



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES

“ESTRATEGIAS DE ASOCIATIVIDAD DE LOS
PRODUCTORES DE LA PROVINCIA DE
BAMBAMARCA PARA LA PRODUCCIÓN DE
PULVERIZADO DE ARRACACHA, UTILIZADA EN
PASTELERÍA GOURMET CON EL FIN DE
COMERCIALIZARLO EN EL MERCADO HOLANDÉS
EN EL AÑO 2017”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración y Negocios Internacionales

Autoras:

Celia Sugel Carrera Arana

Angélica María Mendoza Vargas

Asesor:

Mg. Fernando Guerrero Figueroa

Cajamarca – Perú

2017

APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el (la) Bachiller **Celia Sugel Carrera Arana y Angélica Mendoza Vargas**, denominada:

**“ESTRATEGIAS DE ASOCIATIVIDAD DE LOS PRODUCTORES DE LA
PROVINCIA DE BAMBAMARCA PARA LA PRODUCCIÓN DE PULVERIZADO
DE ARRACACHA, UTILIZADA EN PASTELERÍA GOURMET CON EL FIN DE
COMERCIALIZARLO EN EL MERCADO HOLANDÉS EN EL AÑO 2016”**

Ing. Nombres y Apellidos
ASESOR

Ing. Nombres y Apellidos
**JURADO
PRESIDENTE**

Ing. Nombres y Apellidos
JURADO

Ing. Nombres y Apellidos
JURADO

DEDICATORIA

A Dios por habernos permitido llegar hasta este punto y habernos dado salud para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A nuestros padres por ser el pilar fundamental en todo lo que somos, en toda nuestra educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

A mis nuestros docentes por su sabiduría, tiempo y apoyo que nos transmitieron en el desarrollo de nuestra formación personal y profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por ser nuestra fortaleza y por brindarnos una vida llena de experiencia y aprendizaje pero sobre todo felicidad.

Le damos gracias a nuestros padres por apoyarnos en todo momento, y por habernos dado la oportunidad de tener una educación de calidad y por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

A nuestra Familia, por habernos brindado su apoyo incondicional y por los momentos compartidos.

A nuestros amigos y personas queridas por creer y confiar en nosotros, por todos los momentos que pasamos juntos y por haber hecho de nuestra etapa universitaria un trayecto lleno de experiencias que nunca olvidaremos.

A los agricultores de arracacha en la provincia de Bambamarca por su disposición durante la realización de la entrevista.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE L TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	14
1.1. Realidad problemática.....	14
1.2. Formulación del problema.....	18
1.3. Justificación.....	18
1.3.1. <i>Justificación Teórica</i>	18
1.3.2. <i>Justificación Aplicativa o Práctica</i>	19
1.4. Limitaciones.....	19
1.4.1. <i>Limitaciones Externas</i>	19
1.4.2. <i>Limitaciones Internas</i>	19
1.5. Objetivos.....	20
1.5.1. <i>Objetivo general</i>	20
1.5.2. <i>Objetivos específicos</i>	20
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	21
2.1. Antecedentes.....	21
2.1.1. <i>Internacionales</i>	21
2.1.2. <i>Nacional</i>	26
2.1.3. <i>Local</i>	28
2.2. Bases Teóricas.....	29
2.2.1. <i>Conceptos de Asociatividad</i>	29
2.2.2. <i>Conceptos de Exportación</i>	33
2.3. Definición de Términos Básicos.....	34
2.4. Hipótesis.....	35
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	37
3.1. Operacionalización de Variables.....	37
3.2. Diseño de Investigación.....	37

3.3.	Material	38
3.3.1.	<i>Unidad de estudio.</i>	38
3.3.2.	<i>Población.</i>	38
3.4.	Técnicas, Instrumentos y Procedimientos de Recolección de Datos	39
3.5.	Métodos, Instrumentos y Procedimientos de Análisis de Datos	39
	CAPÍTULO 4. PLAN DE NEGOCIO	40
4.1.	Selección de Idea de Negocio.....	40
4.2.	Idea de Negocio	40
4.3.	Resultados	43
4.4.	Análisis del entorno	44
4.4.1.	<i>Análisis del ambiente externo</i>	44
4.4.2.	<i>Análisis de la competencia (cinco fuerzas de Porter)</i>	46
4.4.3.	<i>Análisis del Ambiente Interno</i>	50
4.4.4.	<i>Análisis FODA</i>	52
4.4.5.	<i>Estudio del Mercado.</i>	52
4.5.	Planeamiento Estratégico:	56
4.5.1.	<i>Estructura de Plan Estratégico</i>	56
4.6.	Estructura de la empresa	60
4.6.1.	<i>Organigrama</i>	60
4.6.2.	<i>Manual de procesos</i>	60
4.7.	Plan de Marketing	62
4.7.1.	<i>Estrategias Competitivas</i>	68
4.7.2.	<i>Marketing MIX</i>	71
4.8.	Plan de Operaciones.....	78
4.8.1.	<i>Diseño del Plan de Operaciones</i>	84
4.9.	Plan de recursos humanos.....	87
4.10.	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	99
4.11.	Plan Financiero	100
4.12.	Personal:.....	109
4.13.	Financiamiento.....	114
4.14.	Índice de Variabilidad.....	119
	CAPÍTULO 5. RESULTADOS	126

CAPÍTULO 6.	DISCUSIÓN.....	137
CAPÍTULO 7.	CONCLUSIONES.....	140
CAPÍTULO 8.	RECOMENDACIONES.....	142

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n.º 1 Exportación de Arracacha en los años 2010 - 2014.	15
Tabla n.º 2. Producción de Arracacha en las Principales Regiones Cultivadas.	17
Tabla n.º 3. Producción de Arracacha en Bambamarca.	17
Tabla n.º 4. Operacionalización de Variables.	37
Tabla n.º 5. Proceso de Depuración: Cumplimiento de Requisito.	40
Tabla n.º 6. Matriz de Evaluación de Ideas Pulverizado de Arracacha para Pasterería Gourmet.	41
Tabla n.º 7. Matriz de evaluación de ideas Desayunos Saludables.	42
Tabla n.º 8. Análisis del Ambiente Externo.	44
Tabla n.º 9. Análisis de Porter.	46
Tabla n.º 10. Análisis FODA	52
Tabla n.º 11. Selección del País Destino.	54
Tabla n.º 12. Factores para Evaluar el País Destino.	54
Tabla n.º 13. Participación de Perú en las Exportaciones de Zanahoria Deshidratada	553
Tabla n.º 14. Objetivos Estratégicos.	57
Tabla n.º 15. Posicionamiento del Producto.	63
Tabla n.º 16. Estrategias Competitivas.	70
Tabla n.º 17. Matriz de ANSOFF.	70
Tabla n.º 18. Tabla de información nutricional: Por cada 100 gramos.	73
Tabla n.º 19. Plan de operaciones.	78
Tabla n.º 20. Ponderación de puntos claves.	79
Tabla n.º 21. Ordenamiento de Ponderaciones.	80
Tabla n.º 22. Asignación de Coeficientes de Importancia.	81
Tabla n.º 23. Producto de Ponderación y Coeficientes de Importancia.	82
Tabla n.º 24. Selección de Puntos Clave.	83
Tabla n.º 25. Conceptualización de Aspectos.	83
Tabla n.º 26. Objetivos del Plan de Operaciones.	83
Tabla n.º 27. Descripción del Producto	84
Tabla n.º 28. Características del Envase.	84
Tabla n.º 29. Valoración de Recursos Humanos	88
Tabla n.º 30. Responsabilidad social empresarial.	99
Tabla n.º 31. Plan de Producción	100
Tabla n.º 32. Plan de Inversión.	101

Tabla n.º 33. Cuadro de Resumen de Inversión Inicial.	103
Tabla n.º 34. Aportes de Capital Inicial.	103
Tabla n.º 35. Capital de Trabajo.	104
Tabla n.º 36. Costos.	105
Tabla n.º 37. Unidades Producidas.	106
Tabla n.º 38. Materia Prima.	106
Tabla n.º 39. Envase y Embalaje.	106
Tabla n.º 40. Proyección de Producción en el Horizonte Evaluación.	107
Tabla n.º 41. Servicios.	106
Tabla n.º 42. Cotos Fijos.	107
Tabla n.º 43. Punto de Equilibrio.	107
Tabla n.º 44. Punto de Equilibrio.	108
Tabla n.º 45. Supuestos.	109
Tabla n.º 46. Operarios.	109
Tabla n.º 47. Administrador.	109
Tabla n.º 48. Conserje / Limpieza.	109
Tabla n.º 49. Proyección Anual de Remuneraciones.	110
Tabla n.º 50. MOD.	110
Tabla n.º 51. Personal Administrativo.	111
Tabla n.º 52. MOI.	111
Tabla n.º 53. Gastos de Venas y Gastos Administrativos.	111
Tabla n.º 54. Financiamiento.	114
Tabla n.º 55. Estados financieros.	116
Tabla n.º 56. Determinación del Costo de Oportunidad por Metodología CAPM.	119
Tabla n.º 57. Betas del Sector.	121
Tabla n.º 58. Discusión de Resultados.	137

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1. Evolución Histórica de Precios de Producción y Venta en la Ciudad de Cajamarca.....	15
Figura n.º 2, Comparación de la Arracacha con la Oca y el Olluco.	16
Figura n.º 3. Tamaño de la muestra.	38
Figura n.º 4. Calculo de tamaño óptimo.	38
Figura n.º 5. Métodos, Instrumentos y Procedimientos de Análisis de Datos.....	39
Figura n.º 6. Resultados de Idea de Negocio.....	43
Figura n.º 7. Cadena de valor.	50
Figura n.º 8. Participación de Perú en las Exportaciones de Zanahoria Deshidratada	56
Figura n.º 9, Matriz e ANSOFF.....	57
Figura n.º 10. Organigrama.	60
Figura n.º 11. Etiqueta Ecológica.....	68
Figura n.º 12. Canal de Distribución.....	74
Figura n.º 13. Proceso Productivo.....	85
Figura n.º 14. Flujograma de Ventas	86
Figura n.º 15. Resumen de Inversión Inicial.	103
Figura n.º 16. Aportes de Capital Inicial.	104
Figura n.º 17. Capital de Trabajo.....	104
Figura n.º 18. Punto de Equilibrio.....	108
Figura n.º 19. Asociación.....	126
Figura n.º 20. Producción	127
Figura n.º 21. Trabajo colectivo	127
Figura n.º 22. Apoyo social	128
Figura n.º 23. Educación.....	128
Figura n.º 24. Ventajas de `Producir Arracacha	129
Figura n.º 25. Ser selectivo.....	130
Figura n.º 26. Producción	130
Figura n.º 27. Trabajo en las parcelas	131
Figura n.º 28. Comercio	131
Figura n.º 29. Trabajo en equipo.....	132
Figura n.º 30. Apoyo social	132
Figura n.º 31. Trabajo en equipo.....	133
Figura n.º 32. Comercio	133
Figura n.º 33. Comercio justo.....	134
Figura n.º 34. Cantidad	134

Figura n.º 35. Comercio	135
Figura n.º 36. Desconocimiento en el tema de comercio	135

RESUMEN

Junto con los productores de Bambamarca nos uniremos para crear La asociatividad en la que participaremos juntamente con los agricultores del mismo, hará que ambas partes cumplamos un objetivo en común, la satisfacción hacia el mercado dirigido y la remuneración para con ellos por su materia prima.

