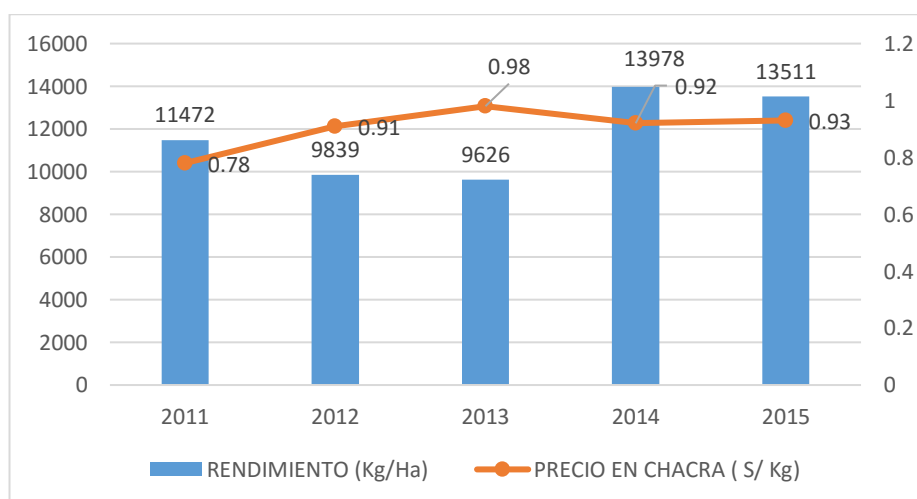


Figura 2: Rendimiento (kg/ha) y precio en chacra de limón sutil en Perú durante los años 2011-2015

Fuente: MINAGRI

Elaboración: Los autores

4.12. Producción de limón en Lambayeque

En la región Lambayeque existen cuatro zonas productivas con mayores hectáreas dedicadas al cultivo del Limón Sutil, a continuación lo describimos en el siguiente mapa.

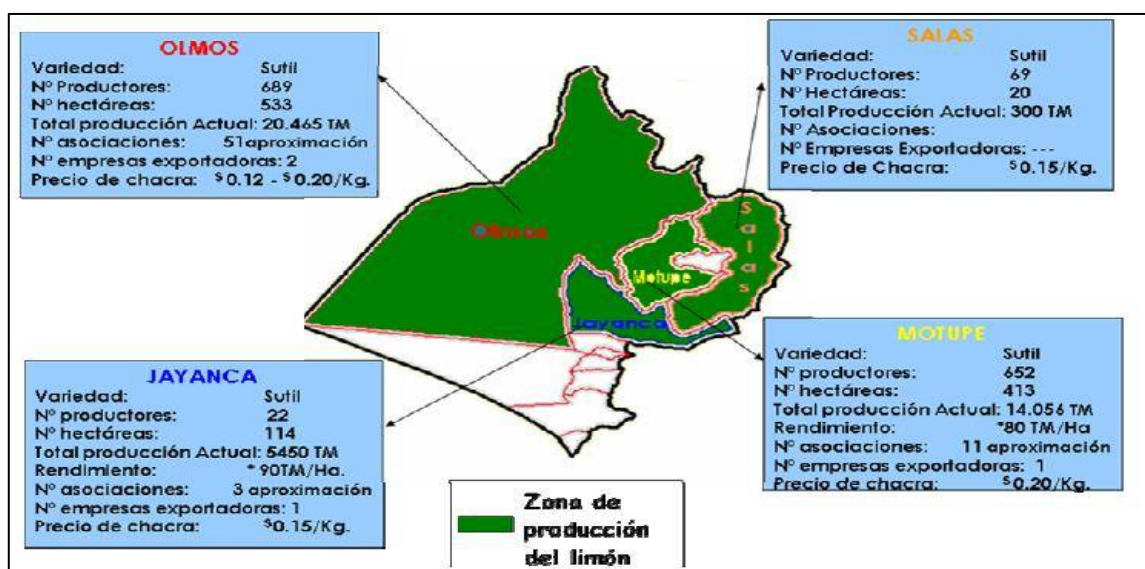


Ilustración 1: Mapeo preliminar de la oferta exportable de la región Lambayeque

Fuente: UNPRG Elaboración: AMPEX

Podemos apreciar que en la región Lambayeque, las principales ciudades productoras de limón están ubicadas en los distritos de: Olmos, Motupe, Jayanca y Salas, en donde la producción es netamente de la variedad sutil (criollo), a diferencia de la región Piura en donde se produce limón de las variedades Tahití y Sutil.

De los cuatro distritos antes mencionados la más representativa es Olmos ciudad que también es llamada “La Capital del Limón”, esta denominación la obtuvo varias décadas atrás, pues contaba con más de 4000 ha. Sin embargo; en la actualidad tiene en producción aproximadamente 1500 ha.

Tabla 8 : Producción de limón en el departamento de Lambayeque durante los años 2010-2014

Años	Superficie cosechada (ha)	Producción (t)	Rendimiento (kg/ha)	Precio en chacra (S/x kg)
2010	1776	35431	5100	0.63
2011	1770	43385	6667	0.83
2012	1610	43053	7857	0.98
2013	1521	44179	7143	1.22
2014	1504	53113	7095	0.66

Fuente: MINAGRI

Elaboración: Los autores

En la tabla anterior se puede observar, que la superficie dedicada a la producción de limón en el departamento de Lambayeque ha ido decreciendo, pasando de 1 776 ha en el 2 010 a 1 504 ha al 2 014 lo cual representa una reducción de 272 ha, esto se ha debido a temas de rentabilidad del cultivo, por lo que muchos productores han decidido cambiar su cultivo por otros con mayores expectativas en cuanto a rentabilidad. Pero a pesar de ello la cantidad producida ha ido incrementando pasando de 5 100 kg/ha en el 2 010 a 7 096 kg/ha en el 2 014, mostrando un incremento de 1 995 kg/ha respectivamente.

4.13. Productos derivados del limón sutil

4.13.1. Aceite esencial de limón

Se considera aceite esencial de limón a las fracciones líquidas volátiles obtenidas, generalmente destilables por un proceso físico, que contienen las sustancias responsables del aroma y sabor del limón. Los aceites esenciales (esencias o aceites volátiles) son productos de composición generalmente muy compleja que contienen los principios volátiles que se encuentran en los vegetales más o menos modificados durante su preparación. (Guerreo, Q & Flores, A & Lama, D, 2012)

Tabla 9: Ficha técnica aceite esencial de limón

FICHA TÉCNICA	
<i>Nombre científico</i>	<i>Citrus aurantifolia</i>
<i>Familia</i>	Rutaceae
<i>Variedades importantes</i>	Líquido Cristalino
<i>Apariencia</i>	Levemente amarillento
<i>Color</i>	Fresco, terpenico, cítrico.

Fuente: Piuranos, Limones Piuranos S.A.C, 2012

Elaboración: Los autores

Para la producción de 185 kg de aceite esencial de limón se emplea 60 toneladas de limón sutil fresco, previamente lavado cepillado y seleccionado.

4.13.2. Cáscara deshidratada de limón

La cáscara deshidratada de limón, es un producto 100% natural, obtenido a partir de la fruta de limón sutil, *Citrus aurantifolia*, en condiciones óptimas de conservación y madurez. El producto final, tiene la apariencia de cáscara sólida, seca y libre de partículas o productos ajenos, de acuerdo a los requerimientos del cliente.

Tabla 10: Ficha cáscara deshidratada de limón

FICHA TÉCNICA	
<i>Nombre científico</i>	<i>Citrus aurantifolia</i>
<i>Familia</i>	Rutaceae
<i>Variedades importantes</i>	Sutil
<i>Humedad</i>	8% – 10%
<i>Sólidos solubles</i>	<=10%
<i>Rendimiento de pectina</i>	28% - 32%
<i>Tamaño de las partículas: <1 mm, por peso ("finos") <5 mm, por peso >5 mm<15 mm</i>	80% 50% 42%
<i>Color</i>	<2*
<i>-Evaluación visual de la cáscara con secadores de tolva de fluido</i>	Max 3*
<i>-Cáscara deshidratada con otros secadores</i>	
<i>Apariencia</i>	Blanco amarillento o medio verdoso.
<i>Olor y sabor</i>	Característicos.
<i>Contaminantes</i>	Libre de partículas o productos ajenos.
<i>Tiempo de vida</i>	2 años a temperatura ambiente.
Fuente: Piuranos, Limones Piuranos S.A.C, 2012	
Elaboración: Los autores	

Para producir 12.5 toneladas de cáscara deshidratada de limón se emplea 100 toneladas de limón sutil fresco, previamente lavado, cepillado y seleccionado. Además la calidad de la producción depende de la calidad de limón que ingrese, del estado de las cuchillas del molino, el control del secador rotatorio, etc. Haciendo así que se obtenga una cáscara de calidad.

4.13.3. Jugo turbio concentrado de limón

El jugo turbio concentrado de limón, es un producto 100% natural, obtenido a partir de la fruta de limón, en condiciones óptimas de conservación y madurez. El producto obtenido es un líquido turbio, muy viscoso, un poco pegajoso, con un color que puede oscilar entre el beige y el café claro. Para la producción de 1kg de jugo turbio concentrado de limón se emplea aproximadamente 17 kg de limón fresco, previamente lavado cepillado y seleccionado. (Bruzzone I, S/f)

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA OFERTA Y DEMANDA NACIONAL E INTERNACIONAL DE LIMÓ SUTIL

5.1. Análisis de la oferta

5.1.1. Exportaciones nacionales

Según la agencia de noticias Agraria se menciona que, pese a que Perú no es reconocido como exportador de limones, dos factores potenciarían su posicionamiento como comercializador en Estados Unidos. El primer factor es la inminente reducción de las exportaciones provenientes de México, como resultado de los daños causados por la plaga Huanglongbing (HLB). Ocasionando pérdidas significativas de las poblaciones de árboles productores de limón y obviamente van a tener que reemplazar esa oferta.

El segundo factor es la dificultad que afrontaría el mercado mexicano para adecuarse a la nueva ley estadounidense de seguridad alimentaria debido a la fragmentación de su superficie en producción. En México existen pequeñas áreas (de limón) y no se acoplan a las normas de (la certificación) GlobalGap. La producción es copiada y dicen que está certificada. Nadie puede conducir medidas de trazabilidad sobre esos frutos. Con las nuevas normas de seguridad alimentaria, muchos productores mexicanos van a tener que salir del negocio y puede haber una posibilidad para el exportador peruano que debe aprovechar esta oportunidad para mostrar la calidad de su producto.

Evans también resaltó que la demanda estadounidense de limón persa y sutil está en constante crecimiento, alentada por el consumo de los hogares hispanos y restaurantes. Respecto al precio, precisó que es volátil, pero que la caja de 50 libras (22,5 Kg.) llegó a costar US\$ 54. Su precio mínimo ha sido de US\$ 4.

A continuación se muestra un análisis realizado a la partía arancelaria 0805502100 -limones (citrus limón, citrus limonum) frescos o secos.

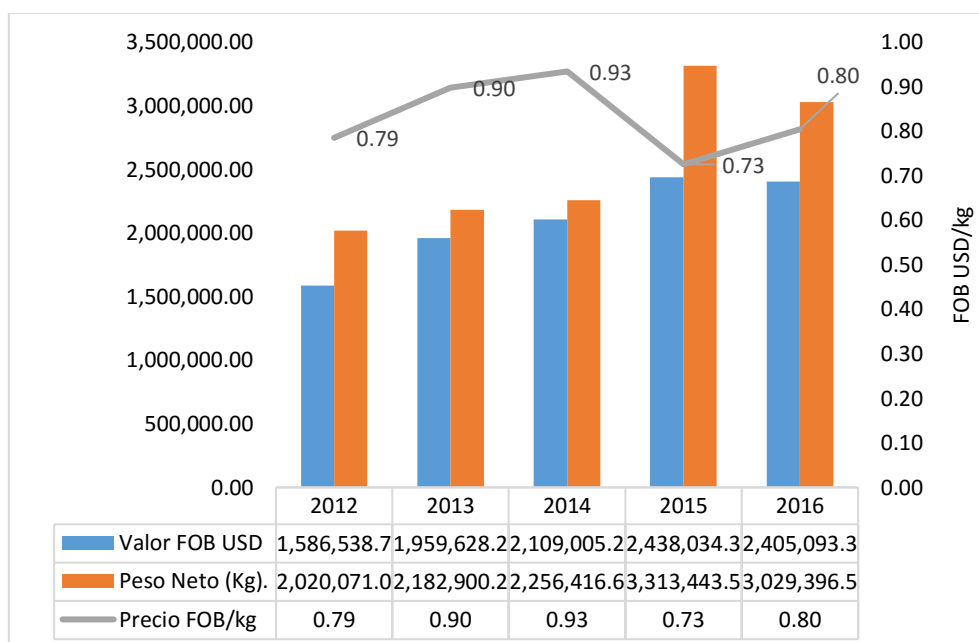


Figura 3: Evolución de las exportaciones peruanas de la sub-partida nacional 0805502100 -limones (citrus limón, citrus limonum) frescos o secos periodo 2012 – 2016

Fuente: Sunat-Aduanas

Las exportaciones de limón sutil peruano, en cuanto al valor exportado en USD, ha tenido un crecimiento continuo desde el 2 012 hasta el 2 015 pasando de 1 586 538 USD a 2 438 034 USD teniendo un incremento del 35%, además esto ha sido proporcional a la cantidad exportada en kg pasando de 2 020 071 kg en el 2 012 a 3 313 443 kg en el 2015 presentado así un incremento del 40 %. En este mismo periodo el precio pagado por un kg de limón ha ido cambiando pasando de 0.79 USD/ kg en el 2 012 a un precio de 0.80 USD/ kg en el 2016.

Tabla 11: Principales mercados de las exportaciones peruanas de la partida arancelaria 0805502100 -limones (citrus limón, citrus limonum) frescos o secos periodo 2012 – 2016. (En valor FOB – miles de USD)

Rk	País	2012	2013	2014	2015	2016	Part % 2016	Var % 16/15
1	Chile	1,531,691.95	1,830,627.57	1,997,199.70	2,113,377.67	2,185,698.53	90.88	3
2	Panamá	35,471.28	44,931.60	30,725.80	70,548.68	163,562.50	6.80	57
3	Estados Unidos	48.00	35,304.20	32,400.00	17,280.00	23,990.50	1.00	28
4	Holanda	4,607.17	4,619.52	12,074.32	5,502.00	18,168.00	0.76	70
5	Bélgica	13,847.40	17,656.20	15,770.88	14,304.00	13,564.80	0.56	-5
	Total	1,586,538.79	1,959,628.23	2,109,005.22	2,438,034.35	2,405,093.30	100	-1

Fuente: Sunat-Aduanas

Tal como se muestra en la tabla anterior los principales mercados de destino de limón sutil procedentes del Perú son Chile al que en el 2016 se exportó US\$ 2 185 698. 53 millones, lo que a su vez representa el 91 % del total exportado, seguido por Panamá al cual se exportó un valor FOB US\$ 163 562.50 miles y con una participación del 6.80 % en el mismo año. Las variaciones en el 2016 con respecto al 2014 han sido positivas, tal es así que Holanda es el mercado de destino que mejor crecimiento ha alcanzado con un 70 %, seguido por Panamá con un 57 % en el mismo periodo.

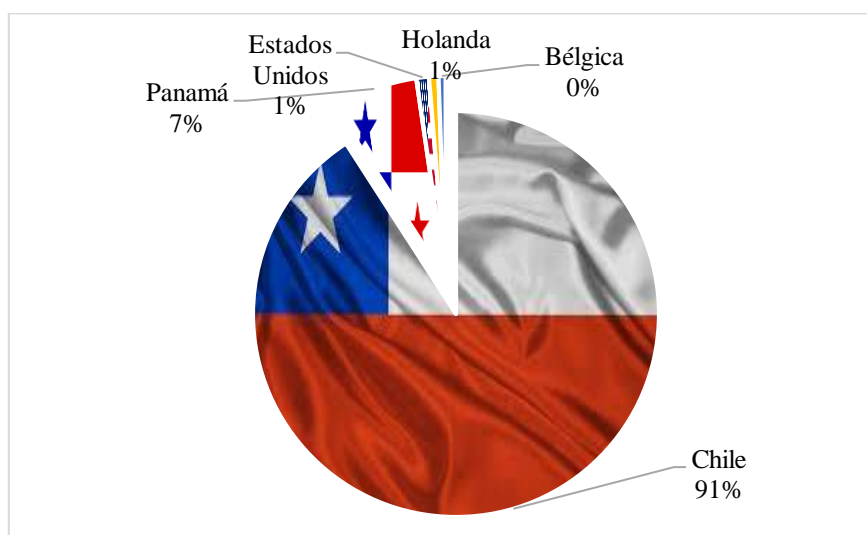


Figura 4: Participación porcentual (%) de los mercados de las exportaciones peruanas de limón, en el año 2016. En volumen (t)

Fuente: Sunat-Aduanas

En la tabla siguiente se muestra a las empresas con mayor participación en las exportaciones de limón frescos, siendo la empresa Agroexportaciones Machu Picchu S.R.L., la que presenta una mayor participación en el mercado alcanzando el 32% en el 2016, seguido por la empresa Limones Piuranos SAC con el 36 % de participación en el mismo año. Cabe resaltar que ambas empresas representan el 68% de la participación total en las exportaciones nacionales de limón.

Tabla 12: Empresas exportadoras de limón, periodo 2012 – 2016. (En valor FOB US\$)

<i>Rk</i>	<i>Empresa</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>Part % 2016</i>	<i>Var % 16/15</i>
1	Agroexportaciones Machu Picchu S.R.L.	119,000.00	542,080.00	920,181.00	904,254.80	861,547.40	36	-5
2	Limonos Piuranos SAC	843,940.12	1,034,132.20	658,085.12	793,439.35	771,021.36	32	-3
3	Agroexportadora Luvac E.I.R.L.		94,858.00	169,474.00	104,728.00	222,984.10	9	53
4	Agronegocios Geronimo S.R.L.			104,403.00	201,174.50	125,644.50	5	-60
5	L.M.F. S.A.C.	35,471.28	44,931.60	32,400.00	70,548.68	88,584.00	4	20
	Otros (16)	588,127.39	243,626.43	224,462.10	363,889.02	335,311.94	14	-9
	Total	1,586,538.79	1,959,628.23	2,109,005.22	2,438,034.35	2,405,093.30	100	-1

Fuente: Sunat-Aduanas

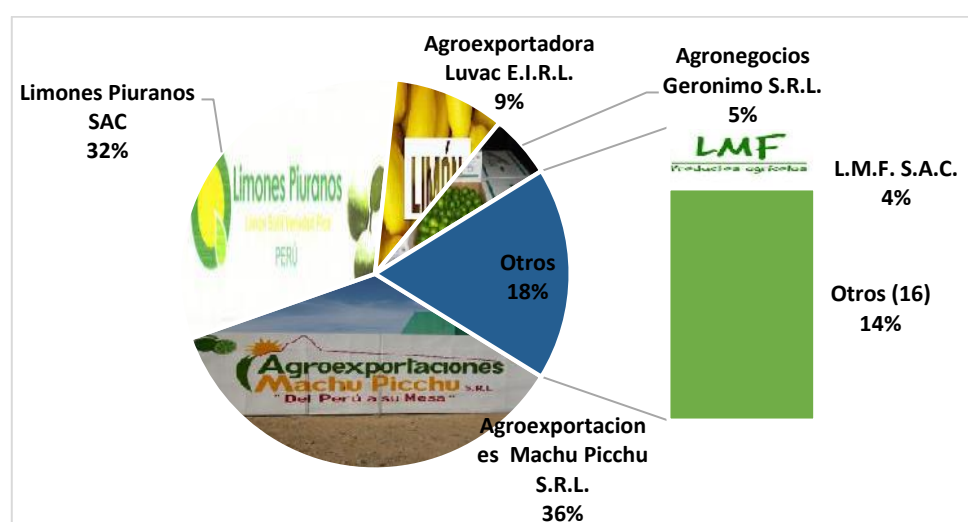


Figura 5: Participación % de las empresas exportadoras peruanas de limón, en el 2016, en valor FOB US\$

Fuente: Sunat-Aduanas

5.1.2. Exportaciones Internacionales

Las exportaciones en el mercado mundial se registra en la Sub partida del SA: 080550 Limones "Citrus limón, Citrus limonum" y limas "Citrus aurantifolia, Citrus latifolia", frescos o secos, el cual ha sido analizado durante el periodo 2012 – 2015, siendo España el país que ha tenido una mayor participación en el mercado mundial con un 25 % en el 2015, con un total exportado de 712 323 miles de US\$, seguido por México y Turquía con una participación del 13 % y 11% con un total exportado de 359 782 miles de US\$ y 293 804 US\$ en el mismo año respectivamente.

