



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

“CADENA PRODUCTIVA DEL BANANO ORGÁNICO  
PROVENIENTE DE LA REGIÓN TUMBES PARA LA  
EXPORTACIÓN A ESTADOS UNIDOS POR LA  
EMPRESA ANPRO S.A.C., 2016”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciado en Administración y Negocios Internacionales**

**Autor:**

José Carlos Vigil Gálvez

**Asesor:**

MBA Christiaan Michael Romero Zegarra

Cajamarca – Perú

2017

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### CONTENIDO

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	2
DEDICATORIA .....	3
AGRADECIMIENTO .....	4
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	5
RESUMEN .....	7
ABSTRACT.....	10
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....	11
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO .....	16
2.1. Antecedentes.....	16
2.2. Bases teóricas.....	25
2.3. Hipótesis.....	37
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	38
CAPÍTULO 4. RESULTADOS .....	42
4.1. Resultados del cuestionario aplicado a los agricultores de ANPRO S.A.C.....	42
4.2. Resultado de entrevista a profundidad con experto:.....	52
4.3. Plan de Negocio – Propuesta de Mejora para la Cadena Productiva .....	60
4.3.1. <i>IDEA PARA LA MEJORA DEL NEGOCIO</i> .....	60
4.3.2. <i>ANÁLISIS DEL ENTORNO</i> .....	63
4.3.3. <i>ESTUDIO DE MERCADO</i> .....	66
4.3.4. <i>PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</i> .....	68
4.3.5. <i>ESTRUCTURA DE LA EMPRESA</i> .....	72
4.3.6. <i>PLAN DE OPERACIONES</i> .....	74

<b>4.3.7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>94</b>
<b>4.3.8. PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>98</b>
<b>CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN.....</b>	<b>107</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>109</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>111</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>112</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>115</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Las fases de la industrialización basada en la estrategia comercial.....	30
Tabla 3.1. Operacionalización de Variables.....	38
Tabla 3.2. Cálculo del Alfa de Cronbach.....	41
Tabla 4.1. Entrevista a experto: Gerente Administrativo ANPRO S.A.C.....	52
Tabla 1.2. Registro de ideas de negocio.....	60
Tabla 4.3. Proceso de depuración – Cumplimiento de requisitos.....	60
Tabla 4.4. Matriz de evaluación de idea: Comunicación Social Corporativa de la empresa.....	61
Tabla 4.5. Matriz de evaluación de idea: Satisfacción del agricultor con la relación comercial.....	62
Tabla 4.6. Análisis FODA.....	65
Tabla 4.7. Exportación peruana de Banano Orgánico Cavendish Valery 2015-2016.....	66
Tabla 4.8. Tasa de crecimiento en dólares FOB 2015-2016.....	67
Tabla 4.9. Tasa de crecimiento en kg 2015-2016.....	67
Tabla 4.10. Características de objetivos.....	69
Tabla 4.11. Políticas de la empresa.....	70
Tabla 4.12. Valores de la empresa.....	71
Tabla 4.13. Efectos de los factores coyunturales en la estructura.....	72
Tabla 4.14. Leyenda de Satisfacción del Agricultor.....	77
Tabla 4.15. Causas de Merma de fruta en proceso producto.....	81
Tabla 1.16. Resultados - Visita Proceso Producto de ANPRO S.A.C. - Sector de Corte 1.....	81
Tabla 1.17. Resultados - Visita Proceso Producto de ANPRO S.A.C. - Sector de Corte 2.....	83
Tabla 1.18. Formato para el control de hongo Speckling por el Agricultor.....	86
Tabla 1.19. Formato para el control de parámetros de tamaño, golpes y látex viejo.....	87
Tabla 1.20. Formato Producto no conforme en Punto Crítico del Proceso Productivo.....	88
Tabla 1.21. Formato para Solicitud de Acción Correctiva en Punto Crítico del Proceso.....	89
Tabla 1.22. Formato para Control de frío en Packing del contenedor.....	90
Tabla 1.23. Formato de Plan de Auditoría por equipo Administrativo.....	91
Tabla 1.24. Cronograma: Retroalimentación y Gestión de la Calidad.....	93
Tabla 1.25. Descripción de puesto – Jefe de Comunicación.....	95
Tabla 1.26. Proyección de la demanda 2014 – 2025.....	98
Tabla 4.27. Costo de Producción de 16 contenedor de la OT 016 – 2014.....	99
Tabla 4.28. Inversión de Activos.....	101
Tabla 4.29. Costo de personal para el Plan de Negocio.....	102
Tabla 4.30. Potencial Exportador.....	103
Tabla 4.31. Proyección de potencial exportador.....	103
Tabla 4.32. Estructura de Financiamiento.....	104
Tabla 4.33. Costos Administrativos.....	104
Tabla 4.34. Estado de Resultados y Flujo de Efectivo.....	105
Tabla 4.35. Evaluación de Rentabilidad.....	106
Tabla 4.36. Cálculo de WACC.....	106