Para que la asociatividad tenga éxito en lo primero que se debe trabajar es el cambio de mentalidad de productores locales que generalmente se encuentran adversos al cambio.

Cabe recalcar que, para lograr que la Asociatividad se convierta en un mecanismo de desarrollo sustentable, es importante que en este proceso se involucren los agentes económicos locales (El Estado, los gremios empresariales, las asociaciones o cámaras de comercio e industria, las universidades, etc.). Estos agentes, además de cooperar para generar un ambiente propicio para la creación de estos grupos, se encargan de brindar servicios específicos, como por ejemplo: promoción de la asociatividad, financiamiento, asesoramiento, capacitación, entre otros.

El objetivo de esta investigación es determinar la manera de como impulsa la asociatividad de los productores de arracacha de la provincia de Bambamarca a la producción de pulverizado del almidón de la arracacha, para ser utilizado en pastelería gourmet, y ser comercializado en el mercado holandés.

El tipo de investigación es aplicada no experimental, el grupo con el que se ha trabajado son de 47 productores del Centro Poblado de Santa Rosa del Tuco; hoy en día estos trabajadores ya se encuentran asociados, gracias a una ONG española que está dispuesta a trabajar con ellos.

En los resultados se ha logrado determinar que la producción de arracacha se impulsa de una manera adecuada y eficiente; ya que ahora los productores se encuentran asociados, trabajan de apropiada para obtener un mejor producto; logrando así que los productores obtengan mayores beneficios económicos y satisfacciones personales, al ver que su producto puede pasar las fronteras de Perú.

Palabras Claves: asociatividad, productores, arracacha.

ABSTRACT

The associativity are mechanisms usually applied to small populations, in which each participant maintains its general autonomy, and the discussion to belong to it is voluntary. What is being sought is to comply with common objectives; usually share risks and lower costs, through joint and complementary efforts.

To have success in associativity the first thing you will need to work is to way of thinking of local producers who are usually reluctant to change.

It should be noted that, to make associativity turn into a sustainable development mechanism, it is important that local economic actors (the State, the business associations, associations or chambers of Commerce and industry, universities, etc.) get involved in this process.

These agents ,as well as cooperate to generate a supportive environment for the creation of these groups, are responsible for providing specific services, such as: promotion of the partnership, financing, advice, and training, among others.

The objective of this research is to determine the way how the associativity drives the producers of arracacha (white carrot) Bambamarca province in the production of powdered starch of arracacha, to be used in cake shop gourmet, be marketed in the Dutch market.

The of type investigation applied is not-experimental, the group with which we have worked are 47 producers of a small town called "Santa Rosa del Tuco"; Today these workers are already partners, thanks to a Spanish NGO that is willing to work with them.

Results achieved determining the production of arracacha is driven in a way appropriate and efficient manner ; since now the producers are associated, they work appropriate to obtain a better product; thus making the producers to get greater economic benefits and personal satisfaction, to see that your product can pass the borders of Peru.

Key words: associativity, producers, arracacha.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

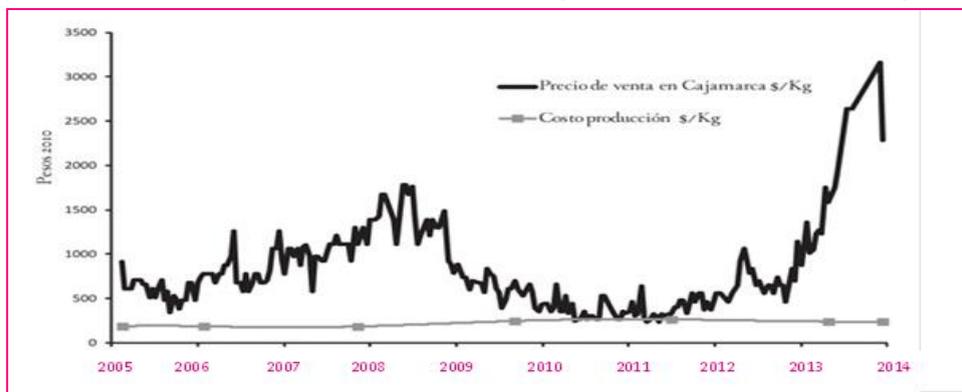
1.1. Realidad problemática

La arracacha es uno de los alimentos más nutritivos que existe a nivel mundial, sino que hoy por hoy es que se este alimento se está haciendo conocido, era muy utilizado por nuestros antepasados, por sus grandes propiedades nutritivas. Por siglos el consumo de arracacha ha sido bajo para la población en general; pero, para sus productores es uno de sus principales alimentos. Hoy en día con mayor conciencia de los valores nutritivos de la arracacha, el consumo por parte de la población está aumentando a pasos no muy grandes, pero si un poco más ligeros. La arracacha hoy en día se produce principalmente en cuatro países: Brasil, Colombia, Ecuador y Perú, es rica en vitaminas y minerales considerándose también un alimento integral, energético. En los Andes, la arracacha crece extensamente en el Perú y Bolivia, pero la mayor producción es destinada al consumo de subsistencia, algunos sobrantes van al mercado local.

En Colombia, por ejemplo, Como parte del programa colaborativo de Conservación y Uso de la Biodiversidad de Raíces y Tubérculos Andinos se desarrolla el Proyecto: Colección, Caracterización y Conservación ex situ de material genético de Arracacha xanthorrhiza en Colombia con el fin de determinar la diversidad existente y establecer las bases que aseguren su conservación; y a la vez asociar a los productores, ligándose a etnia y culturas indígenas que gracias a este producto se mantienen, ya que por el programa ellos venden la arracacha de buena calidad y a la vez les sirve para su consumo. En este mismo país el cultivo era poco desarrollado, las cosechas que se daban no era porque sus productores lo sembraban sino porque este alimento se daba naturalmente, pero gracias a ese programa se implementó un proceso de siembra y cosecha, capacitando a las personas y también asociándolas, para que de esta manera ellos cosechen un producto de mejor calidad, puedan comercializarlo de modo adecuado y logren la rentabilidad que se merecen, y a la vez el producto lo hagan más conocido. Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Colombia (MICOINTU) (2005).

En el siguiente cuadro se muestra la evolución histórica de precios de producción y venta de Arracacha en la Ciudad de Cajamarca en Colombia.

**Figura n.º 1.
Evolución Histórica de Precios de Producción y Venta en la Ciudad de Cajamarca.**



Fuente: Ministerio de Agricultura Desarrollo Rural, Colombia - Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2005). Programa Colaborativo de Conservación y Uso de la Biodiversidad de Raíces y Tubérculos Andinos.

Un caso de buena práctica se ha dado en la ciudad de Cajamarca en el país de Colombia, donde desde el año 2005, exportan arracacha procesada en puré, a los países de Portugal y Estados Unidos; Cajamarca es uno de los mayores productores de arracacha y han sabido aprovechar su potencial comercializando fuera de su país y en producto procesado con valor agregado. En el siguiente cuadro se muestra las exportaciones de los años 2010 al 2014:

**Tabla n.º 1
Exportación de Arracacha en los años 2010 - 2014.**

Países	2010		2011		2012		2013		2014	
	US\$ FOB	Peso Neto	US\$ FOB	Peso Neto	US\$ FOB	Peso Neto	US\$ FOB	Peso Neto	US\$ FOB	Peso Neto
Portugal	145.00	203	197.00	278	95,353.00	99120	-	0	39,702.00	44520
EE.UU	2.00	1	40,690.00	53559	19,601.00	19190	47,880.00	53021	15,433.00	17719

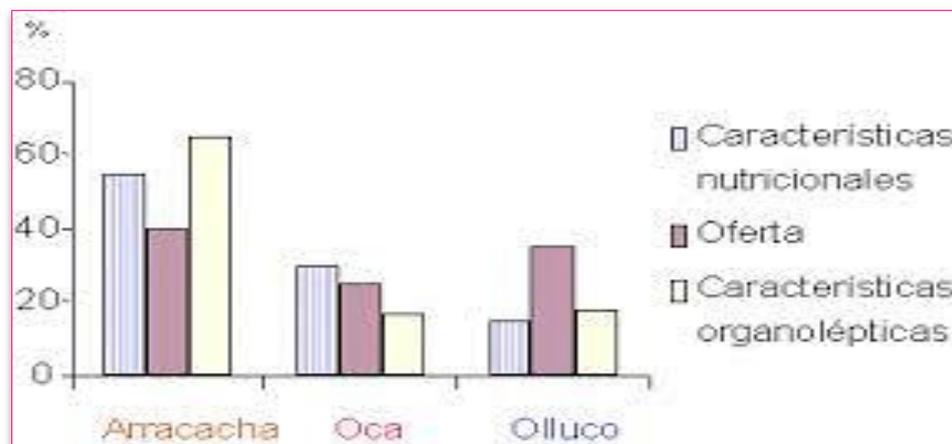
Fuente: Cámara de Comercio de Colombia

De la misma manera que en Colombia, la arracacha también se produce en Bolivia y en este país, en una comunidad denominada San Juan de la Miel, la economía de las familias campesinas está sustentada básicamente en la producción y venta de arracacha, el mercado de la arracacha en ese país era controlado por mayoristas, quienes compraban a los productores campesinos este alimento a un muy bajo precio, sin brindarles algún beneficio, a pesar de que este producto tiene que tratarse bajo un cultivo caro y de lujo, y sin embargo paradójicamente los mayores consumidores son las familias de menores ingresos y ligados a factores de carácter técnico y ligados fuertemente con las comunidades productoras. Para que los mayoristas de alguna manera por decirlo, ya no

se aprovechen más de los productores, comprando el producto de ellos y que prácticamente se los vuelvan a vender, la Fundación para la Promoción e Investigación de Productos Andinos, de Cochabamba, empezó a formar pequeñas asociaciones de los productores de arracacha, enseñándoles como comercializar ellos mismos y con buenas herramientas sus productos y se beneficien de manera satisfactoria. La arracacha en para estos productores es la que más cosechan a comparación de productos como ocas y ollucos. (Quiroga, 2009)