Además los países que han tenido un mejor crecimiento en el mercado internacional durante el periodo 2015/ 2014 son: Chile, Turquía, Sudáfrica y México con un crecimiento del 42%, 4%, 3% y 3% respectivamente. (Ver tabla 13)

Tabla 13: Exportadores mundiales de la Sub partida del 080550 Limones "Citrus limon, Citrus limonum" y limas "Citrus aurantifolia, Citrus latifolia", frescos o secos, Periodo 2012 – 2015 (en valores US\$)

Rk	Exportadores	US\$ (Millones)				Part % 15	Var % 15/14
		2012	2013	2014	2015		
1	España	496,306.00	619,630.00	744,336.00	712,323.00	25	-4
2	México	270,387.00	275,412.00	350,682.00	359,782.00	13	3
3	Turquía	266,482.00	299,300.00	282,908.00	293,804.00	11	4
4	Sudáfrica	110,615.00	129,522.00	225,974.00	231,883.00	8	3
5	Países Bajos	185,226.00	232,953.00	272,538.00	223,793.00	8	-22
6	Estados Unidos	146,389.00	199,208.00	250,175.00	222,046.00	8	-13
7	Argentina	206,766.00	234,190.00	166,016.00	165,428.00	6	0
8	Chile	32,417.00	40,259.00	57,199.00	97,837.00	3	42
9	Brasil	59,882.00	73,924.00	96,099.00	78,601.00	3	-22
10	Italia	41,817.00	52,495.00	60,494.00	55,870.00	2	-8
	Otros (53)	262,620.00	295,523.00	363,248.00	354,494.00	13	-2
	Mundo	2,078,907.00	2,452,416.00	2,869,669.00	2,795,861.00	100	-3

Fuente: TradeMap

Las exportaciones mundiales en volumen (tn) de la Sub partida del SA080550 Limones "Citrus limon, Citrus limonum" y limas "Citrus aurantifolia, Citrus latifolia", frescos o secos, periodo 2012 – 2015, ha tenido un decrecimiento del 6.84% pasando de 2 733 043 tn en el 2014 a 2 933 580 tn en el 2015.

Hasta el año 2015, los países que exportan esta partida son 63, de los cuales España es el primer y principal exportador mundial de esta fruta, con 638 832 tn exportados lo que a su vez representa el 22% de las exportaciones totales en el 2015, le sigue México el cual exportó 623 650 toneladas en el 2015, además es el país que mejor crecimiento ha tenido en el 2015 con respecto al 2014 con 15. 97% (véase tabla 14).

Tabla 14: Exportadores mundiales de la Sub partida del 080550 Limones "Citrus limon, Citrus limonum" y limas "Citrus aurantifolia, Citrus latifolia", frescos o secos, Periodo 2012 – 2015 (Tn)

<i>Rk</i>	<i>Exportadores</i>	<i>Volumen (Tn)</i>				<i>Part % 15</i>	<i>Var % 15/14</i>
		2012	2013	2014	2015		
1	España	559,654.00	537,830.00	641,531.00	638,832.00	22	-0.42
2	México	625,234.00	531,543.00	524,084.00	623,650.00	21	15.97
3	Turquía	367,217.00	409,631.00	408,455.00	471,096.00	16	13.30
4	Sudáfrica	166,620.00	175,991.00	219,438.00	228,891.00	8	4.13
5	Argentina	269,509.00	282,797.00	150,561.00	184,786.00	6	18.52
6	Estados Unidos	114,249.00	140,347.00	149,652.00	130,231.00	4	-14.91
7	Países Bajos	126,828.00	123,078.00	117,551.00	124,308.00	4	5.44
8	Brasil	72,810.00	78,603.00	92,301.00	96,632.00	3	4.48
9	Chile	39,524.00	33,837.00	43,189.00	63,691.00	2	32.19
10	Italia	38,381.00	39,750.00	44,958.00	41,005.00	1	-9.64
	Otros (53)	289,632.00	368,353.00	341,323.00	330,458.00	11	-3.29
	Mundo	2,669,658.00	2,721,760.00	2,733,043.00	2,933,580.00	100	6.84

Fuente: TradeMap

5.2. Análisis de la demanda

5.2.1. Importaciones

Las importaciones en el mercado mundial se registra en la Sub partida del SA: 080550 Limones "Citrus limon, Citrus limonum" y limas "Citrus aurantifolia, Citrus latifolia", frescos o secos, durante el periodo 2012 – 2015 (en valores US\$), muestran a los Estados Unidos como el principal país importador de esta partida con un total de 409 730 miles de US\$ durante el 2015, además tuvo una participación del 13 % del mercado mundial, seguido por países como Alemania, Holanda y Francia con participaciones del 8%, 7% y 6 % en el mercado mundial de limones, durante el mismo periodo respectivamente.

Italia es el país que ha tenido un mayor crecimiento en cuanto a las importaciones, el cual registra un incremento del 7 % con respecto al 2014, pasando de 141 174 miles de US\$ en el 2014 a 151 664 miles de US\$ en el 2015, además países como Estados Unidos, Reino Unido y Japón muestran mayores crecimientos después de Italia con un total del 4%, 3% y 3% durante el mismo periodo respectivamente. (véase tabla 15)

Tabla 15: Importadores mundiales de la Sub partida del 080550 Limones "Citrus limon, Citrus limonum" y limas "Citrus aurantifolia, Citrus latifolia", frescos o secos, Periodo 2012 – 2015 (en valores US\$)

<i>Rk</i>	<i>Importadores</i>	<i>US\$ (Millones)</i>				<i>Part % 15</i>	<i>Var % 15/14</i>
		2012	2013	2014	2015		
1	Estados Unidos de América	243,928.00	283,307.00	394,569.00	409,730.00	13	4
2	Alemania	195,896.00	252,184.00	259,442.00	255,742.00	8	-1
3	Francia	156,798.00	187,531.00	209,377.00	204,312.00	7	-2
4	Países Bajos	176,585.00	206,787.00	238,566.00	202,592.00	6	-18
5	Rusia, Federación de	207,774.00	226,708.00	210,271.00	149,400.00	5	-23
6	Reino Unido	115,622.00	144,983.00	157,827.00	165,016.00	5	4
7	Italia	117,797.00	121,537.00	141,174.00	151,664.00	5	7
8	Canadá	77,669.00	91,557.00	116,738.00	114,695.00	4	-2
9	Polonia	85,146.00	111,451.00	118,027.00	112,761.00	4	-5
10	Japón	85,375.00	89,104.00	102,759.00	106,084.00	3	3
	Otros (202)	871,566.00	1,014,601.00	1,225,939.00	1,223,804.00	39	0
	Mundo	2,334,156.00	2,729,750.00	3,174,689.00	3,117,800.00	100	-2

Fuente: TardeMap

Las importaciones mundiales en volumen (t) de la Sub partida del SA080550 Limones "Citrus limon, Citrus limonum" y limas "Citrus aurantifolia, Citrus latifolia", frescos o secos, periodo 2012 – 2015; ha tenido un crecimiento promedio del 10% en el periodo 2014-2015, alcanzando un total de 2 907 104 toneladas en 2015.

Hasta el año 2015, los países que importan esta partida son 212, de los cuales Estados Unidos de América es el primer y principal importador mundial, con 594 797 toneladas importados lo que a su vez tuvo un crecimiento del 15 % en el 2015 con respecto al año anterior, le sigue Rusia el cual importó 200 303 toneladas en el 2015, le sigue Alemania con un total 172 193 toneladas importadas en el mismo año (véase tabla 16).

Tabla 16: Importadores mundiales de la Sub partida del 080550 Limones "Citrus limon, Citrus limonum" y limas "Citrus aurantifolia, Citrus latifolia", frescos o secos, Periodo 2012 – 2015 (Tn)

<i>Rk</i>	<i>Importadores</i>	<i>Volumen (Tn)</i>				<i>Part % 15</i>	<i>Var % 15/14</i>
		2012	2013	2014	2015		
1	Estados Unidos de América	479,298.00	486,684.00	503,004.00	594,797.00	20	15
2	Rusia	203,078.00	210,390.00	209,408.00	200,303.00	7	-5
3	Alemania	149,396.00	154,808.00	153,073.00	172,193.00	6	11
4	Países Bajos	154,792.00	155,106.00	153,918.00	162,786.00	6	5
5	Francia	138,389.00	135,232.00	136,311.00	147,604.00	5	8
6	Reino Unido	107,621.00	116,462.00	118,083.00	137,492.00	5	14
7	Italia	109,838.00	97,909.00	96,995.00	121,471.00	4	20
8	Emiratos Árabes Unidos	80,651.00	92,491.00	100,220.00	107,714.00	4	7
9	Arabia Saudita	70,494.00	67,276.00	87,786.00	104,131.00	4	16
10	Polonia	91,433.00	100,148.00	89,372.00	99,668.00	3	10
	Otros (202)	909,878.00	956,396.00	958,649.00	1,058,945.00	36	9
	Mundo	2,494,868.00	2,572,902.00	2,606,819.00	2,907,104.00	100	10

Fuente: TradeMap

5.3. Proceso para la exportación de limón sutil

a) Cosecha y Selección Primaria

La cosecha y selección primaria, se debe realizar a través de inspectores calificados que monitoreen el uso de las mejores técnicas de cosecha. Todo ello contribuirá la obtención de los mejores frutos de limón sutil, evitando que en la planta de acopio se rechacen cantidades considerables del producto.

b) Transporte a Planta de Acopio

El transporte desde el lugar de la cosecha hasta la planta de acopio, aliviara en gran medida a disminuir los costos del agricultor. Esto también ayudara a garantizar el adecuado transporte de los limones para que lleguen a la planta de acopio en óptimas condiciones.

c) Acopio

En la planta de acopio se recibirá los limones pre seleccionados desde los distintos campos de cosecha.

d) Vaciado

Se debe de hacer en la planta de acopio y existen dos tipos seco y en agua.

e) Reposo

Se debe dejar reposar el fruto entre 12 y 18 horas para disminuir el exceso de calor de la fruta recién llegada del campo, lo que evita el oscurecimiento de cáscara.

f) Depuración

Se elimina la fruta que no cumple con la calidad de exportación, tomando en cuenta el color, textura, daños por plagas y daños mecánicos.

g) Lavado y Cepillado

Se puede realizar en tanques de agua potable, cepillos y detergente biodegradable aprobados por EPA (Environmental Protection Agency), con tubos perforados por medio de los cuales se introduce agua a presión, lo cual ayuda a mover los frutos. Al final se cepilla en seco.

h) Encerado

Aplicación de cera con fungicida que mejora el aspecto de los limones por aumento de brillo y le da mayor vida de anaquel. Este tratamiento ayuda a combatir hongos que afectan la calidad del limón. El fungicida es aplicado bajo los límites permitidos por el país destino.

i) Clasificación

Se selecciona el producto de acuerdo a su tamaño, madurez, calidad u otras características requeridas por los mercados de destino.

j) Empaque

Ayuda a proteger y darle presentación al fruto. Esta se realiza en mesas de empaque.

	Tipo : Malla unitaria Peso: 1.70kg Material: Malla tejida 3-5 hilos
	Tipo : Caja 4.5 kg/ 10 lb Peso: 4.50 kg netos Material: Caja autoarmable de cartón coarrugado
	Tipo : Caja 18 kg/ 40 lb Peso: 18 kg netos Material: Caja de cartón coarrugado
	Tipo : Caja 24 kg/ 53 lb Peso: 24 kg netos Material: Caja de cartón coarrugado

Ilustración 2: Empaque del limón

Fuente: Limones Piuranos SAC

k) Almacenamiento y Refrigeración

Es necesario almacenar los frutos considerando el 90% de humedad relativa y 10°C de temperatura. De esto depende la vida luego de almacenado., los pallets se introducen en una cámara de refrigeración a una temperatura de 7 a 10 °C por un tiempo mínimo de 8 horas, para alcanzar un enfriamiento uniforme y así poder ser embarcado en los contenedores.

l) Exportación

Salida en contenedores del producto desde los almacenes hacia el mercado de destino.

Tabla 17: Costos por contenedor a los principales mercados de destino de las exportaciones de nacionales de limón

Puerto de origen	Puerto de destino	US\$ Tarifa promedio de flete por contenedor			Días de tránsito
		Contenedores			
		20 pies	40 pies	40 pies refrigerado	
Paita	Amberes (Bélgica)	1,100	1,600	5,700	21
Paita	Rotterdam (Holanda)	1,198	1,600	5,700	22
Paita	Arica (Chile)	270	350	1500	2
Paita	Balboa (Panamá)	1200	1500	2100	4
Paita	New York (EE.UU)	1500	1700	4000	17

Fuente: SIICEX

5.4. Condiciones de acceso a nivel arancelario y no arancelario

Dependiendo del mercado de destino, se debe coordinar con el importador o comprador, las exigencias que correspondan a su aduana para el ingreso de la mercadería; estando a cargo del exportador gestionar dicha documentación en el mercado de origen. Normalmente para productos alimenticios se suele solicitar:

- ✓ Certificado sanitario (tramitarlos en SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Agraria))
- ✓ Certificado de origen, verifica la procedencia del producto y en caso el importador se beneficie de la preferencia arancelaria mediante un acuerdo comercial firmado; entre otros. (Tramitarlos en las Cámaras de Comercio de cada Región)
- ✓ Certificado de calidad. (Tramitarlos en las empresas privadas del medio).

Para Estado Unidos la Food and Drug Administration (FDA), es la responsable de legislar las normas de etiquetado y envasado así como también los estándares de calidad indispensables para la exportación.

Las reglas y regulaciones que la Unión Europea tiene para el comercio de productos alimenticios son muy estrictas. Las más importantes relacionadas a las frutas son:

- ✓ Niveles máximos de Residuos / Pesticidas: Es una regulación de los niveles aprobados de pesticidas encontrados en frutas deshidratadas importadas por la Unión Europea mostradas en la Directiva 90/642/EEC.

5.5. Canales o cadenas de comercialización

En general, el sistema de comercialización de frutas frescas en el mercado internacional está integrado por el productor local o exportador de frutas, el intermediario o broker, el distribuidor mayorista y/o el distribuidor minorista. Este último incluye los supermercados y el canal institucional o comúnmente llamado Food Service, en el que se encuentran los restaurantes, hoteles, colegios, entre otros, (Sierra Exportadora, s/f).

Se destaca el papel de distribuidor mayorista como uno de los más importantes en la cadena, el papel del Broker o intermediario ha venido perdiendo importancia debido a la mayor disponibilidad de información en el mercado.

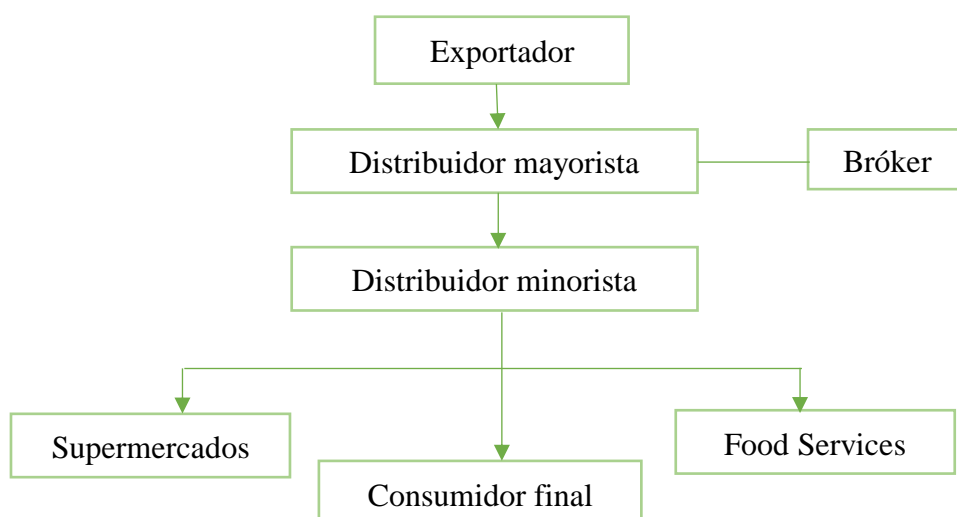


Figura 6: Canales de comercialización

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

Después de haber realizado un análisis y diagnóstico sobre la realidad actual de la producción y de los productores de limón sutil en el distrito de Olmos, este nos permitió focalizar aquellos puntos fuertes y a la vez también focalizar esfuerzos para sobrellevar los puntos débiles asociativos que se presentan, así mismo se pretende elaborar estrategias que permitan potenciar aquellos puntos fuertes y elaborar acciones que permitan minimizar las debilidades asociativas.

El modelo propuesto será el cooperativista puesto que tiene ofrece beneficios sociales a los asociados al ir directamente las utilidades a ellos, además debido al número de asociados será positivo tener ese modelo debido a que permite tener un control sobre los asociados.

El tipo de modelo asociativo será el cooperativista ya que le brinda claridad en la cadena de comercialización así mismo también en la cadena de valor de nuestro producto.

La propuesta en planteada en este capítulo se enfoca en la elaboración de un modelo asociativo que permita guiar a los productores de limón sutil del distrito de Olmos en la elaboración de estrategias que les permitan exportar en el mediano o largo plazo. A su vez la propuesta va extendida al mensajes que la única forma que su producción sea rentable a mediano o largo plazo es que ellos actúen como un intervengan en el mercado internacional.

La finalidad de esta propuesta es que sirva como guía base y herramienta de desarrollo para el sector productor de limón sutil en el distrito de Olmos, así como también la guía de una gestión empresarial que brinde pautas en la producción en lo que es tiempo y calidad.

- 1. Fase 0: Promoción y selección (3 meses):** Se realizará visitas in situ a los productores de limón sutil en la distrito de Olmo, con la finalidad de concientizarlos en la necesidad de la construcción y legalización de una forma asociativa para lograr la exportación del limón sutil. Luego de realizada esta visita, se procederá a la selección de los productores bajo el filtro de disponibilidad e interés por ser parte de la asociación. En esta etapa también se elaborara un perfil de cada posible nuevo miembro de la asociación y una posible selección de los futuros líderes. Luego de realizada esta selección también se deberá tener en cuenta los otros agentes que deberán participar en la asociación estos como los gobiernos regionales, Minagri, etc.

- 2. Fase I: Consolidación Institucional (1 mes):** Comenzara luego de la selección de los miembros de la asociación que estén involucrados con la misión y visión propuesta, posterior a la charla post-selección, en la chacra junto con los productores se elaborará las estrategias comerciales, además de la misión y visión. Además se debe instituir la junta directiva de la asociación, cuyo principal objetivo será la de lograr la sostenibilidad en el tiempo de la nueva asociación, los productores elegidos tienen que tener los perfiles de líderes seleccionados bajo el perfil anterior. Por último se procederá a la legalización de la asociación esto con la inscripción en registro civil bajo el nombre de “Asociación de productores de limón sutil del distrito de Olmos.”
- 3. Fase II: Creación de lazos de confianza (6 meses):** En esta fase el objetivo será generar confianza entre los socios productores de limón sutil de la distrito de Olmos. Así mismo se deben promover actividades como pasantías a experiencias exitosas, como la visita a la Asociación Peruana productores de limón-Prolimon en Piura, Limones Piuranos, entre otros, así también promover actividades de camaradería con los demás miembros de la asociación, como actividades deportivas, bailes, etc. En esta etapa se deben definir las fortalezas de todo el grupo sobre la cual la empresa basará sus operaciones, así mismo se deben definir plazos, responsabilidades, recursos y fuentes de financiamiento.
- 4. Fase III: Plan/Proyecto Piloto**
- 5. (6 meses):** Una vez que los miembros de la asociación han ganado cierto nivel de confianza, se necesitará realizar un proyecto piloto que será planeado y ejecutado por toda la asociación en general. La idea es que la nueva asociación asuma como reto inicial, el poder manejar desde sus inicios un proyecto pequeño que sirva de experiencia, capacitación y fuente de motivación para todos los asociados. Dicho proyecto debe requerir una baja inversión y producir beneficios tangibles a corto plazo (costos, ingresos, productividad), a modo de consolidar la confianza sobre la base de resultados.