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 2.1. Estructura General de la Cadena Productiva.....</i>	<i>27</i>
<i>Figura 2.2. Organización de las Cadenas Productivas dirigidas al Productor y Comprador.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 2.3. Fijación de Precios basada en valor y costo.....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 4.1. Cadena Productiva del Banano Orgánico para la empresa ANPRO S.A.C.....</i>	<i>42</i>
<i>Figura 4.2. Hectáreas por agricultor.....</i>	<i>43</i>
<i>Figura 4.3. Toneladas vendidas según hectáreas del productor.....</i>	<i>44</i>
<i>Figura 4.4. Satisfacción de la relación comercial.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 4.5. Satisfacción por precio de caja.....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 4.6. Satisfacción de trato al agricultor.....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 4.7. Satisfacción de la comunicación de la empresa.....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 4.8. Satisfacción con el compromiso de la empresa.....</i>	<i>49</i>
<i>Figura 4.9. Identificación con la cadena productiva.....</i>	<i>50</i>
<i>Figura 4.10. Información respecto a exigencias de certificación.....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 4.11. Fuerzas Competitivas de Porter.....</i>	<i>63</i>
<i>Figura 4.12. Cadena de valor de Porter.....</i>	<i>64</i>
<i>Figura 4.13. Organigrama Modificado – ANPRO S.A.C.....</i>	<i>73</i>
<i>Figura 4.14. Flujograma de Producción.....</i>	<i>74</i>
<i>Figura 4.15. Ciclo Deming.....</i>	<i>76</i>
<i>Figura 4.16. Nivel de satisfacción del agricultor: compromiso por parte de ANPRO S.A.C.....</i>	<i>78</i>
<i>Figura 4.17. Nivel de satisfacción del agricultor: Comunicación con ANPRO S.A.C.....</i>	<i>79</i>
<i>Figura 4.18. Nivel de satisfacción del agricultor: Asistencia Técnica con ANPRO S.A.C.....</i>	<i>80</i>
<i>Figura 4.19. Merma de Banano Orgánico del Acopio total - Sector de Corte 1.....</i>	<i>82</i>
<i>Figura 4.20. Causas de Descarte de la Merma Total - Sector de Corte 1.....</i>	<i>83</i>
<i>Figura 4.21. Merma de Banano Orgánico del Acopio total Sector de Corte 2.....</i>	<i>84</i>
<i>Figura 4.22. Causas de Descarte de la Merma Total - Sector de Corte 2.....</i>	<i>85</i>

## RESUMEN

En la presente investigación se realizó un análisis de la Cadena Productiva de Banano Orgánico proveniente de la región Tumbes, Perú, para la exportación a Estados Unidos por la empresa ANDEAN NATURAL PRODUCTS EXPORT IMPORT S.A.C y para su cliente, el mayorista e importador CHIQUITA FRESH NORTH AMERICA LLC. El análisis realizado permitió determinar si la Cadena Productiva del Banano Orgánico para el contexto específico descrito es eficiente en todos sus eslabones hasta ser colocado en el mercado estadounidense como un producto de calidad.