A continuación, se muestra la siguiente figura:

**Figura n.º 2,
Comparación de la Arracacha con la Oca y el Olluco.**



Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego, Perú

En el Perú, La Arracacha (*Arracacia xanthorrhiza* Bancroft) es una hortaliza que se produce en los valles interandinos, las principales regiones productoras son: Amazonas, Ayacucho, Cajamarca, Cuzco, Huánuco, siendo este producto importante en la alimentación por la fácil digestión de sus almidones y por ser rica en calcio, fósforo, hierro, niacina, vitamina A, piridoxina-B6, riboflavina-B2, ácido ascórbico, proteínas, fibras y carbohidratos; características que le otorgan un potencial alimentario y económico. La parte aérea está compuesta por un conjunto de brotes y hojas que son utilizados en la preparación de nuevas plántulas destinadas a la propagación vegetativa o en la alimentación de bovinos y equinos. Desde el punto de vista económico, esta raíz presenta una buena aceptación en el mercado y de acuerdo con el lugar puede producirse durante todo el año. Las siembras se realizan entre los meses de setiembre a diciembre. Puede producir entre 30 a 40 brotes y seis a diez raíces por planta, con una producción de hasta 10 toneladas de raíces comerciales por hectárea. Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) (2014)

En el siguiente cuadro se muestra el total en toneladas de la producción total de Arracacha de las principales regiones en las que se cultiva.

Tabla n.º 2.

Producción de Arracacha en las Principales Regiones Cultivadas.

Concepto	Unidad	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL	Promedio
Producción	Tm	18,671.00	22,870.00	22,082.00	21,560.00	22,376.00	107,559.00	21,511.80

Fuente: INEI

Elaboración: INEI

El mayor productor de arracacha en el Perú, es Cajamarca, en la Provincia de Cutervo, donde en el año 2000, la Escuela Campesina de Educación y Salud, trabajo el proyecto de Promoción de Cultivos Andinos: Desarrollo de Agroindustrias y Mercados para la Arracacha, junto a entidades similares en los países de Bolivia y Ecuador, para mejorar el cultivo de este producto. Aún no se han formado asociaciones de los productores de arracacha y por ende no comercializan de manera adecuada su producto. En la provincia de Bambamarca, también es cultivada la arracacha, es allí donde se desean trabajar y formar una asociación para que los productores se beneficien y no vendan su producto por muy debajo de su precio.

Tabla n.º 3.

Producción de Arracacha en Bambamarca.

Año	Total TM
2010	604.00
2011	945.00
2012	976.00
2013	1,606.00
2014	1,676.00
Total	5,807.00

Fuente: INEI

Elaboración: INEI

Por la realidad percibida en la Provincia de Cajamarca, y al ver que aún no hay asociaciones que beneficien a los productores se refleja que quizás hay un insuficiente capital de trabajo, el personal o productores pueden estar calificados, pero les falta capacitaciones, generan bajos márgenes de rentabilidad, los procesos de producción son artesanales, entre otros; situación que se convierte en obstáculo y que no les permite

poder competir en forma adecuada en el mercado y por consiguiente les dificulta la posibilidad de alcanzar mayores niveles de rentabilidad y competitividad.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera las estrategias de asociatividad en los productores de la provincia de Bambamarca impulsa la producción de pulverizado de arracacha, utilizado en pastelería gourmet, con el fin de comercializarlo en el mercado Holandés en el año 2017?

Sub Preguntas:

¿Cuáles son los factores por los que los productores de arracacha en la Provincia de Bambamarca, no están asociados de manera adecuada para comercializar su producto?

¿Cómo determinar la influencia del pulverizado de almidón de arracacha en la alimentación del mercado holandés por medio de la pastelería gourmet?

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación Teórica

Desde hace muchos años, la desnutrición es un problema que se da en todo el mundo, siendo los países subdesarrollados los más afectados con esta situación.

En el Perú se cultivan alimentos que poseen grandes cantidades de proteínas y vitaminas que necesita el cuerpo humano para estar nutridos, sin embargo no existe una cultura de nutrición.

Es así que dentro de la variedad que existe en nuestro país y sobretodo en nuestra localidad encontramos a “la arracacha” raíz cultivada desde años ancestros, reconociendo hasta tres tipos de arracacha según la coloración de la raíz que es muy heterogéneo: el color externo puede variar de blanco, amarillo y amarillo ligeramente bronceado. Mientras el color interno puede ser blanco, amarillo y morado entero o con anillos y rayos medulares de color violáceo o morado. (Panizo, 2010). Aportando propiedades nutritivas que el organismo utiliza, destacando entre ellas los carbohidratos en relación a los demás nutrientes (almidón, azúcares totales) y considerables niveles de minerales (calcio, fósforo, hierro y vitamina A) de esta manera se contribuiría a la nutrición de los pobladores de nuestro país, ya que ésta puede ser presentada con potenciales de producción para el consumo nacional e internacional debido a sus altos valores nutritivos y además la promoción del cultivo y la generación de un mayor valor agregado que quede en manos de los propios agricultores, contribuyendo a generar procesos de desarrollo local en beneficios de muchas familias andinas que tienen sus cultivos de arracacha pero no cuentan con asociaciones para tener una mayor comercialización siendo de esta manera desconocido el producto tanto nacional como local. (Salas, Coronado, 2009)

Según el Banco Agrario de Colombia (2006), han planteado que “la asociatividad es un esquema de cooperación entre diversas personas o grupos de personas que persiguen un objetivo común, para lo cual establecen relaciones y/o articulaciones basadas en decisiones voluntarias y esfuerzos conjuntos, que posibilitan solucionar sus necesidades mutuas, contando para ello con ventajas derivadas de la planeación a largo plazo y de una visión estratégica”

Y también según Guerrero (2009), define la Asociatividad como “todas aquellas formas de cooperación entre entes, ya sea horizontal o verticalmente, que tiene por objeto principal mejorar la gestión, la productividad y competitividad de las personas o grupos asociados”

1.3.2. Justificación Aplicativa o Práctica

Los productores de Bambamarca deben saber que al transformar la arracacha estas deberán seguir manteniendo sus propiedades nutritivas, incluyendo que cumpla con todos los requerimientos necesarios y que sea ésta óptima tanto comercial, económica y ambiental, pretendiendo comercializarla en estado fresco para preparaciones caseras de sopas, purés, pasteles y dulces, pero en Brasil a partir de ésta se han desarrollado algunos productos transformados como harina, arracacha frita, arracacha pre-cocida, sopas instantáneas y alimentos infantiles; en Perú se produce un dulce típico denominado “rallado de arracacha”, el cual es elaborado con miel de caña.

De esta manera los beneficiados no solo serán las personas que produzcan la arracacha sino también aquellas personas que necesitan mayores nutrientes en sus alimentaciones.

1.4. Limitaciones

1.4.1. Limitaciones Externas

- ✓ Mal manejo por parte de los productores en el cultivo de la arracacha por desconocimiento.
- ✓ El desconocimiento del producto por los consumidores hace que la comercialización se dificulte.
- ✓ El almacenamiento puede que no sea adecuado para conservar la arracacha.
- ✓ Tener la producción insuficiente por la estación en que la arracacha se cultiva.
- ✓ El personal puede no ser el calificado para el manejo de la arracacha.
- ✓ Información insuficiente actualizada acerca de la arracacha.

1.4.2. Limitaciones Internas

- ✓ Horarios no favorables de los integrantes de la tesis para realizar los viajes necesarios a la ciudad de Bambamarca.
- ✓ Falta de tiempo disponible para realizar la investigación.

Las limitaciones internas han sido manejadas favorablemente a favor de la investigación, porque los horarios no afectaron a que se pueda hacer la visita, y se tuvo el suficiente tiempo para poder realizar la investigación.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar de la manera de impulsar con estrategias de asociatividad de los productores de la provincia de Bambamarca para la producción de pulverizado de arracacha,, utilizado en pastelería gourmet con el fin de comercializarlo en el mercado Holandés en el año 2017.

1.5.2. Objetivos específicos

- ✓ Determinar los factores por los que los productores de arracacha en la Provincia de Bambamarca, no están asociados de manera adecuada para comercializar su producto.
- ✓ Determinar por qué las organizaciones estatales y nacionales, no asocian a los productores de arracacha.
- ✓ Determinar si los centros poblados en la Provincia de Bambamarca, que producen la arracacha; tienen la cantidad suficiente para cubrir un nicho en el mercado holandés.
- ✓ Determinar por qué la arracacha no tiene la importancia que se merece en el mercado.
- ✓ Determinar de qué manera el consumo de zanahoria blanca pulverizada, utilizada en pastelería gourmet, puede generar influencia positiva en la alimentación del consumidor holandés.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Internacionales:

Según Valdenegro (2004), en la tesis Propuesta de Desarrollo Asociativo y Competitivo para Empresas Campesinas de la Red de Papa de la IX Región de la Auracanía, de la Universidad de Chile donde propone como objetivo proponer una estrategia a las empresas participantes de la red de papas para mejorar la competitividad a base de un trabajo asociativo, orientado a la generación de alianzas estratégicas, para obtener economías de escala, calidad en los productos, innovaciones tecnológicas e informaciones. La metodología aplicada es la descriptiva, aplicando encuestas a 300 productores y al resultado que llegó fue que los factores asociativos que limitan la competitividad se clasifican en tres ámbitos, aquellos del tipo tecnológico, como: el desconocimiento y la falta de tecnología; los económicos-productivos, por ejemplo, falta de capital, los bajos rendimientos por hectárea y una heterogénea calidad del producto papa; y otros factores asociativos tales como el almacenamiento, bajos niveles de escolaridad y la imposibilidad de cambio de las personas, la mayoría tienen más de 50 años de edad. Se concluyó que el modelo asociativo es una gran estrategia de implementación para productores de bajos recursos, ayudándolos a vender mejor su producto e incrementar la economía para sus familias.