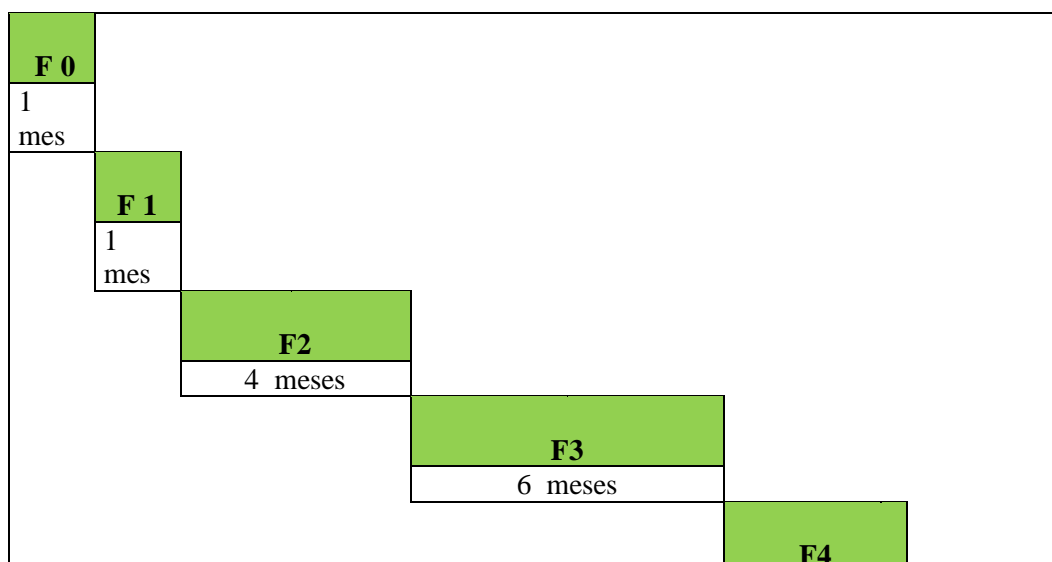
Al tiempo que la cohesión aumenta, la formalización de los acuerdos debe crecer también. Así, se espera que previamente al piloto, la asociación implemente un fondo de ahorro común, que se incremente periódicamente en sus reuniones y que garantice el aporte de todos los miembros. Lo dicho anterior es de suma importancia ya que

apunta a satisfacer la necesidad de pertenencia y de propiedad en cada uno de los socios para con la organización, y que a su vez generará un mayor compromiso en la organización.

6. **Fase IV: Planeamiento estratégico (3 meses):** Una vez que la confianza se encuentra consolidada, la asociación puede iniciar su proceso de planeamiento estratégico. Para llegar a esta fase, la **organización** debe haber logrado cambios sustanciales producto de la implementación de su plan de mejora. El compromiso es mayor en esta etapa y por eso mismo, es necesario analizar a profundidad la problemática de la organización, así como sus potencialidades internas y las del entorno, validando así un objetivo común de largo plazo que permita a la asociación mejorar significativamente su competitividad.
7. **Fase V: Gestión y ejecución de Plan Estratégico (5 años):** En esta fase la asociación dará inicio a las operaciones a través de la implementación del plan estratégico que se realizó en la fase anterior. En muchos casos se trata del inicio formal de una nueva empresa. En miras a lograrlo, la organización debe designar responsabilidades a su interior mediante un proceso asistido de empowerment.

Es tiempo de que los altos mandos en la directiva vayan enfocándose en profesionalizar la estructura jerárquica buscando integrar a sus filas a profesionales con perfil de gestor de negocios, para que la nueva empresa funcione independiente y sosteniblemente.

Tabla 18: Representación gráfica de la propuesta



	3 meses	
		F5
	

Elaboración: Los autores

Donde:

- ❖ F 0: Promoción y selección.
- ❖ F1: Consolidación institucional.
- ❖ F2: Creación de lazos de confianza.
- ❖ F3: Plan/proyecto piloto.
- ❖ F4: Planeamiento Estratégico.
- ❖ F5: Gestión y ejecución del Plan Estratégico.

Tabla 19: Fase 0-Promoción y selección

<i>Fase 0 : Promoción y selección</i>		
<i>Tarea específica</i>	Responsables	Veces
<i>Convocatoria general para plantear propuesta de asociarse</i>	Agente articulador / promotor local	2
<i>Campaña de promoción (anuncios en colegios, bodegas)</i>	Promotor local	4
<i>Talleres informativos en cada caserío</i>	Agente articulador	3
<i>Selección de participantes</i>	Agente articulador / promotor local	1
<i>Talleres de asociatividad</i>	Agente articulador	2
<i>Convocatoria para Asamblea General</i>	Agente articulador / promotor local	1
<i>Elección de 1ra Junta Directiva</i>	Asociados participantes en Asamblea General	1
<i>Acta de Constitución</i>	Secretario electo / Agente Articulador	1

Elaboración: Los autores

Tabla 20: Fase 1-Consolidación Institucional

<i>Fase 1 : Consolidación institucional</i>		
<i>Tarea específica</i>	Responsables	Veces
<i>Elaboración de estatutos y minuta</i>	Notario Público	1
<i>Validación de estatutos ante la Asociación</i>	Junta Directiva	1
<i>Elevación a Escritura Pública</i>	Notario Público / SUNARP	1
<i>Gestionamiento para contar con RUC</i>	Representante legal de asoc / SUNAT	1
<i>Capacitación a junta directiva sobre Manual de Funciones</i>	Agente articulador /equipo especializado	2

<i>Creación de cuenta bancaria</i>	Representante legal de asoc / Banco	1
Elaboración: Los autores		

Tabla 21: Fase 2- Creación de lazos de confianza

<i>Fase 2 : Creación de lazos de confianza</i>		
<i>Tarea específica</i>	Responsables	Veces
<i>Charla de socialización</i>	Agente articulador /equipo especializado	2
<i>Talleres de sensibilización de actividades</i>	Agente articulador /equipo especializado	2
<i>Talleres motivacionales</i>	Agente articulador /equipo especializado	3
<i>Talleres de liderazgo</i>	Agente articulador /equipo especializado	4
<i>Realización de actividades fraternales</i>	Junta directiva	3
<i>Talleres informativos de avances de gestión</i>	Junta directiva / Agente articulador	2
Elaboración: Los autores		

Tabla 22: Fase 3-Proyecto piloto

<i>Fase 3 : Proyecto piloto</i>		
<i>Tarea específica</i>	Responsables	Veces
<i>Convocatoria a asamblea para definir tipo de mini-proyecto</i>	Presidente de Junta directiva	2
<i>Capacitación en administración y desarrollo organizacional</i>	Equipo especializado	4
<i>Elaboración del proyecto piloto</i>	Asociados / Equipo especializado	1
<i>Asignación de tareas y responsables de las etapas de mini proyecto</i>	Junta directiva / equipo especializado	1
<i>Ejecución de mini-proyecto</i>	Asociados / Equipo especializado	1
<i>Verificación de indicadores de avance</i>	Junta directiva	5
<i>Talleres informativos de avance de proyecto</i>	Junta directiva /equipo especializado	3

Elaboración: Los autores

Tabla 23: Fase 4-Planeamiento estratégico

<i>Fase 4 : Planeamiento estratégico</i>		
<i>Tarea específica</i>	Responsables	Veces
	Equipo Especializado	1

<i>Selección de participantes de apoyo para elaboración de Plan Estratégico</i>		
<i>Elección de equipo profesional a cargo de elaboración</i>	Junta directiva / agente articulador	1
<i>Talleres para elaboración conjunta de Plan Estratégico</i>	Equipo especializado / Asociados	2
<i>Desarrollo de Plan Estratégico</i>	Equipo especializado / Asociados	1
<i>Presentación y validación del P.E ante la asociación</i>	Equipo especializado	1

Elaboración: Los autores

6.1. Propuesta general de planificación estratégica de la asociación de productores de limón sutil del distrito de Olmos.

6.1.1. Análisis FODA de los productores de la zona

6.1.1.1. Fortalezas:

- F1: Experiencia agrícola de los productores.
- F2: Mayoría de productores con terrenos propios.
- F3: Utilización de productos naturales para procesos agrícolas en toda la zona.
- F4: Alto nivel de compromiso entre padres e hijos.
- F5: Disponibilidad de mano de obra en la zona.
- F6: Iniciativa de asociatividad por parte de los productores.
- F7: Presencia de recurso hídrico en la zona.

6.1.1.2. Debilidades:

- D1: Bajo nivel educativo de la zona en general.
- D2: Bajo nivel económico de los productores.
- D4: Falta de infraestructura para procesos y comercialización de limón sutil.
- D5: Deficiencia en el trabajo organizado.
- D6: Sistemas de riego inexistentes.
- D7: Falta de manejo técnico especializado.

6.1.1.3. Oportunidades

- O1: Clima favorable para el cultivo de limón sutil.
- O2: Fondos concursables de apoyo al desarrollo productivo y social.

- O3: Gran apertura de mercados para productos s.
- O4: Existencia de ferias alimentarias especializadas promovidas por el Estado.
- O5: Empresas extranjeras en busca de abastecimiento de limón sutil para sus mercados.
- O6: Existencia de empresas consultoras con experiencia en el tema de manejo asociativo.
- O7: Firmas de TLC's con diversos países.
- O8: Tendencias de consumo orientadas a productos s.

6.1.1.4. Amenazas:

- A1: Precios de mercado inestables.
- A2: Presión comercial por parte de intermediarios informales.
- A3: Presencia de plagas y enfermedades para el cultivo de limón sutil.
- A4: Fenómenos climáticos que afecten el cultivo.
- A6: Fluctuaciones negativas del tipo de cambio.
- A7: Crisis económica mundial que afecte mercados meta.

6.1.2. FODA cruzado - Estrategias:

6.1.2.1. F-O

- ✓ Organización del proceso de producción para elevar la cantidad de áreas de cultivo de limón sutil que permitan incrementar el volumen ofertable.
- ✓ Fortalecer capacidades empresariales de liderazgo y motivación que permitan contar con capital humano capaz de asegurar la sostenibilidad de la misma.

6.1.2.2. D-A

- ✓ Fortalecer la capacidad de negociación en bloque para obtener mejores precios frente a diversos actores de la cadena.
- ✓ Implementación de sistemas de riego que permitan un aprovechamiento óptimo y racional del recurso hídrico.

6.1.2.3. D-O

- ✓ Constituir formalmente la asociación para acceder a fondos no reembolsables a través de instituciones públicas o privadas.
- ✓ Formalización de lazos comerciales con empresas agroexportadoras para abastecimiento a futuro mediante contratos de pre-venta.
- ✓ Participar en eventos y ferias comerciales para ganar presencia local y acceder a nuevos mercados.

6.1.2.4. F-A

- ✓ Fidelizar a los productores con la nueva asociación a la que pertenecerán.
- ✓ Coordinación de actividades de manejo fitosanitario para la erradicación de plagas y enfermedades.

6.2. Estrategias propuestas para ser implementadas por la asociación de productores de limón en el distrito de Olmos

a) Estrategia de consolidación de asociación

La legalización de la asociación permitirá a la misma, poder ser partícipe de fondos concursables no reembolsables mediante presentación de planes de negocios, como también de diversos programas de apoyo a organizaciones de productores, a los cuales de otra manera no podrían acceder de forma individual o sin algún grado de asociatividad reconocido por la ley.

b) Estrategias de producción

Realización de compras de insumos en cantidad para disminución de sus costos de adquisición:

Al representar un número significativo de asociados, se pueden coordinar la adquisición de diversos insumos o materiales en forma grupal, de manera que se genere un pedido lo suficientemente grande como para acceder a descuentos por volumen que permitan una disminución de los costos de producción en el agricultor y que finalmente repercuta en un mayor margen de ganancias para ellos.

Organización del proceso de producción para contar con mayor cantidad de áreas de cultivo de limón sutil que permitan elevar el volumen ofertable:

La programación efectiva del tiempo de cosecha permitirá saber de antemano la cantidad y el momento en el que se puede contar con el producto, lo cual beneficiará a la asociación, ya que uno de los requisitos para articularse directamente con las empresas agroindustriales es la oferta de grandes volúmenes de materia prima, lo cual se podrá lograr gracias al acopio de toda la producción del total de los socios.

Mejoramiento de productividad agrícola a través de asistencia técnica especializada:

El contar con asesoramiento técnico-profesional en el manejo del cultivo, permitirá optimizar el proceso productivo mediante un seguimiento óptimo del desarrollo del limón en todas sus etapas, que asegure un rendimiento superior mediante la aplicación oportuna de los requerimientos necesarios y el manejo eficiente de los recursos.

Implementación de sistemas de riego que permitan un aprovechamiento óptimo y racional del recurso hídrico:

El uso racional del agua mediante técnicas de riego mejoradas, permitirá contar de manera permanente con un suministro por planta necesario para su desarrollo, y a la vez mantener una posición responsable hacia el cuidado del medio ambiente.

Coordinación de actividades de manejo fitosanitario para la erradicación de plagas y enfermedades:

El aprovechamiento geográfico de la distribución de las parcelas de limón en la zona puede ser aprovechado para la programación global de control fitosanitario en una sola etapa, que asegure una efectividad de 100% ya sea en el manejo preventivo o correctivo de plagas y enfermedades, que de otra manera podrían ir rotando su

hábitat de una parcela a otra causando mayores daños y costos en el proceso de producción al no desaparecer del todo de la zona de impacto.

c) Estrategias de transmisión de conocimientos para los socios

Fortalecer capacidades empresariales de liderazgo y motivación que permitan contar con capital humano competente.

La capacitación para los socios en temas de liderazgo, motivación y gestión empresarial deben ser prioritarias bajo la óptica de lograr consolidar la independencia de la asociación y su sostenibilidad a lo largo del tiempo, mediante la transmisión de conocimientos que les permita desenvolverse sin problemas dentro del funcionamiento de la organización y la toma de decisiones referentes a sus actividades.

d) Estrategias de comercialización

Fortalecer la capacidad de negociación de los asociados para obtener mejores precios frente a diversos actores de la cadena:

La presencia de intermediarios informales y su forma de negociación productor - acopiador, merma la rentabilidad de los agricultores. Es por ello que a través del reforzamiento de las capacidades de negociación en bloque, la asociación en representación de los productores podrá ir paulatinamente eliminando a los actores informales mediante la implementación de políticas de venta de productos que les permitan obtener precios más justos para sus integrantes.

Formalización de lazos comerciales con empresas agroexportadoras para abastecimiento a futuro mediante contratos de pre-venta.

La oportunidad que brinda el trabajo bajo asociatividad, permite tratar de manera más abierta y con un mayor poder de negociación ante las grandes empresas agroindustriales y dentro de lo cual se puede gestionar la modalidad de un contrato de pre-venta que permita asegurar de antemano un comprador fijo, y asimismo poder contar con documentos que sirvan como aval para un posible préstamo bancario.

Para ello se deberá tomar en cuenta ciertos aspectos como el de tener un precio variable según condición de mercado pero fijando siempre un precio mínimo para la transacción, o llamado también precio refugio, que proteja la rentabilidad de los productores ante eventuales caídas del valor del producto en el mercado.

Participar en eventos y ferias comerciales para ganar presencia local y acceder a nuevos mercados:

La participación en eventos comerciales permite ganar posicionamiento y reconocimiento a nivel comercial, ofrece oportunidad de relacionarse directamente con clientes potenciales así como también encontrar socios estratégicos que permitan mejorar su sistema de abastecimiento, producción, etc. De igual forma permite encontrar nuevos mercados para el producto y entidades de apoyo internacional que puedan servir como medio de desarrollo institucional.

6.3. Visión

Ser la asociación productora de limón sutil líder del norte del país y ser un referente a nivel nacional en la producción y comercialización de productos de calidad para mercados exigentes a nivel local, nacional e internacional.

6.4. Misión

Somos una organización de pequeños productores que contribuye a la mejora de la calidad de vida de sus asociados, al desarrollo socio – económico local, y provee al mercado limón sutil , teniendo en cuenta la preservación y el respeto por el medio ambiente.

6.5. Objetivos de la Asociación de productores de limón sutil del distrito de Olmos

- ✓ Consolidarse como un ente institucional y representativo que vele por los derechos e intereses sociales, económicos y culturales de sus asociados.
- ✓ Impulsar la producción y comercialización de productos agrícolas ecológicos basándose en el mejoramiento de la calidad de producción.
- ✓ Incentivar la cultura ecológica a fin de preservar el medio ambiente y promover el uso racional de los recursos naturales.

- ✓ Educar y capacitar en forma constante a los asociados de manera integral en aspectos relacionados a la parte productiva y de gestión empresarial.

6.6. Organigrama propuesto

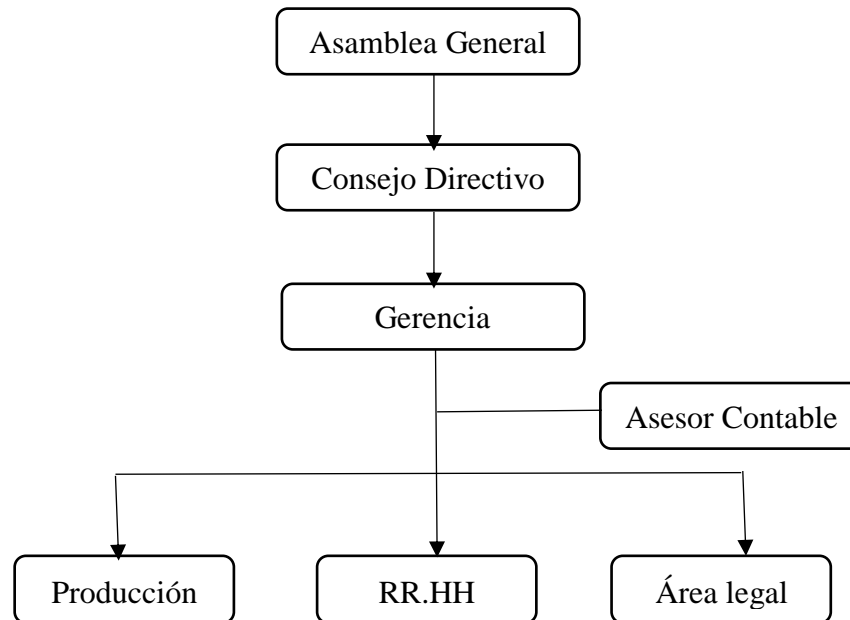


Figura 7: Organigrama propuesto
Elaboración: Los autores

6.7. Impacto de la propuesta:

De acuerdo a lo desarrollado anteriormente, se espera que a raíz de la aplicación de la propuesta en un horizonte de tiempo razonable, se genere un cambio en el entorno de los productores de limón sutil de Olmos, principalmente en cada una de las variables de estudio del presente trabajo, es decir, a nivel productivo, económico y social.

6.7.1. Desarrollo Productivo

El mejoramiento de este aspecto se da como consecuencia de la aplicación de las diversas estrategias planteadas dentro del plan estratégico elaborado y cuya finalidad es la implementación de un Manejo Integrado del Cultivo (MIC), que permita garantizar el aprovechamiento de los diversos factores existentes potencializándolos gracias al constante asesoramiento profesional.

Dentro de este aspecto se consideran 2 sub variables específicas tales como: Productividad y Calidad de producto.

6.7.1.1. Productividad

Para tal efecto, se tiene que las condiciones de mejora podrían darse de la siguiente manera:

Tabla 24: Productividad estimada

	<i>Año Base</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<i>Tn/ha</i>	5	5.8	6.9	8.6	10.8	13.5
<i>Tasa crecim.</i>		15%	20%	25%	25%	25%

Elaboración: Los autores

Fuente: MINAGRI

6.7.1.2. Calidad del producto

Como consecuencia de no solamente las estrategias de mejora a nivel productivo, sino de la gestión propia de la asociación, se tiene que en un horizonte de mediano-largo plazo se podría pasar de ofertar un limón sutil convencional, a ofrecer limón sutil con calidad exportación cumpliendo con todas las exigencias del mercado internacional.

De la misma forma se podrían gestionar la obtención de certificaciones tales como Comercio Justo y Certificación Orgánica que le den un valor agregado al limón de la zona y permita marcar diferencias con respecto al commodity y por ende lograr ingreso a nuevos mercados entre otros beneficios.