La metodología del estudio consistió en una muestra no probabilística, conocida también como intencional, por el hecho de que la empresa trabaja únicamente con un pequeño grupo de agricultores (proveedores de la fruta) conformado por 41 personas, provenientes de las zonas de Rica Playa, Higuierón, Alan García, Rinconada, Rustow, Becerra, Malval y San Francisco, de la región Tumbes.

Las principales fuentes de información primaria fueron los proveedores principales de la Cadena Productiva, es decir los agricultores y siendo la presente una investigación de carácter empresarial, se realizó una entrevista a profundidad con el experto más importante de ANPRO S.A.C., el Gerente Administrativo Sr. Juan Carlos Augusto Osoro Infante. La recolección de información permitió detectar el principal cuello de botella que se presenta en la Cadena Productiva del banano tumbesino y en base a lo detectado, se desarrolló una propuesta de negocio para mejorar este aspecto y hacer más competitiva a la organización fortaleciendo sus eslabones.

Los resultados principales indican que la principal falencia es la falta de comunicación social y corporativa entre ANPRO S.A.C. y los agricultores con los que trabaja, generando problemas de traslado de información de eslabón a eslabón y complicando los procesos internos de la organización. Una apuesta por mejorar la comunicación permitiría incrementar las productividad, ventas y por tanto la rentabilidad de la empresa; como se plasma en el plan de negocio resultado de esta investigación. Finalmente con la implementación de las mejoras en la Cadena Productiva, se pronostica tener los siguientes indicadores de rentabilidad: TIR Financiera = 48.81% y VAN Financiero = \$197,444.16.

## ABSTRACT

The following investigation is based on the analysis for the Productive Chain of Organic Bananas cultivated from the region of Tumbes, Peru and is then commercialized to the United States of America by the company ANDEAN NATURAL PRODUCTS EXPORT IMPORT S.A.C. to their main client: buyer and Wholesaler Company CHIQUITA FRESH NORTH AMERICA LLC. The developed analysis determined if the Productive Chain of Organic for the specific described context is efficient or not in all of its components and processes until the product reaches the U.S. market as a final quality product.

The methodology of study consisted of a non-probabilistic sample, also known as intentional, due to the fact that the company only works with a small group of farmers (Fruit suppliers) built up by 41 persons from the areas of Rica Playa, Higueron, Alan García, Rinconada, Rustow, Becerra, Malval y San Francisco, all located in the Tumbes region.

The main sources of primary information were the main suppliers of the Productive Chain, or in other words, the local farmers, and thus therefore, this being an investigation for business management purposes, another data recollection technique was applied, a deep in topic interview with the Administrative Manager of the enterprise, Mr. Juan Carlos Augusto Osorez Infante. Information recollection allowed this thesis to point out the main flaws of the Productive Chain of Organic Bananas from Tumbes, and based on what was determined, a business proposal to improve these aspects was developed in order to create a more competitive integrated organization by empowering its links.

The main results obtained point out that the main factor of improvement needed is the lack of Social and Corporative Communication between ANPRO S.A.C. and the farmers suppliers of fruit, therefore obstructing the transferring of information from link to link and complicating internal processes of the chain. The business proposal to improve communication in the Productive Chain would permit increases of productivity, sales and therefore profits of the company, as it is shown in the business model of the investigation.