Según lo que se entiende existen factores que limitan a la competitividad esto por el mismo desconocimiento de los productores, ya sea en como sembrar, utilizar tecnología, no tener el espacio suficiente para sus cosechas.

De acuerdo con García y Galindo (2014), en la tesis propuesta de mejoramiento e interacción de la cadena de comercialización de papa nativa en el mercado de Quito, para pequeños productores del cantón Saquisilí, provincia de Cotopaxi, a través del modelo asociativo, de la Universidad Central del Ecuador, propone como objetivo desarrollar una propuesta de mejoramiento e integración de la cadena de comercialización de papa nativa hacia un mercado de Quito, para pequeños productores del cantón Saquisilí, provincia de Cotopaxi, a través del modelo asociativo. En donde la metodología utilizada es la deductiva – inductiva, se realizaron entrevista a actores directamente involucrados, técnicas de estadísticas para sistematizar la información, encuestas a productores de papa nativa; y al resultado que obtuvo es que el cantón Saquisilí de la provincia de Cotopaxi, el proceso de comercialización de papa en sus variedades nativas responde básicamente a acciones personales o familiares más que emprendimientos comunitarios o

de grupos identificados de pequeños productores que arriban al mercado con un enfoque desde la oferta y con una casi nula capacidad de negociación con la demanda y con otros eslabones de la cadena, lo que ha limitado su intervención en el mercado, desaprovechando oportunidades de negocio de sus productos; además, la intervención de numerosos intermediarios ha provocado la reducción del margen de ganancia en detrimento de los ingresos del productor. La realización del estudio para definir la propuesta de mejoramiento e integración de la cadena de comercialización de papa nativa a través de modelo asociativo, nos permite concluir de manera fehaciente que es únicamente a través de un modelo de trabajo asociado y, por tanto, solidario y comunitario, que los pequeños productores podrán abordar adecuadamente los aspectos referentes a la comercialización de sus productos integrándola con la producción y permitiendo la modificación de su enfoque actual que prioriza la oferta para abastecer la demanda hacia aquel que potencia y promueve la oferta desde la demanda y que permite aprovechar de las oportunidades de negocio que se presentan en el mercado.

Según lo mencionado la mayoría de los productores cosechan para alimentarse ellos mismos, mas no para comercializarlos, mostrando así menos integración con su comunidad.

Según Portilla (2012), en la tesis estudio de factibilidad para la industrialización, comercialización de almidón de papa a través de un modelo de asociatividad y reactivación del centro de acopio San Luis, en el cantón Tulcán, de la Universidad de Pontificia Universidad Católica del Ecuador, plantean como objetivo elaborar un análisis técnico sobre la base del proyecto, por medio de un estudio de principales variables que permitan estrategias para la comercialización de papa en fresco e industrializada como almidón de papa, a través de un modelo asociativo. En el cual la metodología utilizada es descriptiva, aplicada a una muestra de 50 productores y el resultado que alcanzó es que la existencia de suficiente producción de papa de variedad idóneas para la elaboración de almidón de papa, permiten aclarar y guiar una a una decisión de industrialización, comercialización y reactivación del centro de acopio en San Luis en Cantón Tulcán. Concluye que la propuesta demuestra ser factible económica, social y ambientalmente puesto que genera beneficios directos al consumidor por la calidad y valor nutritivo que tiene tanto la papa fresca como el almidón de papa; como también es de gran beneficio para los productores de papa de la zona por sus ingresos económicos.

En esta tesis muestra una diferencia con las tesis investigadas anteriormente ya que en ésta la comercialización de la papa es mejor porque crearon un modelo asociativo, trayendo así a su centro de acopio una manera de industrializar el almidón de papa.

Según Avalos (2011), en la tesis Proyecto de factibilidad para la producción, acopio y exportación de yuca fresca parafinada de la variedad Valencia, hacia el mercado del Reino Unido, de la Universidad Politécnica Salesiana de Quito, se propone como objetivo principal diseñar el proyecto de factibilidad para la producción y exportación de yuca fresca parafinada de la variedad Valencia, hacia el mercado de Reino Unido. Con el uso de una metodología descriptiva aplicando focus group a expertos y encuestas a los productores y el resultado al cual llegó fue que el Reino Unido se muestra como un mercado con alto potencial para la exportación del producto con una población que supera los 61 millones de habitantes y un consumo per cápita de 0.44 kg. El destino importa actualmente un total de 3200 toneladas, tendencia que se incrementa anualmente a razón de 300 toneladas. Concluyó que el mercado del Reino Unido muestra una gran cantidad de empresas interesadas en la introducción de productos orgánicos, los importadores en muchos de los casos controlan la oferta de los productos pues las cadenas de autoservicios y mayoristas no poseen la capacidad de importar los productos.

Como apreciamos en esta tesis uno de los mercados potenciales para que nuestro producto de la arracacha es el Reino Unido, lo cual nos favorece ya que existe un mercado a donde mandar nuestro producto.

Según Ortiz (2010), en la tesis exportación de Malanga producida en la zona de Quinindé - Esmeraldas hacia el mercado de Florida, Universidad de las Américas de Ecuador, el objetivo que presenta es exportación de Malanga producida en la zona de Quinindé - Esmeraldas hacia el mercado de Florida. Donde utilizan una metodología descriptiva aplicando encuestas a 230 productores de Quinindé y el resultado obtenido fue que el cultivo de Malanga representa una fuente de ingresos económicos para los agricultores que se dedican a su explotación, y debido a su alto contenido de nutrientes es un producto de exportación, y el mercado de Florida es atractivo por las exigencias que tienen en consumir productos nutritivos. Concluyó que el cultivo de la malanga representa una fuerte fuente de ingresos para los pequeños agricultores que se dedican a su explotación, y debido a su alto contenido de nutrientes es un producto de exportación.

Una vez más vemos que la mayoría de agricultores utilizan sus sembríos para su explotación y consumo para ellos mismos.

Según Miranda (2013), en la tesis estudio de la oca en las asociaciones que la producen, su propuesta gastronómica y su exportación a Nueva Zelanda, de la Universidad Internacional del Ecuador, donde el objetivo propuesto es poder demostrar que se pueden hacer nuevas propuestas gastronómicas con la oca y que es un producto el cual no se debe perder costumbre de su consumo ya que es una gran fuente de nutrientes para el cuerpo y una gran entrada económica para las asociaciones que la producen. La

metodología aplicada es descriptiva y el resultado obtenido es que las propiedades que tiene la oca es muy nutritiva, por lo tanto se puede demostrar que la oca no solo se puede utilizar en consumo directo sino también transformarlo para venderlo en mercados más selectos, de esta manera los ingresos económicos de sus productores serán mejores. Y concluyeron que la oca tiene un fuerte potencial gastronómico, que se puede exportar y genera ingresos económicos a las asociaciones que la cultivan.

Apreciamos que la oca es utilizada para la gastronomía peruana, aportando a la vez los nutrientes que esta tiene, y aporta económicamente a las asociaciones que la producen.

Según Montenegro (2013), en la tesis estudio de factibilidad para la creación de una asociación campesina de producción y comercialización de semilla de papa en Cantón, Tulcán, Provincia de Carchi, de la Universidad Técnica del Norte – Ecuador, donde el objetivo propuesto es realizar un diagnóstico situacional que permita identificar el contexto actual y la situación socio económica del entorno donde se proyecta efectuar una inversión para implementar una Asociación Campesina que produzca y comercialice semilla certificada de papa y papa comercial seleccionada.. Cuya metodología es descriptiva, donde estudiaron a una muestra de 150 productores, de los cuales solo encuestaron a 10 representantes del total de los agricultores; también aplicaron entrevista a expertos. El resultado que obtuvieron fue que la creación de la microempresa asociativa campesina es una fuente de generación de oportunidades para 150 agricultores que se encuentran dentro de los procesos productivos de semilla certificada de papa, ya que esto permite desconcentrar la riqueza que cierto grupo de productores hacendados maneja dentro de un territorio definido, logrando así crear fuentes de trabajo para los pequeños y medianos agricultores y sus familias, ya que la producción se la realiza de manera individual utilizando los recursos naturales de cada miembro de la microempresa para luego realizar una comercialización asociativa. Concluyendo que la falta de empleo y el deseo de incrementar los ingresos económicos en las familias de los pequeños y medianos agricultores ha permitido que el agricultor carchense emprenda por necesidad, e incursionen en la asociatividad como medio de potenciar la producción y venta de semilla certificada de papa y no solo la producción de papa comercial.

Como observamos hoy en día la papa no solo se comercializa como papa en sí, sino que también los agricultores y por ende las asociaciones creyeron conveniente y rentable comercializar la semilla certificada de la papa.