6.7.2. Desarrollo económico

En relación a esta variable se ha considerado de igual manera que mediante la aplicación de las estrategias planteadas anteriormente, se podría lograr una mejora en aspectos como: Empleo, Comercialización e Ingresos

6.7.2.1. Empleo

El impacto que se espera sobre esta sub variable es el incremento de la demanda por mano de obra que se generará gracias al aumento de tareas de mantenimiento y cosecha, como también de forma indirecta para transportistas de carga y estibadores, entre otros.

6.7.2.2. Comercialización:

El principal objetivo de trabajar a nivel asociativo es el de eliminar paulatinamente a los intermediarios que disminuyen las ganancias de los productores, es así que mediante diversas estrategias se espera modificar la presente cadena productiva hasta articular de manera directa a los productores de Olmos con las grandes empresas exportadoras y posteriormente buscar la independización y exportación directa.

Cadena actual:



Cadena esperada:



Figura 8: Mejoramiento de cadena productiva

6.7.2.3. Ingresos

Con respecto a esta sub-variable, tenemos que existe una relación dependiente entre el factor productivo y los ingresos. De acuerdo al impacto esperado en la productividad y calidad del limón sutil, se estima que la cantidad ofertada y el precio se incrementen, generando por ende, un mayor ingreso para los productores.

Ante esta situación se prevé que al tener un mayor ingreso, los productores aumenten consecuentemente su capacidad de gasto, convirtiéndose en

agentes inyectores de dinero dentro de su entorno y generando con ello el efecto multiplicador económico que afecte no solo a los miembros de la asociación sino también a los demás pobladores en el distrito.

Se presenta un cuadro de aproximación de ingresos en una hectárea de limón sutil luego del proceso de asociatividad en un horizonte de 5 años, tomando en cuenta variables de productividad y precio (este fue obtenido en base a la información dada por el MINAGRI).

Tabla 25: Ingresos estimados con propuesta

	<i>Año Base</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<i>Tasa crecim.</i>		15%	20%	25%	25%	25%
<i>Tn/ha</i>	5	5.8	6.9	8.6	10.8	13.5
<i>Precio mercado S/ x kg</i>	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
<i>Ingresos 1 ha</i>	S/. 4,000	S/. 4,640	S/. 5,520	S/. 6,880	S/. 8,640	S/. 10,800

Elaboración: Los autores

Fuente: MINAGRI

6.7.3. Desarrollo social

La conformación de una asociación de productores de limón en el distrito de Olmos y su puesta en funcionamiento, conlleva no solo al desarrollo intraorganizacional, sino que debido al ya mencionado efecto multiplicador, los ingresos de los pobladores podrían experimentar un incremento que les permita atender de mejor manera sus necesidades primarias tales como alimentación y educación, haciéndole frente a problemas como la desnutrición y analfabetismo, sin dejar de mencionar un cambio en la percepción de la gente que poco a poco irá apostando por el emprendimiento en conjunto.

Por otro lado, y tal como se mencionó en las estrategias planteadas, los conocimientos limitados con los que cuentan los productores de la zona, serán atendidos efectivamente por una serie de talleres formativos, capacitaciones tanto a nivel técnico para el manejo de sus cultivos, como también en temas de gestión, dirección empresarial y emprendimiento, generando así un entorno con un capital humano competente.

CAPITULO VII: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

7.1. Resultados de la investigación

En el presente capítulo se muestra un análisis en base a la información obtenida de las encuestas realizadas a los 149 productores de limón del distrito de Olmos, además se detalla la información obtenida de las entrevistas realizadas a los diferentes especialistas sobre el tema investigado. Por tal motivo se analizó los siguientes factores: producción, comercialización y asociatividad.

Según fuentes del MINAGRI, muestra que en el Perú para el año 2010 existían alrededor de 18 556 hectáreas dedicadas a la producción de limón de las cuales se cosecharon alrededor de 222 290 toneladas. Esta situación ha ido cambiando mostrando un crecimiento de 355 hectáreas llegando a las 18 911 al año 2014, a la vez esta representa un crecimiento del 1.87 % respecto al año 2010; así mismo en este mismo periodo ha habido un incremento de 42 040 toneladas producidas, representado un incremento del 15.90 % respectivamente. Cabe señalar que los principales departamentos productores de limón son Piura y Lambayeque.

En región Lambayeque, las principales ciudades productoras de limón están ubicadas en los distritos de: Olmos, Motupe, Jayanca y Salas, en donde la producción es netamente de la variedad sutil (criollo), a diferencia de la región Piura en donde se produce limón de las variedades Tahití y Sutil.

La superficie dedicada a la producción de limón en el departamento de Lambayeque ha ido decreciendo, pasando de 1 776 ha en el 2010 a 1 504 ha al 2014 lo cual representa una reducción de 272 ha, esto se ha debido a temas de rentabilidad del cultivo, por lo que muchos productores han decidido cambiar su cultivo por otros con mayores expectativas en cuanto a rentabilidad. Pero a pesar de ello la cantidad producida ha ido incrementando pasando de 5 100 kg/ha en el 2010 a 7 096 kg/ha en el 2014, mostrando un incremento de 1995 kg/ha respectivamente

En cuanto a las exportaciones de limón sutil peruano, el valor exportado en USD, ha tenido un crecimiento continuo desde el 2 012 hasta el 2 016 pasando de 1 586 538 USD a 2 438 034 USD teniendo un incremento del 35%, además esto ha sido proporcional a la cantidad exportada en kg pasando de 2 020 071 kg en el 2 012 a 3

313 443 kg en el 2 015, presentado así un incremento del 40 %. En este mismo periodo el precio pagado por un kg de limón ha ido cambiando pasando de 0.79 USD/ kg en el 2 012 a un precio de 0.80 USD/ kg en el 2016.

Los principales mercados de destino de limón sutil procedentes del Perú son Chile, al que en el 2 016 se exportó US\$ 2 185 698. 53 millones, lo que a su vez representa el 91 % del total exportado, seguido por Panamá al cual se exportó un valor FOB US\$ 163 562.50 miles, con una participación del 6.80 % en el mismo año. Las variaciones en el 2016 con respecto al 2 014 han sido positivas, tal es así que Holanda es el mercado de destino con mejor crecimiento, alcanzando el 70 %, seguido por Panamá con un 57 % en el mismo periodo.

Las empresas con mayor participación en las exportaciones de limón frescos son: la empresa Agroexportaciones Machu Picchu S.R.L., la que presenta una mayor participación en el mercado alcanzando el 32% en el 2 016, seguido por la empresa Limones Piuranos SAC con el 36 % de participación en el mismo año. Cabe resaltar que ambas empresas representan el 68% de la participación total en las exportaciones nacionales de limón.

En cuanto al tema asociativo, en el distrito de Olmos para que este funcione se debe tener presente los aspectos: productivo, económico y social.

En cuanto al aspecto productivo se debe enfocar en la implementación de un Manejo Integrado del Cultivo (MIC), que permita garantizar el aprovechamiento de los diversos factores existentes potencializándolos gracias al constante asesoramiento profesional. Para que en un horizonte de mediano-largo plazo poder pasar de ofertar un limón sutil convencional, a ofrecer limón sutil con calidad exportación cumpliendo con todas las exigencias del mercado internacional.

En el aspecto económico, la presencia de intermediarios informales y su forma de negociación productor - acopiador, merma la rentabilidad de los agricultores. Es por ello que a través del reforzamiento de las capacidades de negociación en bloque, la asociación en representación de los productores podrá ir paulatinamente eliminando a los actores informales mediante la implementación de políticas de venta de productos que les permitan obtener precios más justos para sus integrantes. La

oportunidad que brinda el trabajo bajo asociatividad, permite tratar de manera más abierta y con un mayor poder de negociación ante las grandes empresas agroindustriales y dentro de lo cual se puede gestionar la modalidad de un contrato de pre-venta que permita asegurar de antemano un comprador fijo, y asimismo poder contar con documentos que sirvan como aval para un posible préstamo bancario.

En cuanto al tema social, la conformación de una asociación de productores de limón en el distrito de Olmos y su puesta en funcionamiento, conlleva no solo al desarrollo intraorganizacional, sino que debido al ya mencionado efecto multiplicador, los ingresos de los pobladores podrían experimentar un incremento que les permita atender de mejor manera sus necesidades primarias tales como alimentación y educación, haciéndole frente a problemas como la desnutrición y analfabetismo, sin dejar de mencionar un cambio en la percepción de la gente que poco a poco irá apostando por el emprendimiento en conjunto.

A continuación se muestra los principales resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los productores y entrevistas realizadas a especialistas.

Tabla 26: Organizaciones que conforman la población

<i>N°</i>	<i>Nombre de la organización</i>	<i>Ubicación</i>	<i>Produce/Ofrece</i>	<i>Años de existencia</i>	<i>Estado de constitución</i>	<i>N° de socios aproximado</i>
1	Asociación de productores Agropecuarios de Olmos	C.P Querpon	Limón -Mango - Maracuyá	6	Inscrita	27
2	Asc. Agrícola Ganadera Cruz Verde Pampa el Suche	C.P Inscualas	Limón	6	Inscrita	19
3	Asociación Virgen de Paita	Caserío Santa Isabel	Limón - Maracuyá	8	Inscrita	22
4	Asociación Agrícola el Milagro San Antonio		Limón - Maracuyá	12	Inscrita	34
5	Asociación Agrícola el Milagro San Antonio	Caserío Señor de los Milagros	Limón-Gnado aprino	8	Inscrita	24
6	Asociación Agrícola el Paraíso-Querpon	Caserío cerro Falta	Limón	8	Inscrita	26
6	Asociación Agrícola el Diamante-Querpon	C.P Querpon	Limón	15	Inscrita	30
7	Asociación de productores de limón de Olmos	C.P Querpon	Limón	10	Inscrita	51
8	Empresa Agrícola Víctor Raúl-Querpon	C.P Querpon	Limón	12	Inscrita	19
	Total					250

Fuente: Elaboración propia

En la presente figura se muestra al total de la población, conformado por ocho asociaciones, que equivalen a 250 socios.

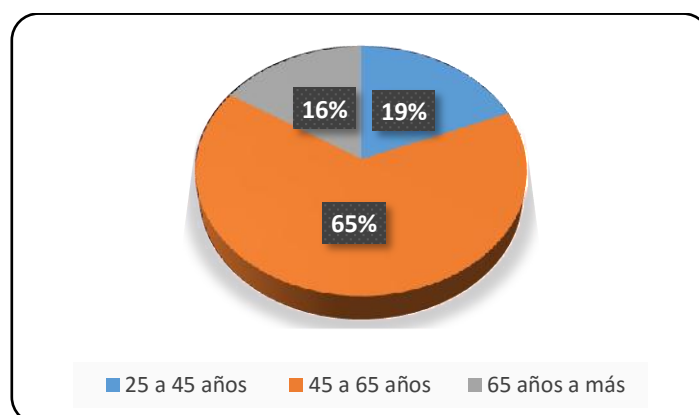


Figura 9: Rangos de edad de la muestra
Fuente: En base a las encuestas realizadas

En la presente imagen se muestra al total de la muestra, conformado por tres rangos de edad, que equivalen a 32, 112 y 27, con un porcentaje de 19%, 65% y 16% respectivamente.

En la siguiente figura se muestra al total de la muestra, compuesta por 149 personas, el sexo masculino y femenino representan el 85% y 15% respectivamente.

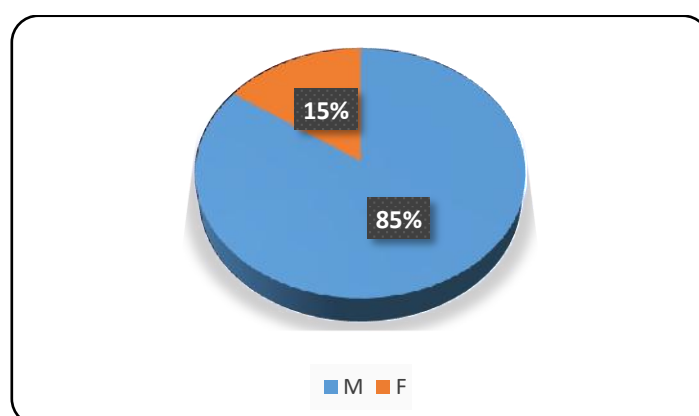


Figura 10: Sexo de las personas que conforman la muestra
Fuente: En base a las encuestas realizadas

Se observa que el sexo predominante es masculino, pero el sexo femenino, represente el 15% es un carácter muy importante.

En la siguiente figura se muestra al total de la muestra, compuesta por 149 personas, respecto al tiempo que lleva dedicándose a la actividad agrícola con rangos de 0 a 5, 5 a 10 y de 10 a más años, el cual representa el 13%, 20% y 67% respectivamente.

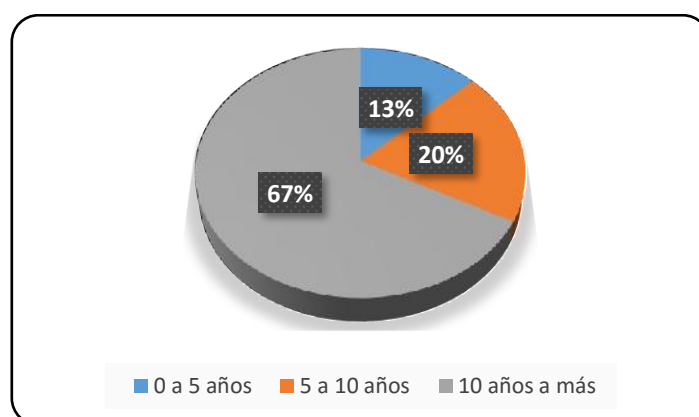


Figura 11: Tiempo que lleva dedicado a la actividad agrícola

Fuente: En base a las encuestas realizadas

El tiempo dedicado a la actividad agrícola predominante es de 10 años a más, que representa un 67%, lo que muestra la amplia experiencia de estos productores en esta actividad.

En la siguiente figura se muestra al total de la muestra, compuesta por 149 personas, la pregunta tuvo como objetivo identificar el tipo de propiedad que posee (personal, familiar, por alquiler o comunal) representando el 12%, 20%, 0% y 68% respectivamente.

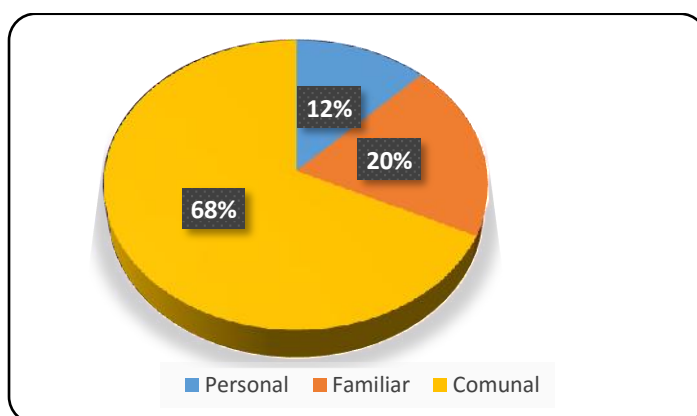


Figura 12: Tipo de propiedad

Fuente: En base a las encuestas realizadas

El tipo de propiedad que predomina es el Comunal, con un 68%, lo cual respalda mejor al objetivo de bienestar social que los otros dos tipos.

En la siguiente figura se muestra a las 149 personas encuestadas, a las que se les preguntó el número de hectáreas que poseen obteniendo de 0 a 5, de 5 a 10, de 10 hectáreas a más representando el 87%, 13% y 0% respectivamente.

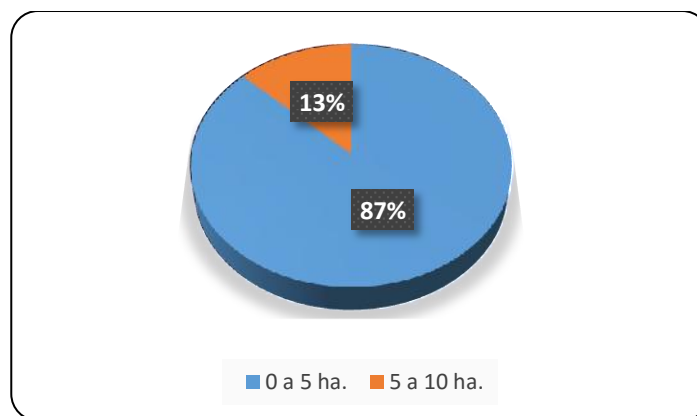


Figura 13: Número de hectáreas

Fuente: En base a las encuestas realizadas

El número de hectáreas que predomina es de 0 a 5 hectáreas con un 87%, lo cual ilustra los bajos volúmenes que estos productores podrían aportar al mercado, de forma individual.

7.1.1. Información sobre producción

En la siguiente figura se muestra la respuesta de las 149 personas, a las que se le preguntó el número de hectáreas que poseen de limón obteniendo de 0 a 5, de 5 a 10, de 10 hectáreas a más representando el 91%, 9% y 0% respectivamente.

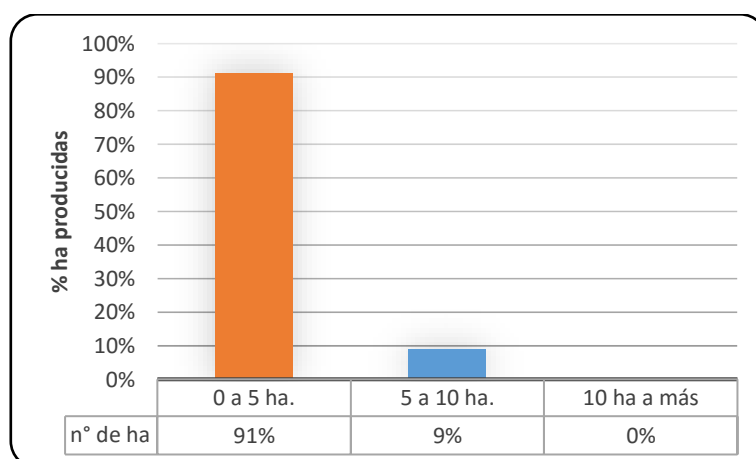


Figura 14: ¿Cuántas áreas de cultivo son de Limón?

Fuente: En base a las encuestas realizadas

El 91% de encuestados respondió que cuentan con un total de 0 a 5 hectáreas, lo cual ilustra los bajos volúmenes que estos productores podrían aportar al mercado del limón, de forma individual. Por otra parte solo el 9% respondieron que cuentan con 5-10 hectáreas.

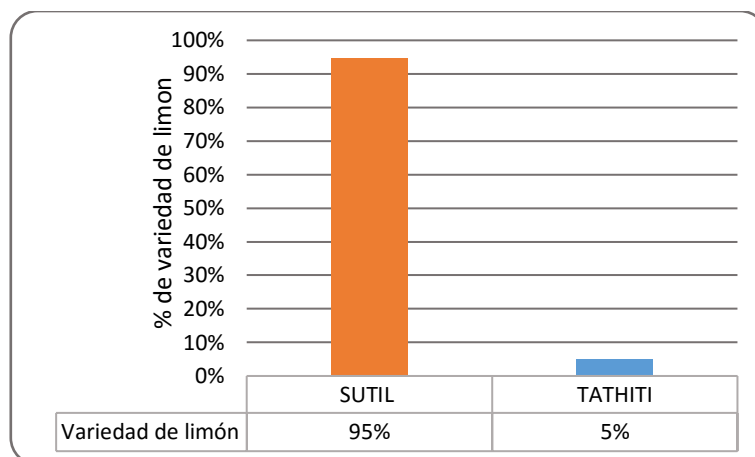


Figura 15: Variedad de limón que se cultiva
Fuente: En base a las encuestas realizadas

Tal como se muestra en la figura anterior el 100% de productores respondieron que la variedad de limón que cultivan, es la del Sutil.

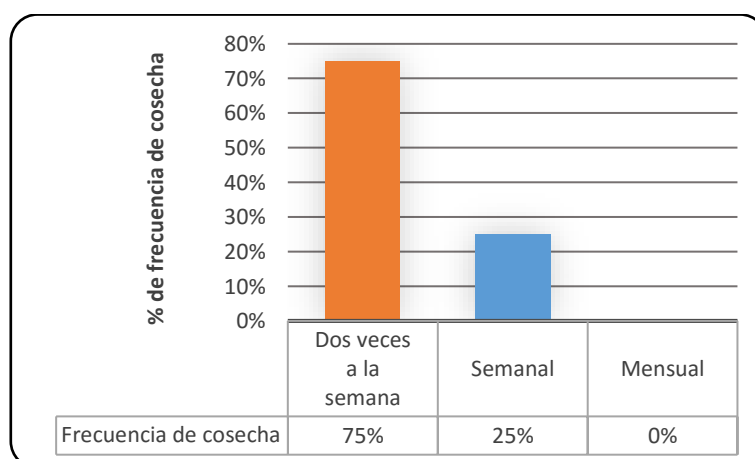


Figura 16: ¿Cada cuánto tiempo cosecha?
Fuente: En base a las encuestas realizadas

En la figura anterior se muestra que el 75% de encuestados respondieron que ellos cosechan el limón dos veces a la semana, mientras que solo el 25% respondieron que cosechan el limón una vez por semana (semanalmente).

