



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

CASO: EL LIMÓN Y EL NIÑO. RIESGOS EN LA CADENA DE SUMINISTRO

Kristian Del Águila Manzur-Paz y
Giovanni Venegas-Castillo

Lima, noviembre de 2017

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Del Águila Manzur, K. y Venegas, G. (2017). *Caso: el limón y El Niño. Riesgos en la cadena de suministro* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



CASO: EL LIMÓN Y EL NIÑO
RIESGOS EN LA CADENA DE SUMINISTRO

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

KRISTIAN RAF DEL AGUILA MANZUR PAZ
GIOVANNI JOSÉ MANUEL VENEGAS CASTILLO

Asesor: Eduardo Linares Samamé

Lima, noviembre de 2017

A nuestras familias...

PRÓLOGO

Mientras cursábamos el quinto ciclo del MEDEX y se produce el Fenómeno El Niño Costero, que afectó directamente a la empresa en la que labora uno de nosotros, enfrentarse por primera vez, durante su experiencia laboral, a este evento disruptivo, y vivir en carne propia cómo se afectaba seriamente la cadena de suministro y, no tener claridad sobre cómo actuar para enfrentar esta situación, despertó nuestro interés en trabajar este caso.

Asimismo, el hecho de que se trata de un fenómeno que se produce con regular frecuencia en nuestro país y siempre con un efecto devastador en la costa norte, nos llevó a preguntarnos como es que hasta entonces, Agrolimón S.A. y muchas otras empresas en similares circunstancias, tenían las mismas incertidumbres sobre cómo enfrentar esta situación ¿por qué no hicieron algo al respecto con la debida anticipación?

Agradecemos a nuestro asesor, Eduardo Linares, quien nos orientó y apoyó con gran entusiasmo para la selección del tema materia de investigación, así como durante todo el proceso de desarrollo de la misma.

TABLA DE CONTENIDO

Prólogo	iii
Índice de Figuras	vii
Índice de Anexos del Teaching Note.....	viii
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Caso A: El Limón y El Niño.....	3
1.1. Antecedentes.....	3
1.1.1. El Fenómeno El Niño	3
1.1.2. El Fenómeno El Niño Costero.....	4
1.2. Sector agrícola en el Perú	4
1.2.1. El sector limonero.....	5
1.3. El limón Sutil.....	7
1.4. Agrolimón S.A.	8
1.4.1. Historia	8
1.4.2. Cadena de suministro	9
1.4.2.1. Proveedores	9
1.4.2.2. Operaciones en fundo	10
1.4.2.3. Clientes: comercialización.....	12
1.4.2.4. Datos adicionales.....	12
1.5. Se agrava la situación	13
1.6. Decisiones a tomar	15
Anexos	17
Anexo 1. Registro histórico del Fenómeno de El Niño.....	17
Anexo 2. Estadísticas nacionales, sector agrícola y limonero.....	19
Anexo 3. Volumen de limón sutil ingresado al Gran Mercado Mayorista de Lima según procedencia.....	21
Anexo 4. Estructura de costos de mantenimiento para una hectárea de limón Sutil..	22
Anexo 5. Organigrama de Agrolimón S.A.	23
Anexo 6. Despachos mensuales de Agrolimón al GMML – 2016.....	24

Anexo 7. Estados de pérdidas y ganancias consolidados 2015- 2016.....	25
Anexo 8. Principales proveedores y su relación con Agrolimón	26
Anexo 9. Flujo de actividades de producción	27
Anexo 10. Precio promedio mensual del limón sutil	28
Anexo 11. Cronología del Fenómeno de El Niño Costero 2017	29
Anexo 12. Tarifas estimadas por tipo de transporte	30
CAPÍTULO 2. El limón y El Niño – Teaching Note	37
2.1. Resumen	37
2.2. Propósito del caso.....	37
2.3. Resolución	37
2.3.1. Determinación de los síntomas.....	37
2.3.2. Definición de las hipótesis.....	38
2.3.3. Análisis	38
2.3.3.1. Análisis del sector.....	38
2.3.3.2. Cadena de suministro	39
2.3.3.3. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	39
2.3.3.3.1. Poder de negociación de los proveedores.....	39
2.3.3.3.2. Poder de negociación de los clientes	40
2.3.3.3.3. Amenaza de los nuevos entrantes.....	40
2.3.3.3.4. Amenaza de los productos sustitutos.....	41
2.3.3.3.5. Rivalidad entre empresas.....	41
2.3.3.4. Consideraciones de interés	41
2.3.3.5. Evaluaciones de costo – beneficio para la operación de transporte de limón al GMML	42
2.3.4. Definición del problema	44
2.3.5. Determinación de criterios y alternativas	45
2.3.6. Evaluación de alternativas	45
2.3.7. Elección de alternativa	46
2.3.8. Plan de acción.....	47
2.3.8.1. Para el corto plazo	47

2.3.8.2. Para el largo plazo	47
Conclusiones.....	53
CAPÍTULO 3. Caso B: El limón y El Niño	61
3.1. Cambia el panorama	62
Anexo 1B. Evaluación de daños a nivel nacional a agosto del 2017	64
Anexo 2B. Precio promedio mensual del limón sutil.....	65
Bibliografía.....	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fenómeno El Niño	31
Figura 2. Incidencia mundial del Fenómeno El Niño.....	32
Figura 3. El Niño Costero.....	32
Figura 4. Ubicación del fundo y los principales puntos en la Panamericana Norte con el tránsito interrumpido	33
Figura 5. Diagrama de Gantt propuesto para las acciones para el largo plazo.....	49

ÍNDICE DE ANEXOS DEL TEACHING NOTE

Anexo TN 1. Análisis del sector agrícola y limonero	54
Anexo TN 2. Cadena de suministro de Agrolimón	57
Anexo TN 3. Factores de riesgo según categoría	58
Anexo TN 4. Mapa de vulnerabilidad de Agrolimón S.A.....	59
Anexo TN 5. Evaluación de las estrategias de mitigación según enfoque	60