Según Mancero (2007), en el artículo científico estudio de la cadena de valor de la papa, aportando a las asociaciones de los productores y agricultores, de la Universidad Técnica de Ecuador, donde proponen como objetivo hacer un análisis de la cadena de valor del sector papero y enfocar el estudio en asociar a los pequeños productores en cadenas poniendo atención en el rol de las plataformas y los vínculos a restaurantes, pollerías,

industrias y supermercados, en las barreras que los agricultores encuentran al vincularse a los mercados, tanto el ingreso a la cadena y cómo funciona la obtención del ingreso. La metodología que se utilizó es la descriptiva, donde aplicaron encuestas y técnicas de observación a los productores; y también se realizó entrevista a expertos en agricultura y consultorías a expertos en temas de asociatividad. El resultado al cual llegó fue que la capacidad productiva individual de las empresas asociativas aunque tiene una dinámica de crecimiento es aún limitada para acceso a mercados que demandan mayor volumen. La cooperación entre estas empresas comercializadoras es baja debido a que se ven como competencia dentro de los mercados locales lo que en la práctica podría limitar acuerdos. En lo que respecta a la producción de la papa por pequeños productores, la inserción de nuevas variedades ligada a nuevas prácticas de manejo y al requerimiento de inversión en semillas e insumos hace que no todos se involucren por disponibilidad de recursos y tiempo para invertir en participar. Y concluyó que el apoyo externo requerido por las empresas asociativas para el arranque, capitalización, disponibilidad de capital de operación y fortalecimiento de capacidades de sus socios en la gestión del negocio, tiene que ser asumido como un proceso.

Los agricultores de la papa no solo quieren dar a conocer que su papa es buena y certificada sino que quieren vincularse dentro de pollerías, industrias, etc. En pocas palabras crear ellos mismos sus propios mercados, pero a la vez saben que no cuentan con lo suficiente para la demanda que quieren incursionar.

Según Monasterio (2011), en el artículo científico programa de proyectos asociativos de agricultores de papa para mejorar la sostenibilidad ambiental y económica de la producción de papa en la Cordillera de Mérida, el objetivo propuesto es lograr formar una asociación sólida de los productores de papa, para mejorar la sostenibilidad ambiental y económica de la producción de papa en la Cordillera de Mérida. La metodología es descriptiva, donde aplicaron encuestas a más de 120 productores, entrevista a expertos del Instituto Nacional de Investigaciones agrícolas de Colombia y el Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial de Colombia; también aplicaron observación directa a los procesos productivos que se dan en la cosecha de la papa; al resultado que llegó fue que se logró asociar a más de 120 productores de papa en la Cordillera de Mérida, capacitándolos en distintos temas sobre el cultivo de la papa, no afectando al ambiente y mejorando ellos económicamente, cosechando un producto de calidad y en mayores cantidades. Concluyendo que la participación de Asociaciones de Productores locales, de ONG's, de las unidades de extensión agrícola municipal y de instituciones de formación técnica del Estado Mérida, junto con las instituciones de investigación, constituye una oportunidad para la suma de esfuerzos y recursos, concentrados en la atención de los problemas prioritarios de la producción agrícola en el Páramo de la Cordillera de Mérida, lo

cual constituye una vieja aspiración de la colectividad de esta región y de sus autoridades municipales.

2.1.2. Nacional

Según con Canora y Navarrete (2007), en la tesis modelo de gestión para el desarrollo comercial y asociativo de la papa nativa : análisis y propuesta de implementación para la comunidad de Pazos (Huancavelica), de la Universidad Nacional de Huancavelica, donde el objetivo es proponer un modelo de gestión para el desarrollo comercial y asociativo de la papa nativa de Huancavelica, en la oportunidad de convertir sus ventajas comparativas contenidas en el conocimiento único del agricultor y demás factores identificados, en una ventaja competitiva que le sirva de oportunidad para incursionar en mercados interesados en el concepto innovador, ecológico, social y cultural que la Papa Nativa contiene. La metodología utilizada es la exploratoria de tipo cualitativa, aplicando entrevista a expertos investigadores de la papa en el Perú, ingenieros agrónomos, chefs, consultores y asesores en temas de exportación y asociación, y los conocimientos adquiridos por observación. El resultado al cual llegaron fue el procesamiento tecnológico, y la evaluación económica, resaltan los supuestos económicos para la realización del modelo, se parte del empleo del 60% de hectáreas cultivadas de Pazos, de las que se emplearía solo el 30%, que generará en el tiempo un incremento del abastecimiento; también se considera que todo lo producido se comercializara. Se logró que los productores de papa de Pazos del departamento de Huancavelica, se asocien para que comercialicen su producto como una asociación al mercado de Madrid. Y concluyeron que debe considerarse la implementación del modelo, se deberán plantear futuras investigaciones respecto de los cuatro factores críticos de éxito: forma de asociatividad, mercado, planta y gestión del riesgo.

La papa es tan importante en nuestro país ya que tenemos mucha variedad de esta, es por eso que la mayor parte de agricultores en el Perú se dedican a la cosecha de papa, trayendo consigo comercio entre asociaciones de Huancavelica.

De acuerdo a Fabián (2013), en la tesis asociatividad y cadena productiva de papa nativa; estrategia de inserción ventajosa de pequeños productores de la mancomunidad municipal de Yacus Jauja - Junín a mercados dinámicos, de la Pontificia Universidad Católica del Perú, donde el objetivo propuesto es identificar los factores de éxito de cinco asociaciones de pequeños productores de la Mancomunidad Municipal del Yacus en Jauja-Junín que hacen posible su inserción ventajosa a los mercados dinámicos, analizando los cambios que implementan durante una campaña de producción en alianza con la empresa en la cadena productiva de papas nativas, para proponer medidas de política agraria que garanticen la inclusión de pequeños productores a mercados dinámicos. Utilizando una metodología descriptiva aplicando encuestas a 10 productores por cada asociación haciendo un total de 50 productores y al resultado que ganó es que los asociados han

logrado mejorar su capacidad de negociación con los compradores, por ejemplo con la empresa conversan al inicio de cada nueva campaña y establecen los volúmenes de entrega, las variedades, los requerimientos de calidad, y sobre todo el precio. Es así que 45.45% de los asociados reconoce como ventaja de la asociatividad, la capacidad de negociación individual o grupal. Concluyó que los pequeños productores de papas están organizados y valoran la importancia de su organización y la directiva que facilita la gestión tanto al interno de la organización como para con las instituciones públicas llámense Mancomunidad Municipal del Yacus, gobierno local de Masma Chicche, INIA, Cede Agraria de Jauja o con las Instituciones privadas: FOVIDA, CREDIVIDA, Instituto Continental.

Siempre que cada agricultor hace asociaciones ésta hace que mejore sus productos por ende ayuda a una mejor negociación ampliando así sus ganancias.

Según Quispe (2011), en la tesis incremento de la productividad de papa nativa de pequeños productores de la asociación de productores agropecuarios Encanto de Oro Ceronccata del Distrito de Santa María de Chicmo, de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, el objetivo es capacitar y adiestrar a las juntas directivas de las asociaciones y fortalecer sus organizaciones en forma funcional, donde metodología utilizada es descriptiva y a los resultados a los que se alcanzó es que los productores de la asociación cuentan con condiciones de suelo, clima y áreas de terreno para ampliar la frontera agrícola con buena capacidad de producción y conocimientos técnicos. La asociación esta formalizada y tiene vida Institucional, con algunos conflictos como toda organización productiva, tiene un total de integrantes 50 asociados que participan activamente en la actividad de cultivo de papa nativa y con actitud proactiva para trabajar con las entidades públicas y privadas involucradas en el desarrollo de la cadena productiva de la papa nativa en la Provincia de Andahuaylas. Concluyó que asociar a los pequeños productores, ha incrementado sus ingresos y calidad de vida, trabajar con ellos los ayudado a cultivar mejor su producto y trabajar mejor sus tierras.

Hacer que los productores se asocien es una buena estrategia; ya que logran mejorar la comercialización de sus productos y las ganancias se ven mejores reflejadas.

De acuerdo a Lara, en la Revista Latinoamericana de la Papa (2012), en el artículo científico el reto de vincular a los pequeños productores de papa con la agroindustria, donde el objetivo presentado es lograr un contrato de enlaces mutuos de colaboración entre empresas y agricultores, para una mejor comercialización con un producto de calidad. La metodología utilizada es descriptiva y el resultado obtenido fue que el número de visitas de seguimiento es menor por trabajar con un número reducido de grandes productores, el acceso a los fundos grandes es más fácil y la empresa requiere menos

inversión en trabajos de extensión para garantizar un buen manejo del cultivo. Concluyó que las asociaciones y las experiencias adquiridas será un "capital" importante que les posibilitará, más adelante, reorientar su producción y sus mecanismos de colaboración hacia nichos de mercado en los cuales ellos son más competitivos que los grandes.

No es fácil lidiar con productores del campo, porque ellos por lo general no ven más allá de sus fronteras, pero lograr asociarlos es un buen punto para ellos porque de esa manera se harán conocidos.

2.1.3. Local

Según, Cáceres y Soriano (2008), en la tesis estudio de la producción agropecuaria de oca y su impacto en la economía de las asociaciones campesinas de los caseríos de Loritopampa en el Distrito de Jesús, de la Universidad Nacional de Cajamarca, donde el objetivo planteado es estudiar la producción agropecuaria de la oca y el impacto que esta producción tiene en la economía de las asociaciones campesinas del caserío de Loritopampa en el Distrito de Jesús. Aplicando una metodología descriptiva y el resultado que alcanzaron fue que en el caserío de Loritopampa en el Distrito de Jesús, producen altas cantidades de oca; pero a las asociaciones les afecta en su economía, puesto que, comercializan su producto en el mercado local a un precio menor de su valor, por lo tanto estas asociaciones no se ven beneficiadas; y se implementó programas de capacitación a los productores para que mejoren su economía comercializando su producto. En la tesis concluyó que Cajamarca tiene alto potencial para exportar este tipo de productos y tendrán más éxito asociando a sus productores.

En Cajamarca hay productores que les hace falta la asesoría de personas con experiencia, porque producen pero al comercializar su producto lo venden muy por debajo de su valor, o que genera en ellos una pérdida, de la que ellos no logran percibir.