7.1.2. Información relacionada con la gestión del negocio

En la presente figura se muestra la información obtenida de los 149 productores encuestados, a los que se les preguntó a quienes venden su producción de limón, obteniendo como resultado que el 0%, 0%, 75%, 10%, 15% y 0% vende a agroindustria, agroexportadora, acopiador, minorista, mayorista y supermercados respectivamente.

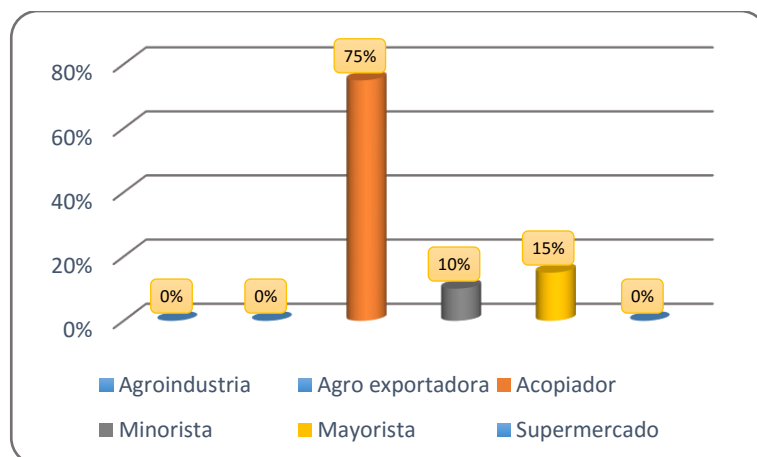


Figura 17 : ¿A qué tipo de clientes le vende su producción?

Fuente: En base a las encuestas realizadas

En la figura, anterior además se puede observar, que el cliente que predomina es el acopiador, seguido por el mayorista y minorista. Además se pudo constatar que el acopiador ofrece bajos precios al productor haciendo más indirecta y cara la cadena de comercialización de limón.

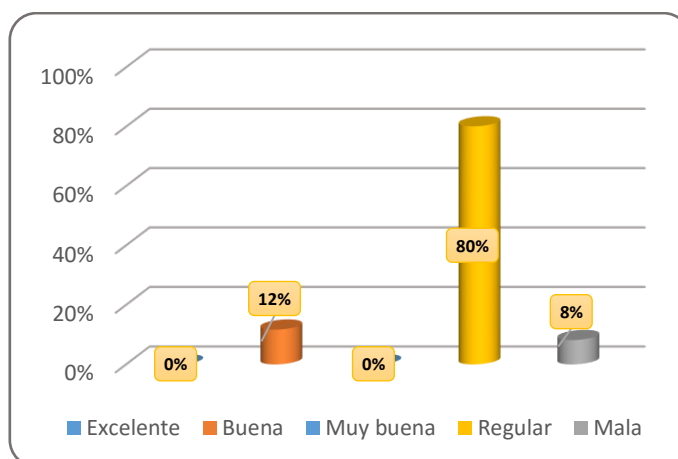


Figura 18: Nivel de relación con sus clientes

Fuente: En base a las encuestas realizadas

En la figura anterior se muestra el nivel de relación de los productores con los clientes, dando como resultado que el 80% tiene una relación Regular, lo que dificulta el intercambio, pudiendo generar una disminución de excedente del cliente o del productor, derivando en una pérdida de ganancias del comercio.

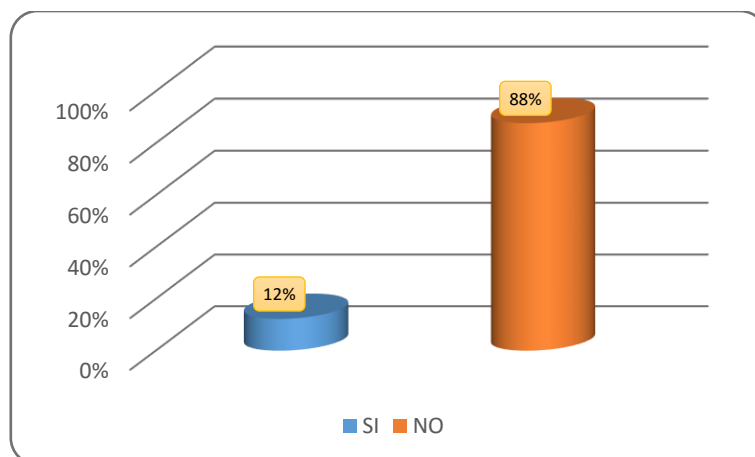


Figura 19: ¿El contrato de compra-venta le garantiza seguridad?

Fuente: En base a las encuestas realizadas

Tal como se observa en la figura anterior el 88% de los productores encuestados cree que el contrato de compra venta si les garantiza seguridad, mostrando un apoyo al intercambio de tipo voluntario con respaldo legal.

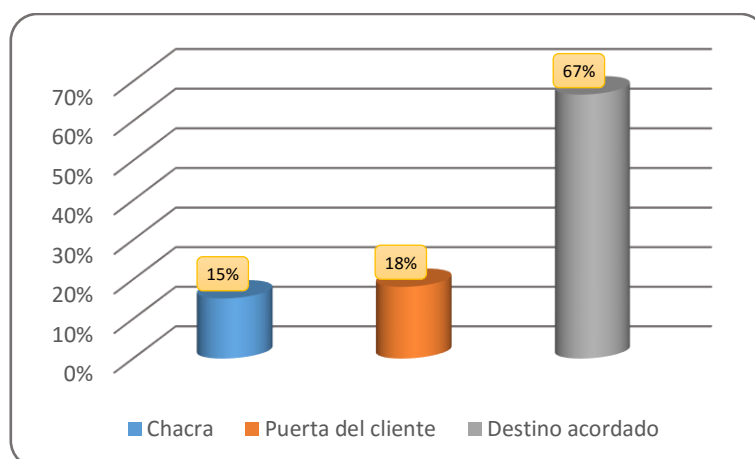


Figura 20: Lugar de entrega de su producto

Fuente: En base a las encuestas realizadas

El 67% de los encuestados afirman que entregan el producto en el destino acordado, seguido por el 18% en la puerta del cliente y por último el 15% lo realiza en chacra.

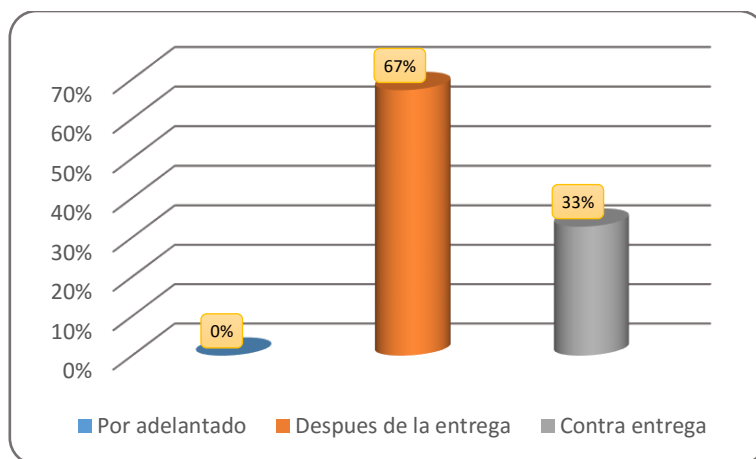


Figura 21: ¿El pago se realiza?

Fuente: En base a las encuestas realizadas

El 67% de los encuestados afirman que el pago se realiza después de la entrega del producto y el 33% menciona que el pago se realiza contra entrega, lo que representa un ciclo de efectivo negativo en sus finanzas.

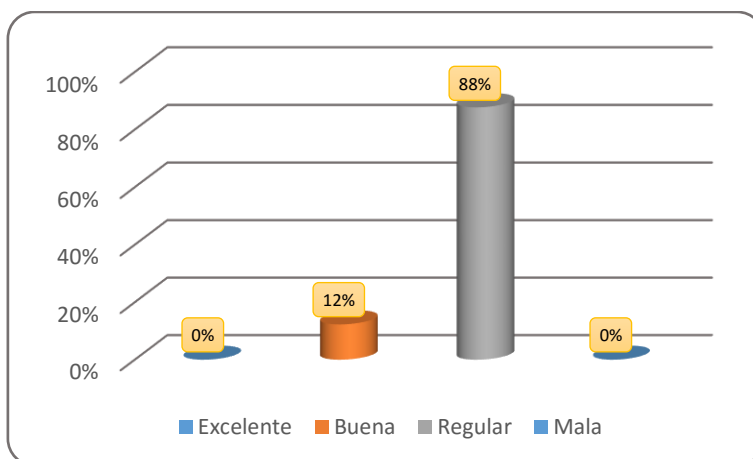


Figura 22: Nivel de relación con sus proveedoras

Fuente: En base a las encuestas realizadas

Tal como se observa en la figura anterior, el 88% de productores mencionan que el nivel de relación con sus proveedores es Regular, lo que dificulta el abastecimiento, pudiendo generar una inadecuada gestión logística, derivando en una pérdida de ganancias del comercio.

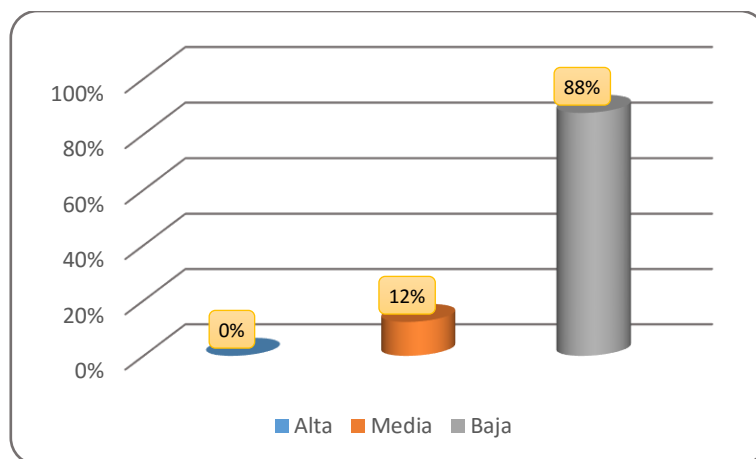


Figura 23: Nivel de negociación con sus proveedores
Fuente: En base a las encuestas realizadas

El 88% de productores encuestados respondieron que tienen un bajo nivel de negociación con sus proveedores, lo que dificulta el abastecimiento, pudiendo generar una inadecuada gestión logística, causado por su bajo poder de negociación.

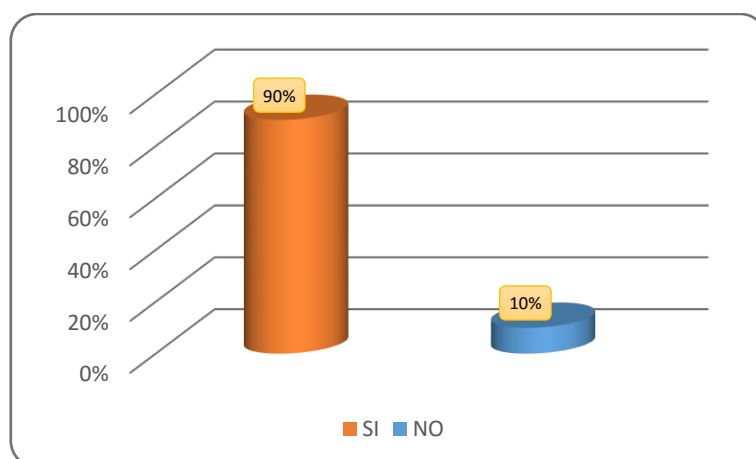


Figura 24: ¿Hace uso de recursos humanos para atender su cosecha?
Fuente: En base a las encuestas realizadas

El 90% de los encuestados señaló que si realiza una tercerización en la mano de obra necesaria para la cosecha y el 10% solo emplea la mano de obra de su familia.

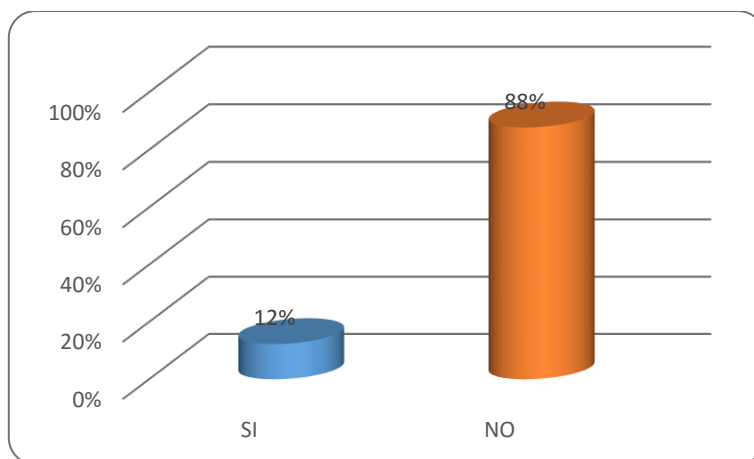


Figura 25: ¿La mano de obra que contrata, es calificada?
Fuente: En base a las encuestas realizadas

El 88% de los encuestados señaló que si contrata mano de obra con especialización necesaria para la cosecha.

7.1.3. Información relacionada con financiamiento

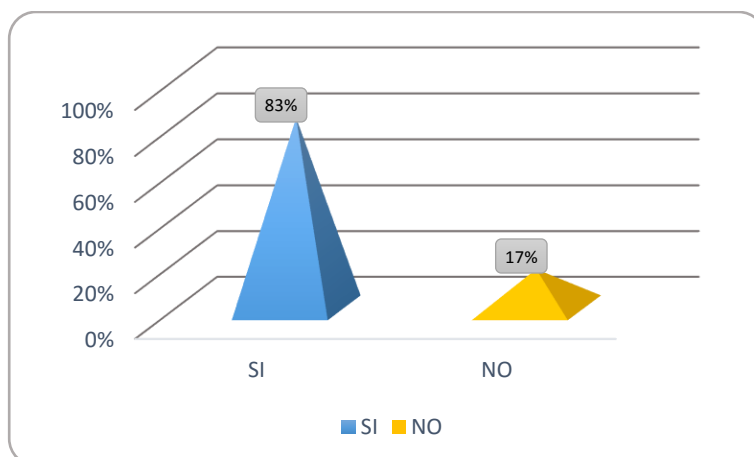


Figura 26: ¿Conoce los programas de financiamiento?
Fuente: En base a las encuestas realizadas

El 83% de los encuestados señalo que sí conoce la existencia de programas de financiamiento, mostrando una simetría en este tipo de información.

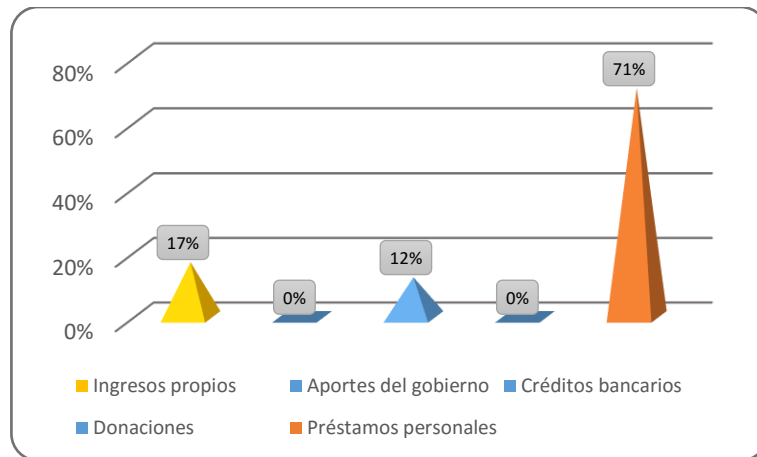


Figura 27: Formas de financiamiento de su negocio
Fuente: En base a las encuestas realizadas

El 71% de los encuestados señaló que su financiamiento es por medio de Préstamos personales, mostrando una predominancia del sistema no bancario en esta actividad económica.

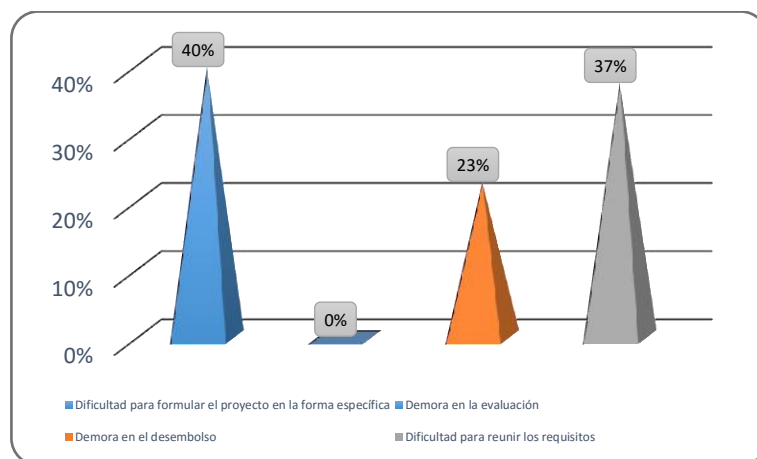


Figura 28: ¿Qué problemas se han presentado con la solicitud y tramitación de un crédito?
Fuente: En base a las encuestas realizadas

El 37% de los encuestados señaló que el principal problema es la dificultad para reunir requisitos, mostrando una predominancia de la hegemonía bancaria en esta actividad económica.

7.1.4. Información relacionada con infraestructura

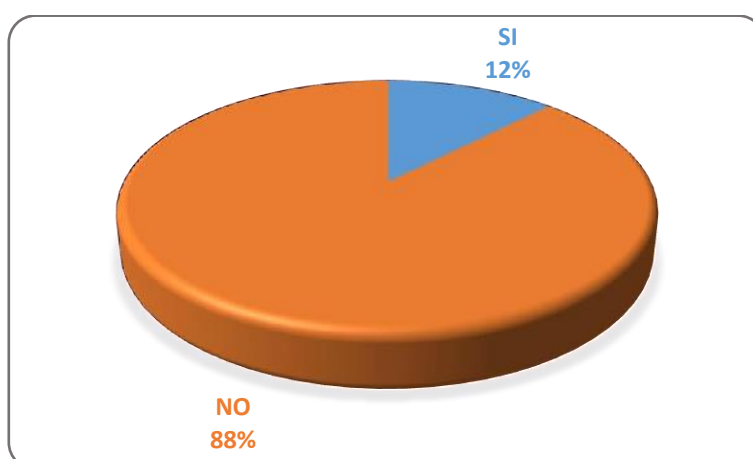


Figura 29: ¿Posee usted equipos y herramientas necesarios para atender la producción?

Fuente: En base a las encuestas realizadas

Tal como se observa en la figura anterior el 88% de los encuestados señaló que sí cuenta con herramientas necesaria la producción del limón, mostrando una capacidad de bienes de capital para atender la producción de limón.

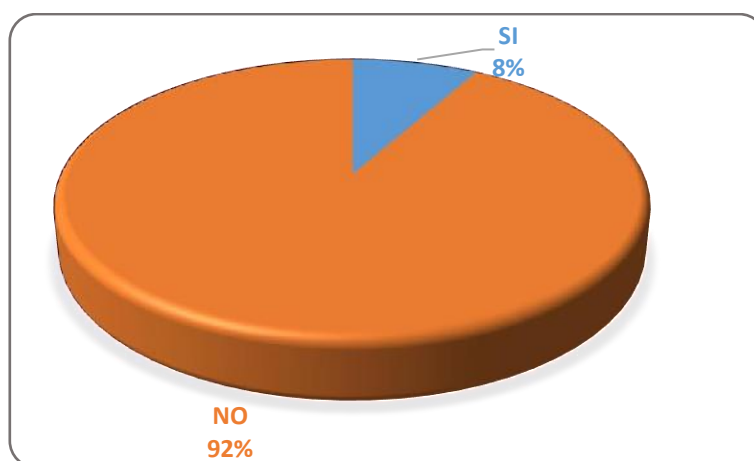


Figura 30: ¿Ha adquirido usted información, técnica, equipos y/o herramientas en los últimos años?