## **NOTA DE ACCESO**

**No se puede acceder al texto completo pues contiene datos confidenciales**

## REFERENCIAS

- Aaker, D. (2001). *Strategic Market Management*. Berkeley: John Wiley & Sons, Inc.
- Agropecuario, I. d. (1997). *Gestión para la Modernización de la Pequeña Empresa Agrícola*. Santiago: INDAP.
- Bayona Ruiz, B., Litano Boza, W., & Zapata Reyes, E. (2011). *LOS DETERMINANTES DE LA PRODUCCION EXPORTABLE DEL BANANO ORGANICO EN EL VALLE DEL CHIRA*. Piura.
- Berdún Chéliz, P. (2002). *La teoría y la práctica de la estrategia de industrialización orientada hacia la exportación*. Zaragoza: Acciones e Investigaciones Sociales.
- Campero, E. (2015). Las Cadenas Productivas como fuente de oportunidad para Emprendedores en el Medio Rural. *Ingeniería Solidaria*, 75-85.
- Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola. (2004). *GUÍA METODOLÓGICA PARA EL ANÁLISIS DE CADENAS PRODUCTIVAS*. Lima: Editorial Línea Andina S.A.C.
- Corporación Universitaria del Caribe. (2009). *Economía Internacional*. Recuperado el 12 de Junio de 2017, de Corporación Universitaria del Caribe: <https://cecar.edu.co/>
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2004). *Negocios Internacionales*. México D.F.: Pearson Education.
- Del Greco, N. (2010). *ESTUDIO SOBRE TENDENCIAS DE CONSUMO DE ALIMENTOS*.
- Díez Estella, F. (2003). *LA DISCRIMINACIÓN DE PRECIOS EN EL DERECHO DE LA COMPETENCIA*. Madrid: Ed. Civitas.
- Gereffi, G. (2001). *Las Cadenas Productivas como Marco Analítico para la Globalización*. México D.F.: IIEc-UNAM.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México D.F.: Pearson Education.
- Herrera, J. (s.f.). *Promoción de las cadenas productivas en el entorno local. Desafíos para un crecimiento sustentable sistemático y de micro y pequeñas empresas en Argentina*. Buenos Aires.
- INIBAP. (1998). *Producción de Banano Orgánico y/o ambientalmente amigable*. Guácimo: Centro Editorial S.R.L. .

- Instituto de Desarrollo Agropecuario. (1997). *Gestión para la Modernización de la Pequeña Empresa*. Santiago: INDAP.
- Instituto Peruano de Economía. (2016). *Índice de Competitividad Regional - INCORE*. Lima: IPE.
- Jarillo, J. C. (1996). *Dirección Estratégica*. Bogotá: Lerner Ltda.
- Jimeno, J. (23 de Agosto de 2013). *Ciclo de PDCA-PHVA* . Recuperado el 15 de Mayo de 2017, de <http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México D.F.: Pearson Education.
- Lopez, C. (2003). *Redes Empresariales*. Trujillo: Minka.
- Mendoza, T., & Mio, O. (2016). *Análisis de las características de la Cadena Productiva del yacón para el desarrollo y exportación de barras energéticas al mercado de Brasil - Sao Paulo 2016*. Cajamarca: Universidad Privada del Norte.
- Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2013). *Agroindustrias para el desarrollo*. (P. Valdivieso, Trad.) Roma: FAO.
- Parkin, M. (2005). *Microeconomía*. México D.F.: Pearson Education.
- Perry, S. (s.f.). *Organziation of American States*. Recuperado el 16 de Marzo de 2017, de <http://www.oas.org/DSD/MinisterialMeeting/DocumentsII/AspectosregulatoriosLima.pdf>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México D.F.: Pearson Education.
- Serrano Gómez, F., & Serrano Domínguez, C. (2005). *Gestión, Dirección y Estrategia del Producto*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- (2015). El Caso de la Cadena Láctea en Colombia. En M. Simanca, L. Montoya, & C. Bernal, *Gestión del Conocimiento en Cadenas Productivas* (pág. 15). Bogotá.
- Smith, A. (1776). *La riqueza de las naciones*. epublibre.
- Taiwan Banana Research Institute. (2012). *Banana regional research networks around the world*. Recuperado el 08 de Abril de 2017, de <http://banana-networks.org/bapnet/files/2013/02/SCChiang.pdf>
- Tribín Rivera, J., & Forero Almanza, C. (2014). *Prospectiva de la Cadena Productiva de Mango bajo el Enfoque Dinámico*. Bogotá: Unilibre Cali.

Valencia, K., & Vásquez, M. (2015). *Análisis de las características de la Cadena Productiva de la quinua en el distrito de La Encañada para desarrollar la leche de quinua y comercializar en el mercado de Washington en el año 2015*. Cajamarca: Universidad Privada del Norte.

Vidal, R. (2015). *Cómo crear Cadenas Productivas Competitivas y Sostenibles: Aprendizajes del Biocomercio en Ecuador*.

Wadsworth, H., Stephens, K., & Godfrey, B. (2005). *Métodos de Control de Calidad*. México D.F.: Continental.