De acuerdo a Muñoz (2009), en la tesis estudio de pre - factibilidad de una empresa productora y comercializadora de harina de papa en la ciudad de Cajamarca, de la Universidad Nacional de Cajamarca. Con el objetivo planteado de Elaborar el estudio de pre - factibilidad de una empresa de harina de papa, en la ciudad de Cajamarca, para exportar al extranjero. Donde la metodología es descriptiva y el resultado obtenido es que se logró culminar el estudio satisfactoriamente, donde se elaboró una propuesta de la implementación de una Planta de Harina de Papa en la Ciudad de Cajamarca, logrando mayores volúmenes de producción para poder exportar al extranjero. Concluyó que en Cajamarca hace falta empresas manufactureras o fábricas, y que si es factible instalar empresas de ese tipo para exportar productos hechos a base de papa al extranjero, *Cajamarca tiene potencial de producción, falta implementar empresas fabricadoras que logren sacar productos terminados y se deje exportar puro commodity.*

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Conceptos de Asociatividad

Según CEI (2010), Asociar significa : unir una persona a otra que colabore en el desempeño de algún trabajo, comisión o encargo, juntar una cosa con otra para concurrir a un mismo fin, relacionar, juntarse, reunirse para algún fin.

Según MINCETUR (2008), “la asociatividad es un mecanismo de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización. En este mecanismo de cooperación entre pequeña y mediana empresa, cada empresa decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objeto común manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial”.

Según Estévez (2007), menciona que “un mecanismo de relación y acción conjunta organizada y con cierto grado de permanencia, entre distintos actores - empresas, personas u organizaciones - interesados en unir voluntariamente sus esfuerzos para conseguir objetivos comunes y obtener beneficios que no podrían alcanzar individualmente.

Según Liendo y Martínez (2001) citado por Poliak (2001), “Cuando hablamos de asociatividad, incluimos una cantidad de conceptos, como acuerdos, alianzas estratégicas, articulación entre grandes empresas y pymes, eslabonamientos productivos, redes. Pero fundamentalmente es una estrategia de colaboración colectiva, que está vinculada a negocios concretos; es una herramienta al servicio de un negocio. Las empresas, en ese contexto, desarrollan un esfuerzo colectivo para la concreción de objetivos comunes, que pueden ser muy disímiles, desde comprar en común programas de investigación y desarrollo o mejores posicionamientos en la cadena de valor para su esquema de negociación”.

2.2.1.1. Teorías de Asociatividad

Según Liendo y Martínez (2001), “El modelo asociativo surge como uno de los mecanismos de cooperación que persigue la creación de valor a través de la solución de problemas comunes originados fundamentalmente, por falta de escala. Es decir, la insuficiencia del tamaño de las empresas hace muy difícil la incorporación de tecnologías, la penetración a nuevos mercados y el acceso a la información, entre otros. La asociatividad permite, a través de la implementación de estrategias colectivas y de carácter voluntario, alcanzar niveles de competitividad similares a los de empresas de mayor envergadura. Esta forma de trabajo se caracteriza por:

- ✓ Independencia jurídica de los participantes.
- ✓ Autonomía gerencial de cada una de las empresas.

Según Narváez, Fernández y Senior (2008) citado por Rosales (2007) “la asociatividad es un mecanismo de cooperación empresarial en el que cada una de las empresas que participan mantienen su independencia jurídica y su autonomía gerencial, decidiendo voluntariamente su participación en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima o generar una relación más estable en el tiempo, como puede ser la investigación y el desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías, las cuales son cubiertas proporcionalmente por cada parte de cada uno de los participantes.

Ahora bien, el proceso de asociatividad empresarial, desde la perspectiva del desarrollo local, estimula la configuración de sistemas empresariales que buscan la formación de entornos competitivos e innovadores mediante el aprovechamiento de determinadas externalidades derivadas de su agrupación en el territorio, así como también ventajas asociadas a la tradición empresarial del territorio y las relaciones comerciales y de cooperación para competir ligadas a la proximidad”.

Según Dini (1997), el término de asociatividad se relaciona con el proceso de integración empresarial, que en un sentido más amplio se define como “el proceso de cooperación entre empresas independientes, basado en la complementación de recursos entre diferentes firmas relacionadas y orientadas al logro de ventajas competitivas que no podrían ser alcanzadas en forma individual”.

Según Rosales (1997), la asociatividad como una de las alternativas válidas y necesarias encontradas por las PYMEs, para enfrentar no solo el nuevo escenario económico global, sino también, cambios estructurales internos de manera más eficientes. Debido a que la asociatividad permite estimular las potencialidades y capacidades individuales, logrando un mejor posicionamiento en los mercados y afrontando la incertidumbre que plantea el entorno.

Es decir que la estrategia de cooperación generada entre PYMEs facilita competir en igualdad de condiciones, articulándose nuevos mecanismos de interrelación con el entorno empresarial. La asociatividad en el sistema productivo de las empresas se puede implantar para varios propósitos desde el financiamiento hasta la investigación y desarrollo de nuevas innovaciones.

2.2.1.2. Tipos de Asociatividad

Según Barrera (2004):

- a) **Redes de Cooperación:** Conjunto de empresas que comparten información, procesos o conglomeran ofertas, sin renunciar a funcionar de manera independiente. No existe una relación de subordinación.
- b) **Articulación Comercial:** Relación sostenida entre empresas ofertantes y demandantes la cual puede ser mediada o animada por un agente intermediario, bróker o gestor de negocios.
- c) **Alianza en Cadenas Productivas:** En base a acuerdos entre actores que cubren una serie de etapas y operaciones de producción, transformación, distribución y comercialización de un producto o línea de productos (bienes o servicios). Implica división de trabajo en la que cada agente o conjunto de agentes realiza etapas distintas del proceso productivo.
- d) **Alianza en Clúster:** De manera similar a las cadenas de valor, pero los actores están concentrados geográficamente y están interconectados en una actividad productiva particular. Comprende no sólo empresas sino también instituciones que proveen servicios de soporte empresarial.
- e) **Joint Venture:** Se constituye una nueva sociedad creada por dos o más empresas con personalidad jurídica independiente pero realiza una actividad empresarial supeditada a las estrategias competitivas de las empresas propietarias. Esta forma de cooperación implica la aportación de fondos, tecnología, personal, bienes industriales, capacidad productiva o servicios.
- f) **Consortios:** El Art. 445 de la Ley General de Sociedades establece que el contrato de consorcio es aquél por virtud del cual dos o más personas se 23 asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio o empresa con el propósito de obtener un beneficio económico. Los Consortios se pueden formalizar legalmente sin que las empresas pierdan su personería jurídica pero con una gerencia común.

2.2.1.3. Factores De Asociatividad

Según Arce (2006):

- a) Confianza
- b) Selección de socios.
- c) Transparencia y mecanismos de control.
- d) Un objetivo común lo suficientemente atractivo.
- e) Planificación adecuada de la asociación.

- f) Formular y ejecutar proyectos que ayuden a la consecución de los apoyos económicos.
- g) Autoridad de los directivos.
- h) Resolución de desacuerdos.

2.2.1.4. Características de Asociatividad

Según MINCETUR (2008)

- a) No existencia de subordinación
- b) Identidad jurídica independiente de los socios.
- c) Mantenimiento de la cultura y estructura de gestión de los miembros.
- d) Se excluyen: fusiones, adquisiciones, acuerdos sociedad – filial o entre empresas de un grupo sin actuación independiente.
- e) Coordinación de acciones futuras
- f) Se establece cierta dependencia mutua.
- g) Acuerdos explícitos (escritos o verbales)
- h) Transferencia permanente de recursos.
- i) Se reduce la autonomía organizativa.
- j) Consecución de un objetivo común.
- k) El acuerdo debe proporcionar beneficios a todos los participantes.
- l) Juego de suma positiva.
- m) Los socios deben participar activamente y desarrollar sus habilidades.
- n) Factores determinantes en la elección de la modalidad y tipo de organización
- o) Ritmo de crecimiento de la demanda
- p) Nivel de incertidumbre de la demanda
- q) Estandarización de los compradores y canales de distribución
- r) Estandarización del producto (bien o servicio)
- s) Poder de negociación
- t) Tecnología intensiva en mano de obra o en capital
- u) Nivel de acceso a la tecnología y al financiamiento

2.2.1.5. Ventajas de Asociatividad.

Según Arce (2006)

- a) Incremento de la producción y productividad.
- b) Mayor poder de negociación.
- c) Mejora el acceso a tecnologías de productos o procesos y a financiamiento.
- d) Se comparte riesgos y costos.

- e) Reducción de costos.
- f) Mejora de la calidad y diseño.
- g) Mejora la gestión de la cadena de valor.
- h) Mejora la gestión del conocimiento técnico productivo y comercial.

2.2.1.6. Desventajas de Asociatividad.

Según CEI (2010):

- ✓ Muchas veces el individuo no puede solicitar préstamos o crédito, puesto que no tiene una firma colateral.
- ✓ Los pequeños agricultores que ofrecen una limitada cantidad de productos, por lo regular no reciben un buen precio por sus productos en el mercado local.
- ✓ La compra de insumos resulta más cara, puesto que los vendedores no le ofrecerán un descuento por la compra de semillas, fertilizantes y otros insumos, y si se lo ofrecen, éste será mínimo.
- ✓ Por lo regular, las agencias ofrecen capacitación y entrenamiento a grupos, no a individuos.

2.2.1.7. Estrategias de Asociatividad

Según LOZANO (2010):

- ✓ Colaboración Colectiva
- ✓ Se minimiza los riesgos individuales.
- ✓ Penetración en mercados internacionales.
- ✓ Crea mayor oferta y demanda

2.2.2. Conceptos de Exportación.

Según Smith (2007), “exportación es cualquier bien o servicio enviado a otra parte del mundo, con propósitos comerciales. La exportación es el tráfico legítimo de bienes y/o servicios nacionales de un país pretendidos para su uso o consumo en el extranjero. Las exportaciones pueden ser cualquier producto enviado fuera de la frontera de un Estado. Las exportaciones son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas”

Según Cabanellas (2011) citado por Alva (2011), precisa que el término exportación significa el “envío de mercaderías o productos del país propio a otro, o del que se menciona a uno distinto. La extracción de géneros de un Estado para llevarlos a otro posee trascendencia muy grande en materia económica; ya porque priva de productos al país, ya porque le permite obtener aquellos de que carece, y también por constituir fuente de ingresos para el fisco nacional”.

Según Ruiz (2014) citado por Melitz (2003), señala que las empresas eligen exportar dependiendo de su nivel de productividad. Así las firmas más productivas exportan, otras menos productivas destinan su producción al mercado interno y las de menor productividad salen de la industria.