Fuente: En base a las encuestas realizadas

El 92% de los encuestados señaló que no, mostrando una falta de enfoque e inversión en modernización, lo cual limita su capacidad de innovación.

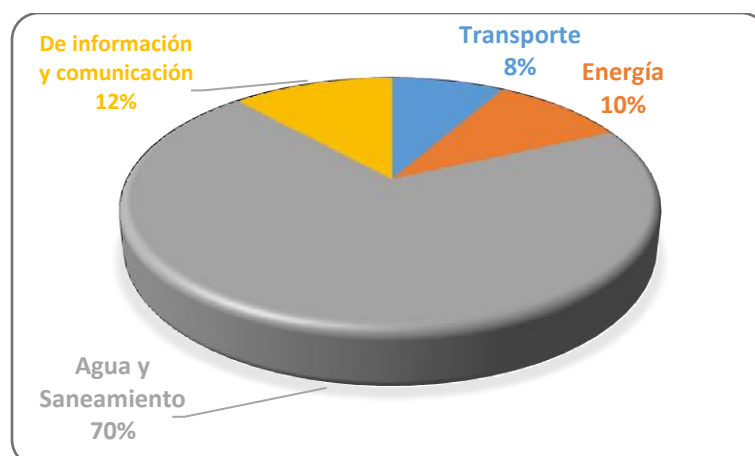


Figura 31: ¿Qué inconveniencias de infraestructura presenta la localidad que impiden su crecimiento y desarrollo?

Fuente: En base a las encuestas realizadas

El 70% de los encuestados señaló que el principal inconveniente es el agua y saneamiento, mostrando una predominancia de este recurso en la actividad económica del limón.

7.1.5. Información relacionada con capacitación

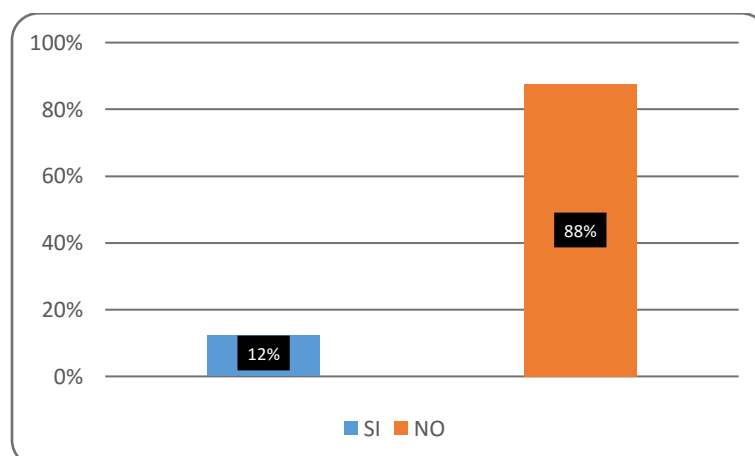


Figura 32: ¿Se capacita o actualiza con frecuencia?

Fuente: En base a las encuestas realizadas

El 88% de los encuestados señaló que no se capacita con frecuencia, mostrando una falta de enfoque e inversión en capital humano, lo cual limita su capacidad de producción.

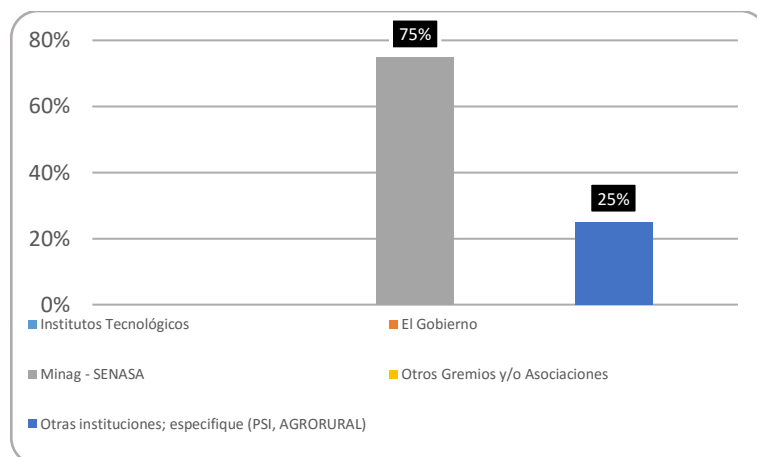


Figura 33: ¿Qué institución actualiza o capacita con frecuencia?

Fuente: En base a las encuestas realizadas

El 75% de los encuestados señaló que son capacitados por otras instituciones como PSI y AGRORURAL; el MINAGRI y SENASA que también contribuyen en la actividad productiva del limón.

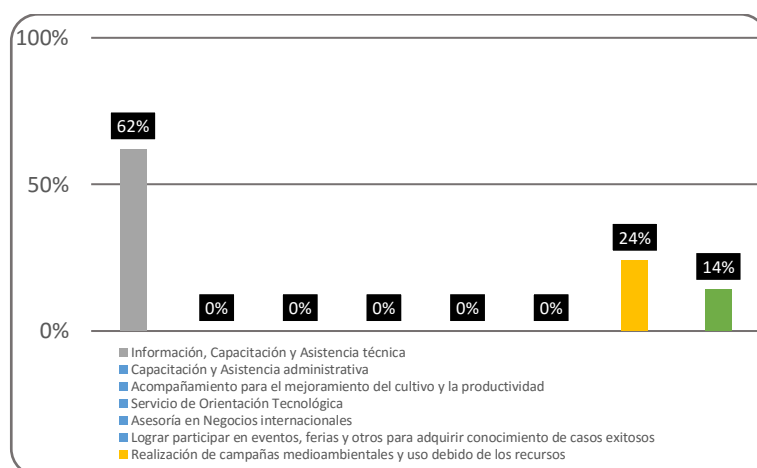


Figura 34: ¿Qué tipo de capacitación ha recibido usted?

Fuente: En base a las encuestas realizadas

El 62% de los encuestados señaló que ha sido capacitado en manejo técnico agrícola, el 24% en manejo medioambiental y uso debido de los recursos y el 14% en financiamiento, contribuyendo en la actividad económica del limón.

7.1.6. Información relacionada con el modelo asociativo.

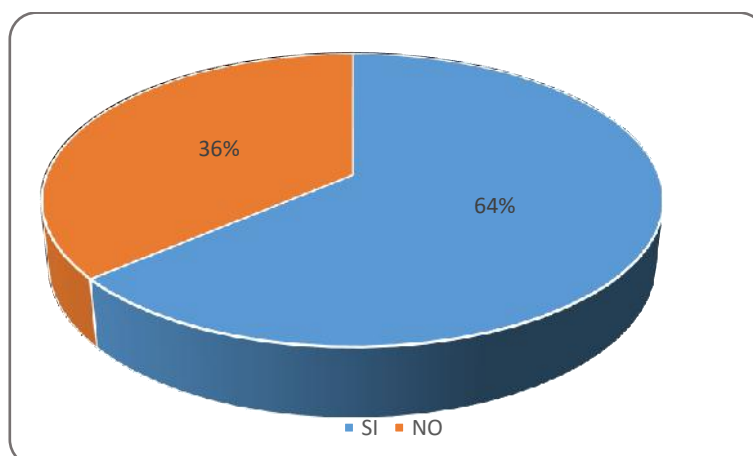


Figura 35: ¿Pertenece actualmente a alguna asociación y/o gremio?

Fuente: En base a las encuestas realizadas

El 64% de los productores encuestados señaló que si pertenece a una asociación, mostrando la situación actual del tema de asociatividad de los agricultores para mejorar las condiciones de la producción de limón. Además solo el 36% de encuestado respondieron que no forman parte de alguna asociación o gremio.

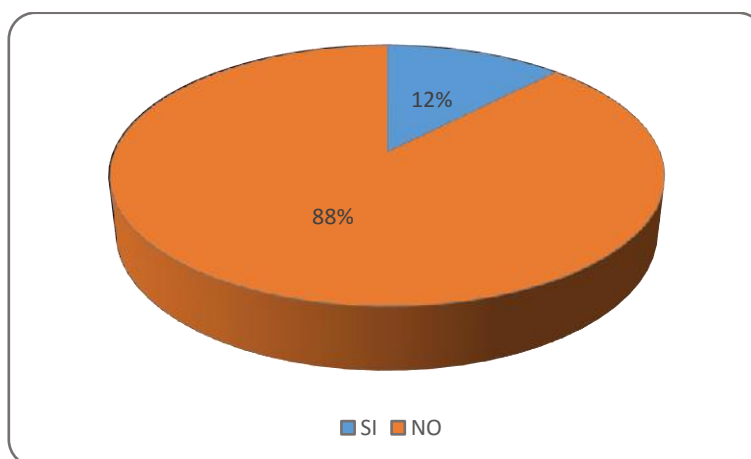


Figura 36: ¿Cumple el comité que dirige la asociación y/o gremio con las expectativas para el cual fue creado?

Fuente: En base a las encuestas realizadas

El 88% de los productores encuestados señaló que el comité no cumple con las funciones para las que fue creado, mostrando una falta de enfoque hacia la satisfacción de las expectativas de los productores asociados, lo cual limita su capacidad de organización.

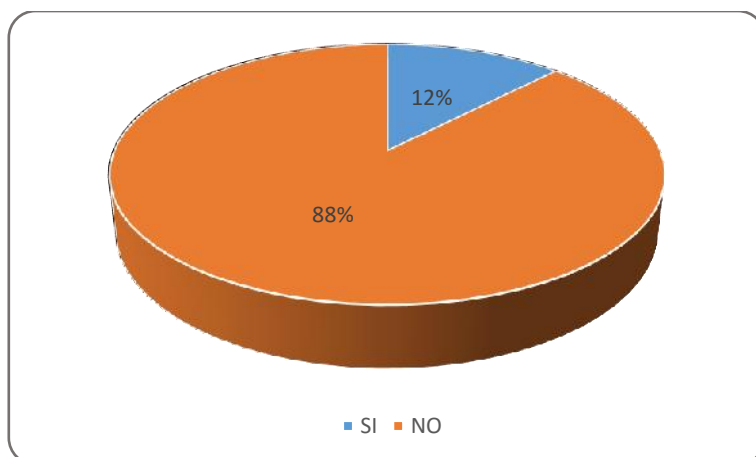


Figura 37: ¿Pertenece usted a algún Modelo Asociativo de Productores de Limón?

Fuente: En base a las encuestas realizadas

El 88% de los productores encuestados señaló que no, mostrando una oportunidad hacia la mejora de las expectativas de los productores asociados, lo cual permitirá incrementar su capacidad de organización.

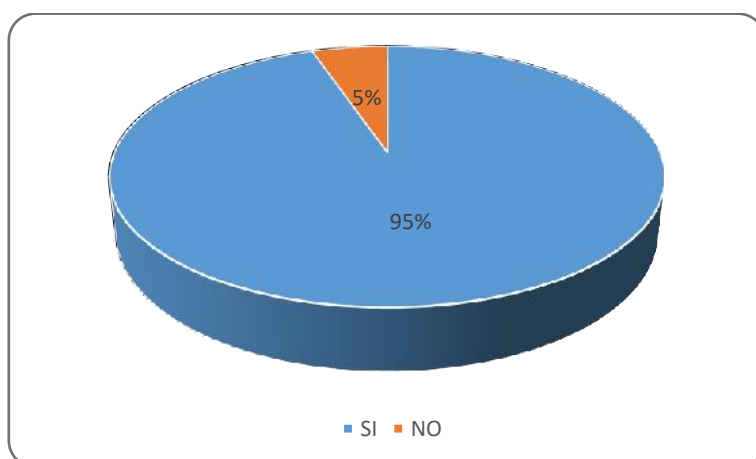


Figura 38: ¿Estaría dispuesto a formar parte de un Modelo Asociativo?

Fuente: En base a las encuestas realizadas

El 95% de los encuestados señaló que si estaría dispuesta a formar parte de algún modelo asociativo, mostrando una oportunidad hacia la mejora de la competitividad de los productores asociados, lo cual permitirá incrementar sus beneficios.

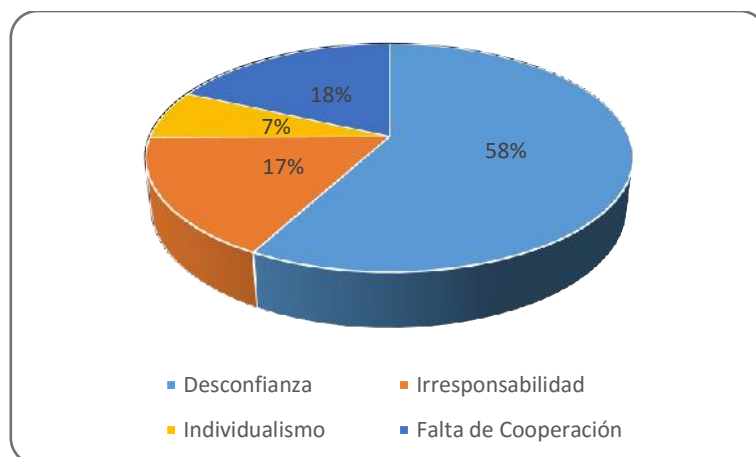


Figura 39: ¿Qué factores obstaculizan la creación de un Modelo Asociativo?
Fuente: En base a las encuestas realizadas

El 58% de los productores encuestados señaló que el principal factor que limita al modelo asociativo, es la falta de cooperación, seguido de la desconfianza, irresponsabilidad e individualismo representando el 18%, 17% y 7% respectivamente, obstaculizando de esta manera la actividad económica del limón.

7.1.7. Resultados de la entrevista

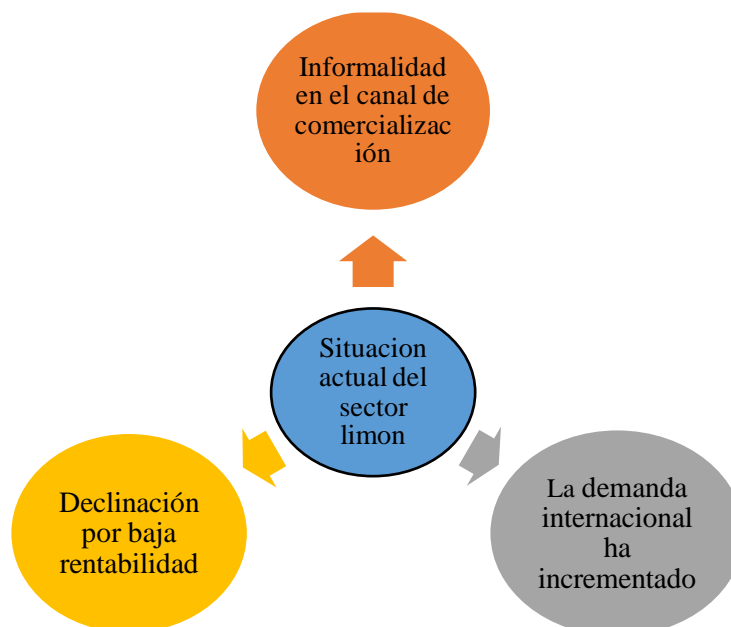


Figura 40: ¿Cuál es la situación actual del sector limón?
Fuente: En base a las entrevistas realizadas

Los siete especialistas entrevistados enfatizaron a tres aspectos como los más limitantes del sector del limón, primero la informalidad en el canal de comercialización, segundo la declinación por baja rentabilidad y por último la existencia de una demanda internacional por este producto, la cual ha incrementado y genera muchas expectativas positivas para los productores.

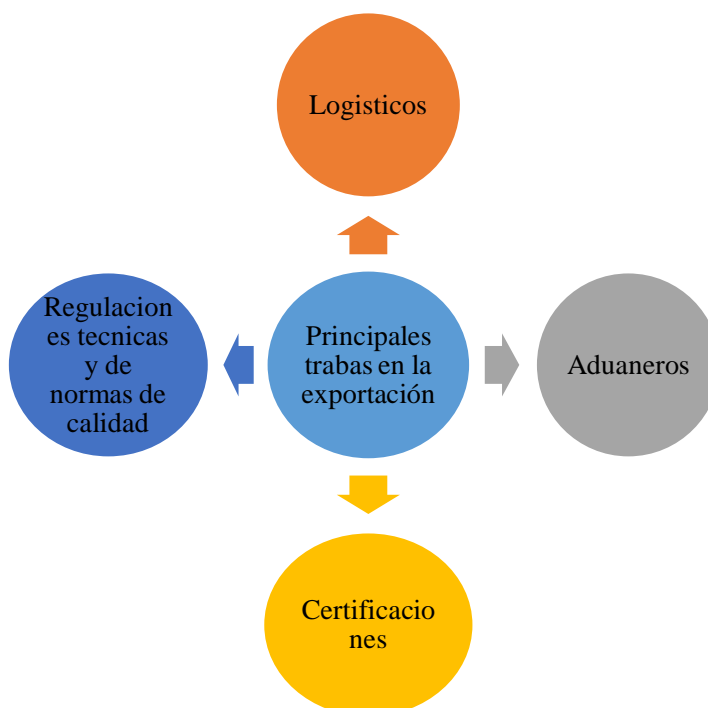


Figura 41: ¿Cuáles son las principales trabas en la exportación de limón?
Fuente: En base a las entrevistas realizadas

Los siete especialistas entrevistados, identificaron a cuatro principales trabas en la exportación del limón, siendo la primera de carácter logístico, la segunda de tipo regulaciones técnicas y normas de calidad, la tercera es de tipo certificaciones y por ultimo las de carácter aduaneros.

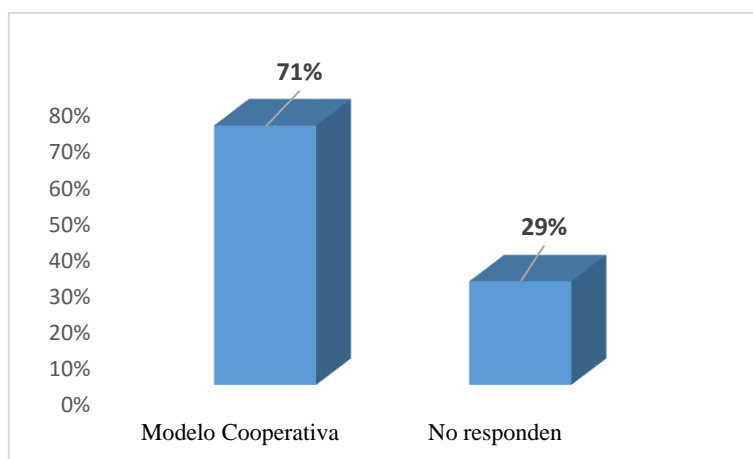


Figura 42: Modelo competitivo más común en el agro

Fuente: En base a las entrevistas realizadas

Los especialistas encuestados, concluyeron que el modelo más común en el agro es el de tipo cooperativo.



Figura 43: Constitución de una cadena productiva

Fuente: En base a las entrevistas realizadas

De las apreciaciones dadas por los siete especialistas encuestados, se pudo identificar que seis son los principales componentes de la cadena productiva del limón, siendo el primero la iniciativa por parte de agentes interesados, segundo la inclusión a universidades y centros de innovación, tercero inclusión al gobierno

regional, cuarto formalización a las organizaciones de productores, quinto se certifica y por último se constituye formalmente la cadena.

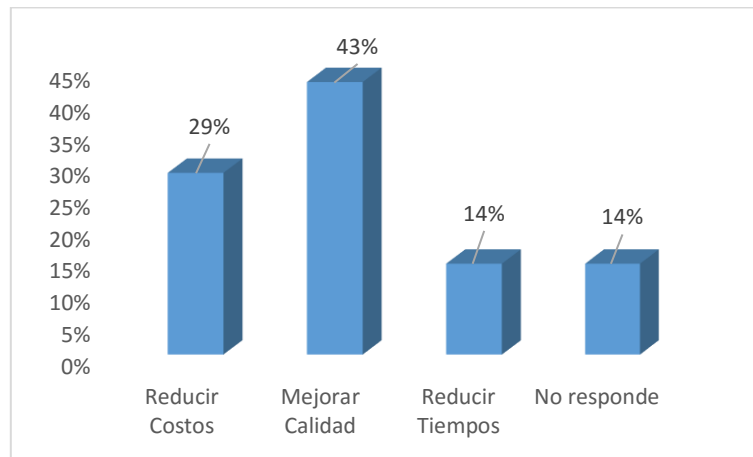


Figura 44: ¿Qué es lo que los productores del limón sutil asociados deberían hacer para tener una logística eficiente?

Fuente: En base a las entrevistas realizadas

Los especialistas entrevistados, enfatizaron tres recomendaciones para tener una logística eficiente en el limón sutil, la primera es reducir costos, la segunda mejorar la calidad y por último reducir tiempos, correspondiéndole a cada una un porcentaje de aprobación del 25%, 43% y 14%, siendo la mejora de calidad la más acertada por los especialistas.

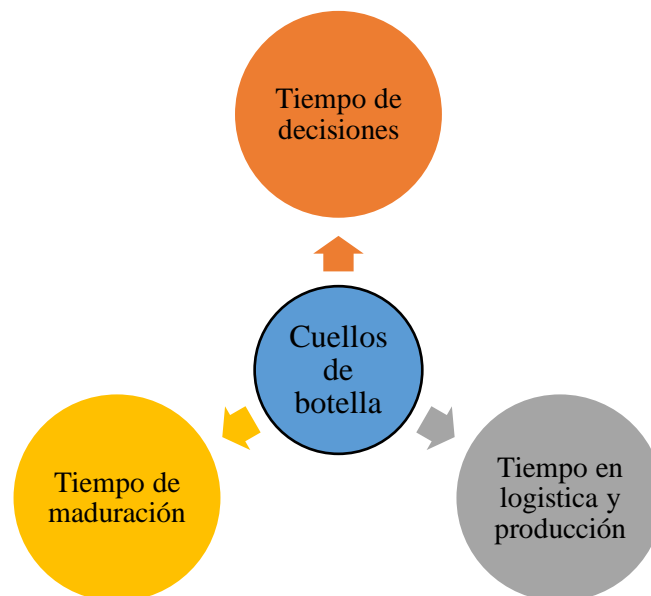


Figura 45: Cuellos de botella en la cadena de suministros del limón

Fuente: En base a las entrevistas realizadas

Los especialistas entrevistados, enfatizaron a tres cuellos de botella en toda la cadena de valor del limón, siendo el primero el tiempo que demoran en tomar

decisiones, el segundo tiempo en la maduración de la fruta y por último el tiempo en la logística y producción.

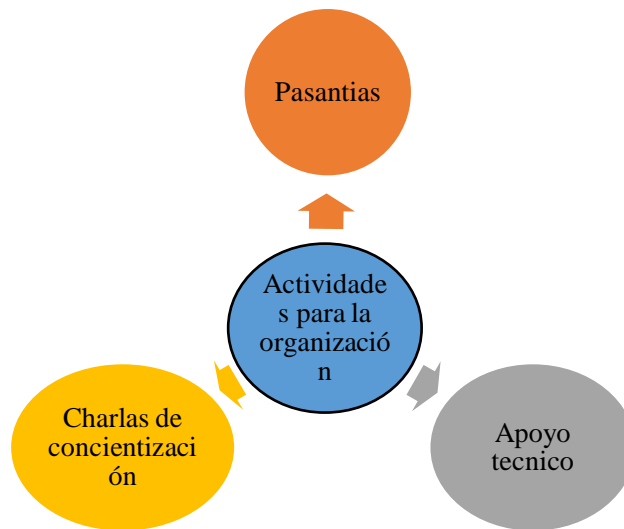


Figura 46: Actividades prioritarias para mejorar la organización de una asociación.
Fuente: En base a las entrevistas realizadas

En base a las entrevistas realizadas a los especialistas, se pudo identificar tres actividades prioritarias para mejorar la organización de una asociación, siendo la primera las pasantías, la segunda las charlas de concientización y por último el apoyo técnico.

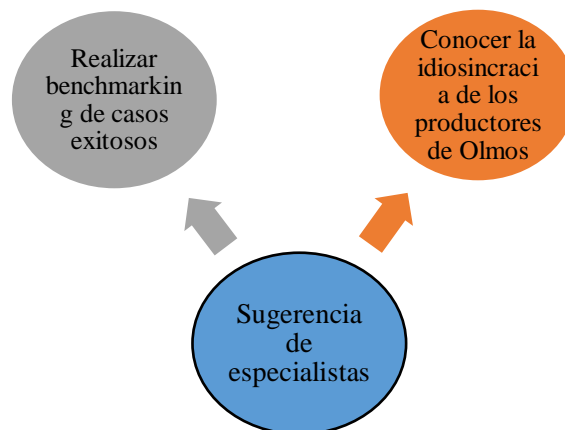


Figura 47: Sugerencias de especialistas
Fuente: En base a las entrevistas realizadas

Los especialistas entrevistados sugieren que para contribuir a las asociaciones de productores de limón, primero se debe de realizar benchmarking de casos asociativos exitosos y por último el conocer la idiosincrasia de los productores de olmos.

7.2. Discusión de resultados

Es sabido que la práctica y la teoría muchas veces son contradictorias, es por ello que existen algunas investigaciones relacionadas con el tema de asociatividad y la producción de limón.

Oré (2014), menciona que el clima empresarial con los conceptos y responsabilidades bien definidas ayudara a mejorar la competitividad en la producción de las asociaciones, además determinó que la conceptualización y el modelo de propuesta es del agrado de los miembros de la asociación puesto que les brinda elementos básicos sobre competitividad y asociatividad empresarial, por último les brinda seguridad legal sobre su formación.

Flores (2013), en su investigación resalta que la asociatividad depende en gran medida del dinero con el que cuenta la asociación para desarrollar sus actividades, además que la promoción e implementación de un trabajo organizado puede beneficiar las oportunidades del entorno, el mayor acceso a las tecnologías y a su vez la reducción en costos, por último resalta la importancia del fortalecimiento institucional para poder ser formales y sostenibles en el tiempo.

Vásquez y Zapata (2015), dentro de su investigación las principales conclusiones a las que llegaron fueron que la existencia de una deficiencia en las áreas de cosecha genera pérdidas a los agricultores, además existe una deficiente logística y capacitación lo cual evita una mejor productividad en las cosechas, por último se destacó que existe un déficit en el financiamiento para la exportación ya que las entidades bancarias no consideran fiable el crédito para la exportación de productos agrícolas.

Los antecedentes presentados anteriormente, son coherentes con la teoría de la Asociatividad como estrategia de Desarrollo, en el que Lozano (2010) define a la asociatividad como una herramienta efectiva para que los sectores productivos pequeños y medianos logren insertarse y mantenerse en unos mercados que son cada vez más regionales, abiertos y competitivos. En este sentido las alianzas estratégicas se han convertido en una estrategia importante para mitigar los impactos de los ciclos económicos, particularmente aquellos en los que la economía atraviesa por dificultades.

Por consiguiente, en esta economía globalizada la asociatividad resulta ser la principal estrategia de desarrollo, ya que para poder avanzar y volverse competitivos es necesario integrarse, y así a través de un trabajo colectivo lograr economías de escala, costos menores y mayor poder de negociación.

Además también se es coherente con en el enfoque de la Asociatividad Empresarial, en el que se define a la asociatividad como una estrategia poderosa para las microempresas de menor tamaño, para enfrentar los cambios y sobrevivir en una competencia desigual. La asociatividad resulta ser un proceso bastante complejo que abarca una considerable gama de posibilidades pero siempre persigue como objetivo fundamental unir fuerzas para alcanzar el éxito conjunto.

De acuerdo con la investigación se obtuvo como resultados, que los productores de limón sutil del distrito de Olmos, que gran parte de ellos se dedican a la producción de este cultivo por más de 10 años lo que les permite tener un mejor manejo del cultivo, además se ha logrado identificar la existencia de un bajo nivel organizacional, el cual no les permite seguir avanzando como organización en la búsqueda de mejores oportunidades, teniendo un bajo nivel de negociación lo que repercute en sus ingresos.

Esto se evidencia en los altibajos en el precio del limón sutil lo que ha desestabilizado al mercado local y aminorado significativamente las ganancias de los productores de limón sutil del distrito de Olmos, ello es consecuencia que los acopiadores y exportadores aprovechaban el poco nivel organizativo de los productores para fijar precios convenientes para ellos.

Por lo que para ilustrar la presente tesis se empleó una tabla de discusión de resultados.

Tabla 27: Discusión de resultados

<i>Hipótesis planteadas en función a los objetivos específicos</i>	<i>Teorías empleadas.</i>	<i>Experiencias obtenidas</i>	<i>Observaciones</i>
<i>La producción del limón sutil se ha reducido debido al bajo nivel de negociación de los productores con el mercado.</i>	-Competitividad. -Desarrollo -Estrategias -Redes empresariales	El número de hectáreas que predomina es de 0 a 5 hectáreas con un 91%, lo cual ilustra la baja producción que podrían aportar al mercado del limón, de forma individual; derivando en un bajo nivel de negociación.	La interacción de los productores debido a su cercanía geográfica podrá contribuir en la creación de redes empresariales, que derivarían en un incremento de su poder de negociación.
<i>La confianza y el trabajo en equipo son necesarios para la puesta en marcha de un modelo asociativo.</i>	-Modelos asociativos -Cadena productiva -Clústers	El 88% de los encuestados señaló que falta un enfoque hacia la satisfacción de las expectativas de los productores asociados, lo cual limita su capacidad de organización.	Se identificó tres actividades prioritarias para mejorar la organización de una asociación, siendo la primera las pasantías, la segunda las charlas de concientización y por último el apoyo técnico.
<i>Un stock adecuado y un tiempo razonable garantizan la exportación del limón sutil.</i>	-Cadena productiva -Estrategias logísticas	Se identificó a tres cuellos de botella, siendo el primero el tiempo que demoran en tomar decisiones, el segundo tiempo en la maduración de la fruta y por último el tiempo en la logística y producción.	Se identificó cuatro principales trabas a la exportación del limón, la primera es de carácter logístico, la segunda de tipo regulaciones técnicas y normas de calidad, la tercera es de tipo certificaciones y por ultimo las de carácter aduaneros.

Elaboración: Los autores

No es adecuado afirmar que las hipótesis obtenidas siempre serán acertadas, en las asociaciones que implementen el modelo cooperativo propuesto, principalmente el éxito o fracaso estará a cargo de las personas que conformen la presidencia y gerencia de la cooperativa, responsables de ejecutar las actividades recomendadas correctamente.

CAPITULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

1. En base a la información obtenida en las encuestas realizadas, se determinó que en el distrito de Olmos, existen un promedio 800 hectáreas dedicadas a la producción de limón sutil, en donde alrededor de 250 productores se dedican a esta actividad. Además el 91% de los productores poseen de 0 a 5 hectáreas, lo que demuestra la baja producción que aportan al mercado del limón de forma individual, el 67% tiene una experiencia de más de 10 años en este cultivo, lo que demuestra un alto grado de especialización en el manejo del limón, por otra parte el distrito de Olmos cuenta con los factores edáficos (suelos, agua, clima) adecuados para la producción de limón sutil ; así mismo se determinó también que el escaso apoyo del estado en temas de capacitación repercuten en el desarrollo de esta actividad productiva.
2. Otros factores que repercuten en la rentabilidad de este cultivo, están relacionados con el tema de comercialización, donde el 75% de productores vende el limón a un acopiador, además lo realiza de forma individual por lo que carece de un alto nivel de negociación quedando expuesto a las condiciones de venta determinadas por el acopiador. Otro factor determinante es el tema de financiamiento, donde el 71% de productores tienen préstamos de terceros, es decir de familiares o personas cercanas, lo que como es sabido estos tienen una tasas de interés muy alta; además el 47% de productores mencionan que para ellos es muy difícil acceder a un crédito porque no cuentan con los requisitos establecidos por las diferentes entidades financieras y/o bancarias.
3. En cuanto al tema asociativo los principales problemas encontrados, están relacionados con la desconfianza, individualismo, irresponsabilidad y falta de cooperación que frenan el desarrollo de la actividad agrícola; a pesar de ello el 95% de productores estarían dispuesto a formar parte de un modelo asociativo.
4. Según los especialistas entrevistados, mencionan que los principales cuellos de botellas en la producción de limón sutil se encuentra, en la toma de decisiones, tiempo de maduración de la fruta y la logística; este último es el más determinante en la exportación de limón sutil, ya que permite reducir costos, mejorar la calidad del

producto y por último reduce tiempos, esto permitirá el ingreso a cualquier mercado con estrictas medidas fitosanitarias como EE.UU, Unión Europea, entre otros.

5. El modelo cooperativista es el que ofrece mayores beneficios a los productores de limón sutil del distrito de Olmos, puesto que las utilidades de la misma va a los asociados y permite tener mayor control sobre los asociados, a su vez se concluye que se le dará énfasis a la cadena productiva puesto que esto ayudara a identificar y eliminar cuellos de botella.

8.2. Recomendaciones

1. En cuanto al tema productivo, se debe contar con un equipo profesional especializado, que permita trabajar en la mejora de la calidad del producto un mejor manejo de plagas y enfermedades, además se debe trabajar en la implementación de certificaciones como las BPA (Buenas Prácticas Agrícolas), con la finalidad de que el limón producido llegue a mercados más exigentes que paguen un mejor precio, y por consiguiente genere mayores ingresos a los productores de limón del distrito de Olmos.
2. Para que los productores se interesen en el tema asociativo se debe generar confianza, compromiso, reciprocidad y el trabajo en equipo mediante charlas y pasantías. Además para que el modelo de asociatividad sea implementado adecuadamente; éste debe de contar con los 6 fases o etapas en las que contemple el aspecto social, productivo, comercial y de gestión a nivel individual, basándose en la conducción de un equipo técnico especializado que asegure el cumplimiento eficaz de las etapas de: Promoción, selección, consolidación institucional, creación de lazos de confianza, plan piloto, Planeamiento Estratégico, y la etapa de Gestión y ejecución de Plan Estratégico.
3. Se debería promover una actitud empresarial que permita a la asociación crecer en el tiempo y mejorando el nivel de vida de sus socios; así mismo una gestión adecuada, donde el trabajo se realice en sinergia evitando desperdiciar tiempo y recursos. Por otro lado se debe de fortalecer la gestión empresarial a través de talleres formativos, buscando acortar la cadena productiva y de distribución, eliminando al comprador intermediario y comercializando su producción de manera directa con el objetivo final de exportar por sí mismo y poder alcanzar los mejores precios, menores costos, gracias al mayor poder de negociación.

4. Se recomienda establecer el modelo asociativo cooperativista de tipo cadena productiva, así mismo se recomienda seguir el modelo asociativo cooperativista con las etapas de promoción ,negociación e implementación puesto que estas fases serán vitales en el éxito de la asociación .

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alburquerque Labrin, H., & Valdiviezo Chiroque, L. (2009). *Google Chrome*. Obtenido de Google Chrome:

<http://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/asociatividad-empresarial-para-el-fomento-del-empleo-femenino-un-analisis-para-la-region-piura.pdf>

AMECAFE. (2015). *AMECAFE*. Obtenido de AMECAFE: <http://amecafe.org.mx/nosotros/>
Ampex. (Octubre de 2008). *Google Chrome*. Obtenido de Google Chrome:

https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ampex.com.pe%2Fdownload_file.php%3Ff%3Dperfil-limon.pdf%26ruta%3Dperfi&ei=f292Vc7RN8uU7Qb63oKIAQ&usg=AFQjCNFQ5Bc-AjEc91_RVWmVZFJvC5aIkg&bvm=bv

Arango y Martínez (2007), “Propuesta de un modelo de asociatividad aplicado a los restaurantes de la zona aledaña a la pontificia La Javeriana”, España. Recuperado de : <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/9134>

Asociación de Promoción y Desarrollo Agrario “Progreso Agrario” PRO-A. (2015). *PRO-A*. Obtenido de PRO-A: http://www.ongproa.com/quienes_somos.html

Asociación Tucumana del Citrus. (2015). *Asociación Tucumana del Citrus*. Obtenido de Asociación Tucumana del Citrus: <http://www.atcitrus.com/noticia/16391>

Bruzzone I. (S/f). *Jugo concentrado de limón*. Obtenido de http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/revista/ediciones/43/cadenas/r43_08_JugoLimon.pdf

Busson., J. H. (2012). *Google Chrome*. Obtenido de Google Chrome: dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4326716.pdf

Cafe Peru. (2015). *Cafe Peru*. Obtenido de Cafe Peru: <http://www.cafe-peru.com/quienes-somos/acerca-de-caf%C3%A9-per%C3%BA.html>

- Capac Peru. (2015). *Capac Peru*. Obtenido de Capac Peru:
<http://www.capacperu.org/capac.htm#quees>
- Carabajal, L. B. (Noviembre de 2010). *Dspace*. Obtenido de Dspace:
<http://tesis.ipn.mx/jspui/handle/123456789/9844>
- Castillo M. (febrero de 2005). *Proyecto de factibilidad para la producción y comercialización del limón, en el municipio de el jícaro, departamento de el progreso*. Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1452_IN.pdf
- Coveña Chavez, M., & Villacrés Franco, E. (2012). *Google Chrome*. Obtenido de Google Chrome:
<http://repositorio.utm.edu.ec/bitstream/123456789/7208/1/TESIS%20DE%20ASOCIATIVIDAD.pdf>
- Fapecafes. (2015). *Fapecafes*. Obtenido de Fapecafes: <http://www.fapecafes.org.ec/quienes-somos/mision>
- Flores(2013),“*Propuesta de asociatividad para el desarrollo económico y social de los productores de café del distrito de Kañaris – Ferreñafe*”, Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Peru. Recuperado de: <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/150>
- Guerreo, Q & Flores, A & Lama, D. (16 de Noviembre de 2012). *Diseño y experimentación de la línea de producción de una planta procesadora de limones*. Obtenido de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1561/PYT,_Informe_Final,_GreenLemon,_v1.pdf?sequence=1
- LEY PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. (2002). *SEGOB*. Obtenido de SEGOB:
http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=716999&fecha=30/12/2002
- Lovón, P. M. (2006). *Eumed.net*. Obtenido de Eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/429/index.htm#indice>
- Lozano, M. A. (2010). *Google Chrome*. Obtenido de Google Chrome:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20619844015>

Maldonado (2012), “*Determinantes e impactos de la asociatividad para el comercio justo: El caso de REPEBAN desde 2005 hasta 2010*”, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado de :
http://base.socioeco.org/docs/maldonado_rocha_gina_asociatividad_repeban.pdf

Martinez, J., & Vieytes, E. (2002). *Google Chrome*. Obtenido de Google Chrome:
https://books.google.com.pe/books?id=w1EJ7hESK_wC&pg=PA110&lpg=PA110&dq=define+como+una+estrategia+orientada+a+potenciar+el+logro+de+una+ventaja+competitiva+por+parte+de+una+empresa+mediante+la+cooperaci%C3%B3n+o+el+establecimiento+de+acuerdos+con+otras+e

Minagri. (2011). *Minagri*. Obtenido de Minagri:
http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult

Minagri, Gobierno Regional de Lambayeque. (2008). *Google Chrome*. Obtenido de Google Chrome:
http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/lambayeque.pdf

Mincetur. (2008). *Google Chrome*. Obtenido de Google Chrome:
http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Cadenas_Productivas%2020080912.pdf

Mincetur. (2008). *Google Chrome*. Obtenido de Google Chrome:
http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/3_Limon_Tahiti_enDptos_TumbesPiurayLambayeque.pdf

MINCETUR. (2008). *MINCETUR*. Recuperado el 3 de Febrero de 2015, de MINCETUR:
http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf

MINCETUR. (Marzo de 2015). Obtenido de
http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/3_Limon_Tahiti_enDptos_TumbesPiurayLambayeque.pdf

Oré(2014) , “*Modelo de asociatividad para la exportación directa de tapices de la ciudad de Ayacucho-2014*”, Universidad Alas Peruanas, Ayacucho. Recuperado de:
<http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/1224>

Parodi, W. M. (2014). *Google Chrome*. Obtenido de Google Chrome:
<http://agenda2014.pe/publicaciones/agenda2014-asociatividad-empresarial.pdf>

Pereira, <. (2004). *Google chrome*. Obtenido de Google chrome:
http://fpereira.puj.edu.co/Asociatividad_Fernando_Pereira_Memorias.PDF

Promperu (2013).Lima.
http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/176/Guia_12_Asociatividad_Comercio_Exterior_2014_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Prompex, Gecex, Cipca, Internor, Gores. (2009). *Agronegocios*. Obtenido de Agronegocios:
http://www.agronegociosperu.org/tema/tem010.htm#.VXhUjPl_Oko

PYMEX. (20 de Diciembre de 2011). *PYMEX*. Obtenido de <http://pymex.pe/exportaciones-peruanas/aprenda-a-exportar/exportaciones-pymes-obstaculos-de-la-asociatividad>

Rivera (2011) “Asociatividad microempresarial y género: la experiencia de las microempresarias organizadas”, Universidad de Chile. Santiago de Chile. Recuperado de:
<http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/106334>

Salazar, & Van Der Hayden. (2004). *Metodología para el análisis de cadenas productivas con equidad para la promoción del desarrollo local*. Santiago: CEPAL.