Según Krugman (2010) afirma que los países pueden exportar ciertos productos simplemente porque cuentan con una firma que entró por primera vez en una industria que sólo puede sostener a unas cuantas empresas. Gracias a que pueden obtener economías de escala, los primeros en entrar en una industria pueden colocar un candado en el mercado mundial que desaliente los intentos de una penetración subsecuente. Muchas industrias globales tienen un número muy limitado de empresas.

Según Smith (2009) afirma que interacción entre comercio y crecimiento económico. De acuerdo a los principios establecidos, plantea que los distintos bienes deberán producirse en aquel país en que sea más bajo su costo de producción y desde allí, exportarse al resto de las naciones.

2.3. Definición de Términos Básicos.

Arracacha: La arracacha, apio criollo, racacha, virraca, zanahoria blanca o mandioquinha salsa es una planta alimenticia, originaria de los Andes y cultivada actualmente en Colombia, Brasil, Perú, Bolivia, Venezuela y Ecuador entre los 600 y 3200 msnm. Pertenece a la familia de las apiáceas, al igual que la zanahoria y el apio. (Ames, 1997)

Alimento Nutritivo: Alimento que aporta la nutrición adecuada destinado a personas. Por su fórmula específica, está preparado para ser consumido como única ración y es capaz de mantener con vida y/o promover la producción sin que sea necesario proporcionar ninguna sustancia adicional, excepto agua Asociación Americana de Oficiales de Control de Alimentación (AAOCA, 2000)

Producción: es la actividad desde el punto de vista de la economía, según los primeros fisiócratas, se identificaba la producción con la agricultura, no se contemplaba otra posibilidad para la economía. Con la llegada de la industria, los clásicos en economía, incrementan este campo y ahora se refieren a dos tipos de actividad: la agricultura y la industria (actividad principal en el esquema económico de la época). Finalmente la economía termino admitiendo que también las actividades del sector terciario son actividades productivas, porque la economía dice que la actividad productiva es cualquier actividad que aumenta la capacidad de los bienes o de las cosas para satisfacer necesidades humanas. Producir es añadir valor a las cosas y por lo tanto las actividades del sector servicios consiguen añadir valor sobre las cosas en las que actúan, de ahí que también se considere producción. (Álvarez, 2009).

Mercado: es donde confluyen la oferta y la demanda. En un sentido menos amplio, el mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. (Bonta y Farber, 1994).

Agricultores: Es un sustantivo masculino y femenino que es la persona que trabaja y cultiva en la tierra, todo relacionado con el campo y en el ámbito rural. Un jornalero es un bien agricultor cosechando la papa, el trigo y el frijol y las ganancias son variadas. Real Academia de la Lengua Española (RAE, 1978)

Comercializar: La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales. (Rivadeneira, 2012)

Valor agregado: es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio con el fin de darle un mayor valor en la percepción del consumidor. (Montero, 2013)

Cultivo: El cultivo es la práctica de sembrar semillas en la tierra y realizar las labores necesarias para obtener frutos de las mismas. (RAE, 1975)

Consumidor: personas naturales o jurídicas que utilicen o disfruten como destinatarios finales productos o servicios en beneficio propio, actuando en una esfera ajena a su actividad profesional o empresarial. Así, en este primer nivel de análisis, no será considerado consumidor a quienes adquieran un producto o servicio que se encuentre destinado al desarrollo de actividades que incidan directamente en el desarrollo o dirección de las actividades empresariales del adquirente. Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI, 2012)

Almidón: sustancia blanca, inodora, insípida, granulada o en polvo, que abunda en otras feculentas, como la papa o los cereales; se emplea en la industria alimentaria, textil y papelera. (RAE, 1988).

Asociación: acción y efecto de asociar o asociarse, unir una persona a otra para que colabore en algún trabajo, juntar una cosa con otra para un mismo fin, establecer una relación entre cosas o personas. (RAE, 1977)

Capital de Trabajo: inversión de dinero que realiza la empresa o negocio para llevar a efectos su gestión económica y financiera a corto plazo, entiéndase por corto plazo períodos de tiempo no mayores de un año. (Ynfante y Ramón, 2009).

Pulverizado: procede del vocablo latino pulverizare, significando difuminar una sustancia líquida en partículas diminutas o convertir algo en polvo. (Pérez y Merino, 2013)

Gourmet: es un vocablo francés traducido por la RAE, como gastrónomo, una persona entendida en gastronomía o aficionada a las comidas exquisitas. El término se utiliza como adjetivo para calificar a aquellas comidas de elaboración refinada. (Pérez y Gardey, 2009)

2.4. Hipótesis

Al asociar a los productores de arracacha de la provincia de Bambamarca, va impulsar a que formen estrategias para procesar su producto de manera natural y con valor agregado, y así utilizarlo en pastelería gourmet exportándolo al mercado holandés en el año 2016.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1. Operacionalización de Variables

Variable Independiente: Estrategias de Asociatividad

Variable Dependiente: Exportación

Tabla n.º 4.

Operacionalización de Variables.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Estrategias de Asociatividad	La asociatividad un mecanismo de relación y acción conjunta organizada y con cierto grado de permanencia, entre distintos actores - empresas, personas u organizaciones - interesados en unir voluntariamente sus esfuerzos para conseguir objetivos comunes y obtener beneficios que no podrían alcanzar individualmente. Estévez (2007)	Mecanismos de relación entre los socios	Nº de acuerdos que lleguen los socios	Entrevistas a productores
		Acciones conjuntas organizadas	Nº de cosechas de arracacha recolectadas como asociatividad	Entrevistas a asociados
		Generar la permanencia de los socios	Nº de meses que los productores se mantienen en la asociación	Entrevista a los productores
Exportación	Exportación es cualquier bien o servicio enviado a otra parte del mundo, con propósitos comerciales. La exportación es el tráfico legítimo de bienes y/o servicios nacionales de un país pretendidos para su uso o consumo en el extranjero. Las exportaciones pueden ser cualquier producto enviado fuera de la frontera de un Estado. Las exportaciones son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas. Smith (2007)	Balanza comercial	Exportaciones de arracacha en dólares	Revisión Documentaria
			Importaciones de arracacha en dólares	Revisión Documentaria
		Política económica	Inflación promedio	Revisión Documentaria

3.2. Diseño de Investigación

No experimental – Descriptivo

3.3. Material.

3.3.1. Unidad de estudio.

Calculo de tamaño óptimo		
$\frac{n_0}{N} < 5\%$	3.06896552	Corrección del valo de n
$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$	n = 43.7457627	44

Productores de arracacha de la provincia de Bambamarca.

3.3.2. Población.

La población es conocida son 58 productores.

Figura n.º 3. Tamaño de la muestra.

TAMAÑO DE MUESTRA (Media)		
Con remplazo		
POBLACIÓN	N	58
DESV.STAND	S	0.34
NIVEL CONFIANZA	nc	95 %
ERROR DE MUESTREO	e	0.05
$n_0 = \frac{Z^2 S^2 N}{e^2 N + Z^2 S^2}$	z	1.96
	n	177.63
		178

Figura n.º 4. Calculo de tamaño óptimo.

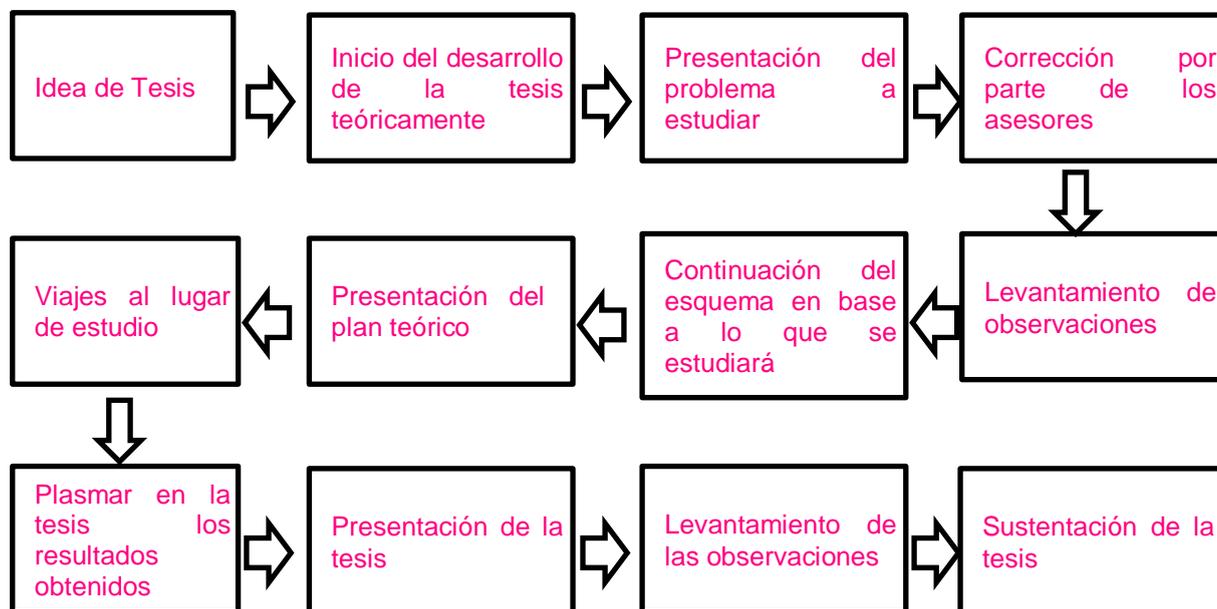
3.4. Técnicas, Instrumentos y Procedimientos de Recolección de Datos

Se empleará la entrevista para acceder a información de manera directa con los productores no asociados y asociados, fue estructurada con preguntas de fácil comprensión y acorde con la Operacionalización de las variables, también se empleara la entrevista, ya que se desea tener información específica, especialmente la información que no está contenida en eventos históricos, comportamiento en el pasado, conceptos, intenciones, pensamientos o logros organizacionales de los productores. Y por último otra técnica útil, consiste en observar a las personas cuando efectúan su trabajo. Como técnica de investigación, la observación tiene amplia aceptación científica, El propósito de asociatividad es múltiple: permite determinar que se está haciendo, como se está haciendo, quien lo hace, cuando se lleva a cabo, cuánto tiempo toma, dónde se hace y por qué se hace.