Salazar, J. C. (2014). *Google Chrome*. Obtenido de Google Chrome:
<http://agenda2014.pe/publicaciones/agenda2014-asociatividad-empresarial.pdf>

Sierra Exportadora. (s/f). *Estudio de Prefactibilidad para la Producción y Comercialización de Aguayamnto (Phisalis peruviana L) en Condiciones de Valles Andinos*. Obtenido de : <http://www.sierraexportadora.gob.pe/berries/factibilidad/aguayamanto.pdf>

Soriano y Carbajal (2014) “*Desarrollo de la asociatividad para la implementación de una empresa de producción y comercialización de aguaymanto deshidratado al mercado de Canadá*”, Lima. Recuperado de : <http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/4939>

Soto, A. A. (2014). *Google Chrome*. Obtenido de Google Chrome:

http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/262/1/TL_Soto_Anacleto_OsmarAntonio.pdf

Spreen, T. H. (2009). *Google Chrome*. Obtenido de Google Chrome: <http://www.fao.org/3/a-x6732s/x6732s03.pdf>

Trade Map. (2015). *Trade Map*. Obtenido de Trade map:

http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx

Trading consult. (2009). *Google Chrome*. Obtenido de Google Chrome:

<http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/5.pdf>

Vasquez, C. A. (17 de Setiembre de 2013). *Prezi*. Obtenido de Prezi:

<https://prezi.com/jga8zj2tn4sc/cadena-productivas-de-la-palta-moro/>

Vásquez y Zapata (2015) en su tesis “Estudio de los factores que influyen en la asociatividad de los productores de mango del valle Motupe – Olmos”, Universidad Santo Toribio de Mogrovejo .<http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/150>

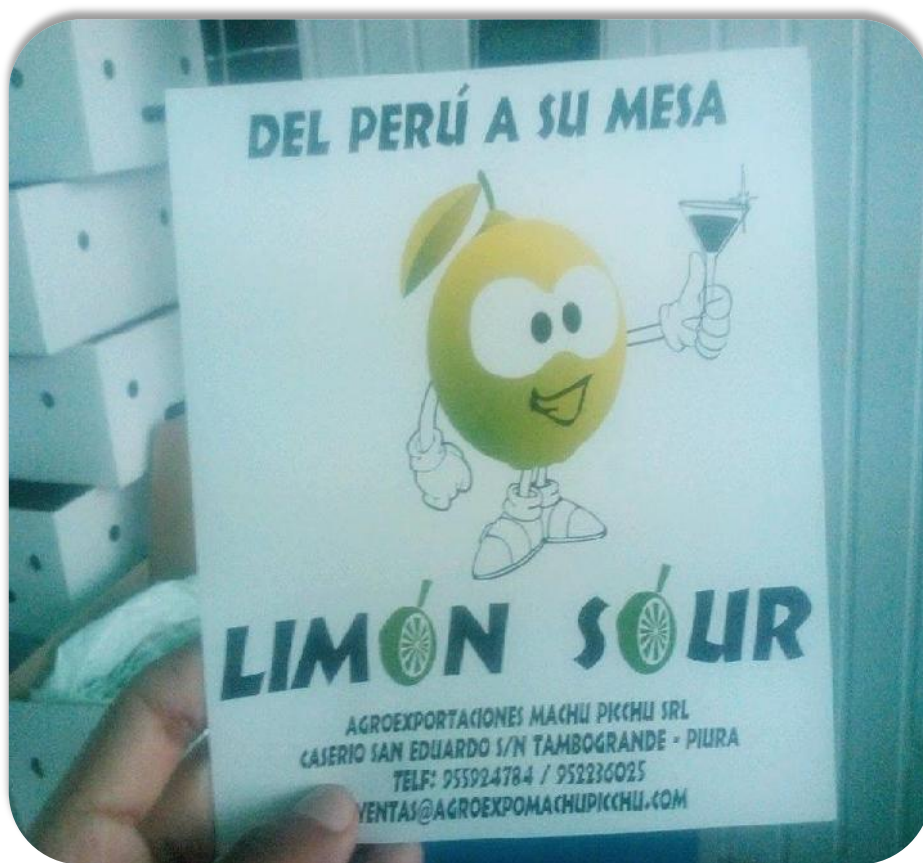
Vásquez, K. (s.f.). Determinantes del crecimiento agroexportador en el Perú. Revista moneda. Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de:

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-161/moneda-161-05.pdf> [Documento digital].

Villares (2014) en su tesis “Asociatividad y productividad de las pymes del Ecuador para el año 2010”, Universidad Católica, Ecuador. Recuperado de :

http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/6758#.WPQEgdI1_IU

ANEXOS



Visita a la empresa Agro exportaciones Machu Picchu SRL



Maquinaria utilizada para selección de limón



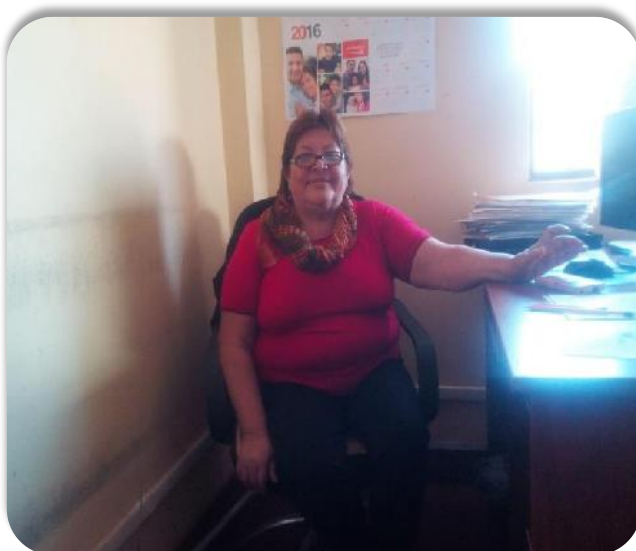
Proceso de empaque del limón



Empaque del limón para exportación

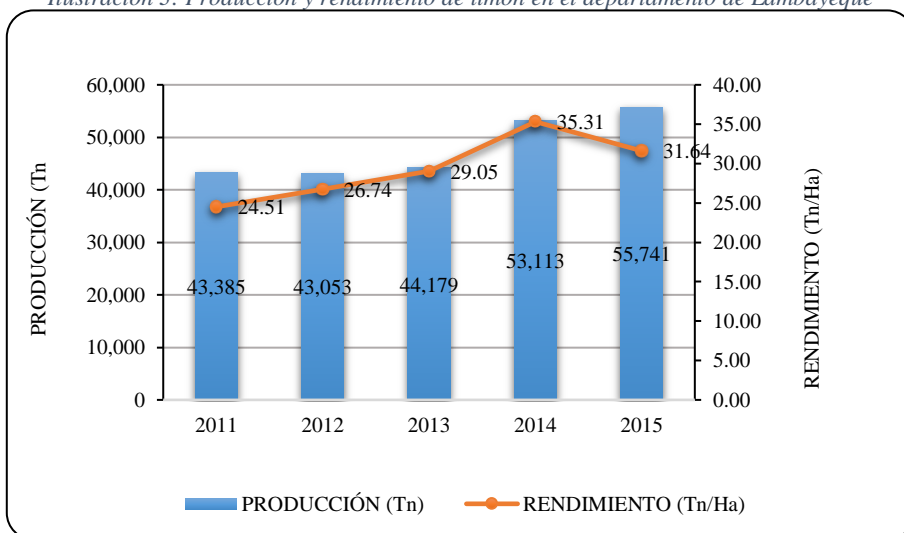


Proceso de empaque de limón para el mercado local



Entrevista a especialistas de AREX, SENASA y PROMPERU

Ilustración 3: Producción y rendimiento de limón en el departamento de Lambayeque



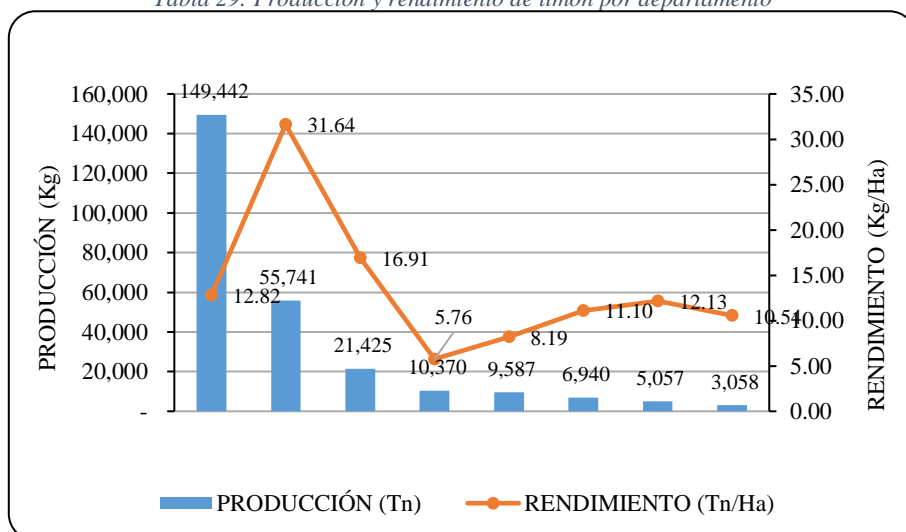
Fuente: MINAGRI

Tabla 28: Producción, superficie, rendimiento de limón

AÑOS	PRODUCCIÓN (Tn)	SUPERFICIE (HA)	RENDIMIENTO (Tn/Ha)
2011	43,385	1770	24.51
2012	43,053	1610	26.74
2013	44,179	1521	29.05
2014	53,113	1504	35.31
2015	55,741	1762	31.64

Fuente: MINAGRI

Tabla 29: Producción y rendimiento de limón por departamento



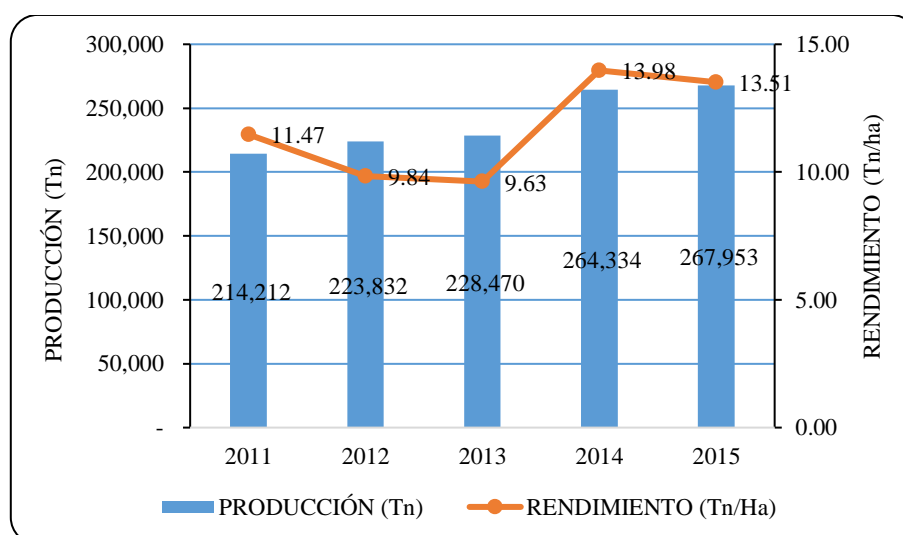
Fuente: MINAGRI

Tabla 30: Producción, superficie y rendimiento por departamento

	PRODUCCIÓN (Tn)	SUPERFICIE (HA)	RENDIMIENTO (Tn/Ha)
PIURA	149,442	11658	12.82
LAMBAYEQUE	55,741	1762	31.64
TUMBES	21,425	1267	16.91
LORETO	10,370	1800	5.76
UCAYALI	9,587	1170	8.19
AMAZONAS	6,940	625	11.10
SAN MARTIN	5,057	417	12.13
JUNIN	3,058	290	10.54

Fuente: MINAGRI

Tabla 31: Producción y rendimiento de limón nacional



Fuente: Minagri

ANEXO N° 9

ENCUESTAS A PRODUCTORES

Somos estudiantes de la escuela de Comercio y Negocios Internacionales de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo, y nos encontramos desarrollando una investigación la cual consiste en conocer la potencialidad y exportación del limón sutil de Olmos así como, el nivel de aceptación de un modelo asociativo. Para lo cual le solicitamos su colaboración.

Agradecemos de antemano el tiempo que le dedica a este cuestionario..

I. INFORMACIÓN GENERAL

1. Información primarias del Agricultura

Edad: a) 25 a 45 años b) 45 a 65 años c) 65 años a más Sexo: M – F

2. Tiempo que lleva dedicado a la actividad agrícola:

a. 0 a 5 años b. 5 a 10 años c. 10 años a más

3. La propiedad es:

a. Personal b. Familiar c. Por alquiler d. Comunal

4. Número de hectáreas que posee:

a. 0 a 5 ha. B. 5 a 10 ha. C. 10 ha a más

II. INFORMACIÓN SOBRE LA PRODUCCIÓN

1. ¿Cuántas áreas de cultivo son de Limón?

- a. 0 a 5 ha.
- b. 5 a 10 ha.
- c. 10 ha a más

2. ¿Qué variedad de Limón cultiva?

- a) Sutil
- b) Tahiti

3. ¿Cuál es la capacidad productiva del cultivo por ha?

- a) Menor a 5 t/ha.
 - b) Menor e igual a 10 - 15 t/ ha.
 - c) Mayor a 20 t/ha.
4. ¿Cada cuánto tiempo cosecha?
- a) Diario
 - b) Semanal
 - c) Mensual
 - d) Otro

III. INFORMACIÓN RELACIONADA CON LA GESTIÓN DEL NEGOCIO

1. ¿A qué tipo de clientes le vende su producción?
- a) Agroindustria
 - b) Agro exportadora
 - c) Acopiador
 - d) Minorista
 - e) Mayorista
 - f) Supermercado
2. Determine el nivel de relación con sus clientes
- a) Excelente
 - b) Buena
 - c) Muy buena
 - d) Regular
 - e) Mala
3. ¿El contrato de compra-venta le garantiza seguridad?
- a) SI
 - b) NO

4. ¿El producto se entrega en?
 - a. chacra b. puerta del cliente c. destino acordado
5. ¿El pago se realiza?
 - a. porcentaje por adelantado b. después de la entrega
6. Determine el nivel de relación con sus proveedores
 - a) Excelente
 - b) Buena
 - c) muy buena
 - d) Regula
 - e) mala
7. Señale el nivel de negociación con sus proveedores
 - a) alta.
 - b) media
 - c) baja
8. ¿Hace uso del RRHH para atender su cosecha?
 - a) SI (responder 12.1)
 - b) NO
- 8.1. ¿La mano de obra que contrata, es calificada?
 - a) SI
 - b) NO

IV. INFORMACIÓN RELACIONADA CON EL FINANCIAMIENTO

1. ¿Conoce los programas de financiamiento?
 - a) SI
 - b) NO

2. Formas de financiamiento de su negocio:
 - a. Ingresos propios
 - b. Aportes del gobierno
 - c. Donaciones
 - d. Créditos bancarios
 - e. Aportes de empresas
 - f. Préstamos personales

3. ¿Qué problemas se han presentado con la solicitud y tramitación de un crédito?
 - a) Dificultad para formular el proyecto en la forma específica
 - b) Demora en la evaluación
 - c) Demora en el desembolso
 - d) Dificultad para reunir los requisitos
 - e) Demora de la gestión
 - f) La propiedad

V. Información relacionada con la Infraestructura

1. ¿Posee usted equipos y herramientas necesarios para atender la producción?
 - a) SI
 - b) NO

2. ¿Ha adquirido usted información, técnica, equipos y/o herramientas en los últimos años?
 - a) SI

- b) NO
- 3. Señale que otras inconveniencias de infraestructura presenta la localidad que impiden su crecimiento y desarrollo:
 - a) Transporte
 - b) Energía
 - c) Agua y Saneamiento
 - d) De información y Comunicación

VI. Información relacionada con la Capacitación

- 1. ¿Se capacita o actualiza con frecuencia?
 - a) SI
 - b) NO
- 2. Especifique que institución actualiza o capacita con frecuencia:
 - a) Institutos Tecnológicos
 - b) El Gobierno
 - c) Minag – SENASA
 - d) Otros Gremios y/o Asociaciones
 - e) Otras instituciones; especifique
- 3. ¿Qué tipo de capacitación a recibido usted?
 - a. Información, capacitación y asistencia técnica.
 - b. Capacitación y asistencia técnica administrativa.
 - c. Acompañamiento para el mejoramiento del cultivo y la productividad.
 - d. Servicio de orientación tecnológica.
 - e. Asesoría de negocios internacionales
 - f. Lograr participar en eventos, ferias y otros para adquirir conocimiento de casos exitosos.
 - g. Realización de capacitación de campañas medioambientales y uso debido del recurso.
 - h. Asesoramiento para la adquisición de recursos, créditos para proyectos.

VII. INFORMACIÓN RELACIONADA CON EL MODELO ASOCIATIVO.

1. ¿Pertenece actualmente a alguna asociación y/o gremio?

SI (responder 1.1) NO

1.1. Cumple el comité que dirige la asociación y/o gremio con las expectativas para el cual fue creado?

a) SI b) NO

2. Pertenece usted a algún Modelo Asociativo de Productores de Limón?

a) SI b) NO

3. ¿Estaría dispuesto a formar parte de un Modelo Asociativo?

a) SI b) NO

4. La creación de un Modelo Asociativo, ¿Representaría un mecanismo de cooperación? Esto sería para ustedes;

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo

5. Describa los factores que en su opinión obstaculizan la creación de un Modelo Asociativo; en donde 1 es baja, 2 es media y 3 es alta.

ANEXO N° 10

GUÍAS DE PAUTA PARA ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y/O PRIVADAS

ORGANIZACIÓN:.....

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:.....

CARGO:.....

OBJETIVO: La presente entrevista es realizada por los estudiantes de la Pedro Ruiz Gallo de la Ciudad de Lambayeque. Se tiene por objetivo conocer la situación actual de la actividad agrícola del limón sutil.

1. ¿Cuál es la situación actual del sector limón?
2. ¿Cuál ha sido y será la evolución de la campaña del limón sutil?
3. ¿A qué mercados se exportan este producto?
4. ¿Cuáles son las trabas principales que dificultan la apertura de los mercados de frutas y hortalizas, o su mejora, en países del extranjero?
5. ¿Cree usted que Olmos tiene un gran potencial de exportación con respecto al limón sutil? ¿porqué?
6. ¿Qué es lo que el productor requiere para ser competitivos internacionalmente?
7. Son muchas las razones por las cuales los productores no logran sobrevivir en un ambiente económico competitivo como el de hoy. ¿Cuál cree usted que sería la solución para esta situación?
8. Con respecto a la asociatividad, ¿cuáles son los modelos asociativos más comunes entre los productores del sector agrícola?
9. La cadena productiva es un modelo de asociatividad ¿Cree usted que este modelo asociativo es el indicado para los productores de limón sutil del distrito de olmos?
10. ¿Cómo se constituye una cadena productiva? ¿Qué fases o etapas deben realizar los interesados?
11. Con respecto a las asociaciones ¿Por qué es necesario realizar una logística adecuada dentro de su proceso exportador?
12. ¿Cuáles son los cuellos de botellas que se dan en la cadena de suministro del limón sutil orgánico?

13. ¿Qué es lo que los productores del limón sutil asociados deberían hacer para tener una logística eficiente?
14. El factor principal para que los productores no se integren y formen una asociación es por la desconfianza que tienen ¿Qué es lo que usted haría para convencerlos y hacerles entender de que “asociarse” es un buen mecanismo para obtener beneficios de manera conjunta?
15. ¿Qué tipo de apoyo le brinda su institución a los productores de limón sutil orgánico?
16. ¿Qué otra cosa desearía agregar a esta entrevista?