3.5. Métodos, Instrumentos y Procedimientos de Análisis de Datos

Figura n.º 5.

Métodos, Instrumentos y Procedimientos de Análisis de Datos.



CAPÍTULO 4. PLAN DE NEGOCIO

4.1. Selección de Idea de Negocio

Tabla n.º 5.
Proceso de Depuración: Cumplimiento de Requisito.

Idea de Negocio	CRITERIOS			APLICA	
	Rentabilidad	Interés	Impacto social	Sí	No
Empanizado de Quinua	X				
Esencia de Lavanda	X				X
Pulverizado de Arracacha	X	X	X	X	
Desayunos Saludables	X	X		X	

Elaboración: Carrera A. Celia y Mendoza V. Angélica

Para poder elegir nuestra idea de negocio se procedió a realizar una lluvia de ideas, en donde elaboramos una lista de temas de interés. Una vez concluido el proceso de identificación se pasará al proceso de depuración en donde observaremos si cumplen el requisito o no. Como se puede observar en la tabla N° 1 se ha evaluado criterios, pero solo dos han sido escogidos ya que cumplen con los requisitos que se han propuesto. Arracacha Pulverizada y Desayunos Saludables, serán evaluadas para poder obtener nuestra idea de negocio.

4.2. Idea de Negocio

Nosotros como emprendedores hemos pensado en dos ideas de negocio para nuestra tesis, la cuales consisten en: Pulverizado de Arracacha para Pastelería Gourmet y Desayunos Saludables alimento del Inca, de tal manera hemos realizado un análisis acerca de cuál de las ideas es la más beneficiosa y rentable con el fin de ejecutarla en un mercado actual y se han obtenido los siguientes resultados:

a) Pulverizado de Arracacha para Pastelería Gourmet:

Tabla n.º 6.

Matriz de Evaluación de Ideas Pulverizado de Arracacha para Pastelería Gourmet.

IDEA DE NEGOCIO	FACTORES	POND.	SUBFACTORES	POND.	NOTAS 1-20	CONS. VALOR FACTOR	POND* VALOR FACTOR	
Pulverizado de Arracacha para Pastelería Gourmet	Proceso de producción	0.25	Capital Inicial requerido	0.30	17	5.1	15.6	3.9
			Maquinaria y equipos	0.15	15	2.25		
			Conocimiento del proceso productivo	0.55	15	8.25		
	Proveedores	0.10	Número de proveedores en el mercado	0.40	18	7.2	17.4	1.74
			Acceso al crédito de los proveedores	0.20	15	3		
			Poder de negociación con los proveedores	0.40	18	7.2		
	Mercado Objetivo	0.15	Tamaño/número	0.45	18	8.1	17.3	2.6
			Nivel socioeconómico	0.35	16	5.6		
			Poder adquisitivo	0.20	18	3.6		
	Recursos Financieros	0.10	Acceso al crédito	0.50	17	8.5	16.3	1.63
			Deudas o préstamos actuales	0.10	18	1.8		
			Inversión necesaria	0.40	15	6		
	Recursos Humanos	0.05	Cantidad del personal necesario	0.30	16	4.8	15	0.75
			Capital necesario para remuneraciones	0.30	14	4.2		
			Acceso al crédito	0.40	15	6		
	Competidores	0.10	Número	0.40	12	4.8	13.6	1.36
			Participación en el mercado	0.40	15	6		
			Organización de la competencia	0.20	14	2.8		
	Proceso de exportación	0.10	Leyes del país destino	0.30	18	5.4	16	1.6
			Aranceles	0.30	14	4.2		
			Estabilidad política	0.40	16	6.4		
Distribución física internacional			Empaque	0.25	16	4	16.25	2.4
			Presentación del producto	0.25	15	3.75		
			Transporte adecuado	0.50	17	8.5		
						Resultado final	16.01	

b. Desayunos Saludables

Tabla n.º 7.

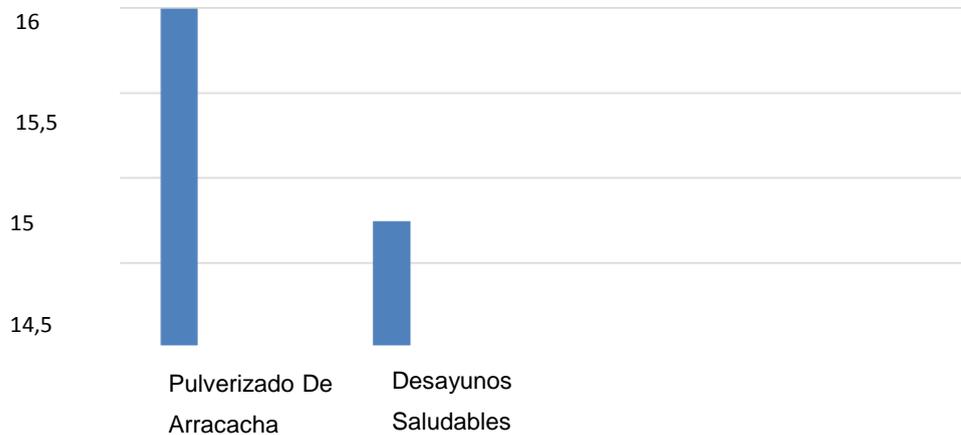
Matriz de evaluación de ideas Desayunos Saludables.

IDEA DE NEGOCIO	FACTORES	POND.	SUBFACTORES	POND.	NOTAS 1-20	CONS. VALOR FACTOR	POND* VALOR FACTOR		
Desayuno Saludables	Proceso de producción	0.25	Capital Inicial requerido	0.30	15	4.5	15	3.75	
			Maquinaria y equipos	0.15	15	2.25			
			Conocimiento del proceso productivo	0.55	15	8.25			
	Proveedores	0.10	Número de proveedores en el mercado	0.40	12	4.8	12.6	1.26	
			Acceso al crédito de los proveedores	0.20	15	3			
			Poder de negociación con los proveedores	0.40	12	4.8			
	Mercado Objetivo	0.15	Tamaño/número	0.45	18	8.1	16.7	2.5	
			Nivel socioeconómico	0.35	16	5.6			
			Poder adquisitivo	0.20	15	3			
			0.10	Acceso al crédito	0.50	17	8.5	16.3	1.63
				Deudas o préstamos actuales	0.10	18	1.8		
				Inversión necesaria	0.40	15	6		
	Recursos Humanos	0.05	Cantidad del personal necesario	0.30	12	3.6	13.2	0.66	
			Capital necesario para remuneraciones	0.30	12	3.6			
			Acceso al crédito	0.40	15	6			
Competidores	0.10	Número	0.40	12	4.8	13.2	1.32		
		Participación en el mercado	0.40	14	5.6				
		Organización de la competencia	0.20	14	2.8				
Proceso de exportación	0.10	Leyes del país destino	0.30	15	4.5	15.1	1.51		
		Aran celes	0.30	14	4.2				
	0.15	Estabilidad política	0.40	16	6.4				
			Empaque	0.25	14	3.5	14	2.1	
			Presentación del producto	0.25	12	3			
			Transporte adecuado	0.50	15	7.5			
						Resultado final	14.74		

4.3. Resultados

Figura n.º 6.

Resultados de Idea de Negocio



Fuente: Matriz de Evaluación de ideas Tabla N°1 y N°2
Elaboración: Carrera A. Celia y Mendoza Vargas, Angélica

Concluida la labor del análisis de mercado con el fin de saber qué idea de negocio resulta más efectiva, hemos obtenido los siguientes resultados: Pulverizado de Arracacha con un resultado final de 16.01 y Desayunos Saludables con 14.74, donde se demuestra que la idea de negocio más rentable es el Pulverizado de arracacha. Por otro lado observamos que los puntajes más altos en los factores para la idea es en el rango de Proveedores, Mercado Objetivo, Recursos Humanos y Procesos de Exportación llegando a la conclusión que sus procesos de producción son accesibles así mismo son proveedores de su mismo material para la elaboración del producto. Y una ventaja abismal es que el nivel de competidores no es tan fuerte como en el sector desayunos lo que es una ventaja para nosotros como emprendedores.

4.4. Análisis del entorno

4.4.1. Análisis del ambiente externo

Tabla n.º 8.

Análisis del Ambiente Externo.

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANÁLISIS
DEMOGRÁFICO	Tamaño del público objetivo	Nuestro mercado dentro de Países Bajos, es Zelanda con una población de 380 726, dentro del mismo Zelanda trabajaremos con el municipio de Goes con 36 989 habitantes, y dentro de Goes nuestro mercado objetivo es Kloetinge con una población de 3152.
	Distribución geográfica del público objetivo	La distribución geográfica del sector agrícola representa 60% de la aceptación en el Mercado Holandés, también es el segundo país exportador de productos agrícolas del mundo.
ECONÓMICO	Marco económico general	Entre las empresas agrícolas que cuentan con financiación ajena, sólo en un 2,4% de ellas ésta representa más del 50% (42,4% en la PYME industrial).
	Instituciones financieras existentes	El FMO financia inversiones realizadas por personas naturales y jurídicas que ejercen o va a ejercer un negocio u oficio en un país en vías de desarrollo. El FMO se ocupa principalmente de los sectores financieros, comercio, pequeñas y medianas empresas.
	Funcionamiento del sistema bancario	Los instrumentos financieros bancarios son los más conocidos y los más utilizados por las empresas agrícolas: cerca del 100% conoce los préstamos y créditos bancarios y los utilizan un 22,7% y un 18,9% respectivamente.
POLÍTICO/ LEGAL	Estabilidad política del país	El país ha sido afectado especialmente por la crisis internacional y la crisis de la zona euro debido a su dependencia al comercio exterior.
	Apoyo del gobierno al sector	El sector agrícola representa el 1.6% del PBI del país. Los principales cultivos son cereales, papas, remolacha, frutas, verduras y ganado.

SOCIO-CULTURAL	Temas tributarios	Bajo el sistema generalizado de preferencias (SGP), la Unión Europea otorga preferencias, generalmente extensión arancelaria en la mayoría de los bienes, para las importaciones de más de 100 países en vías de desarrollo.
	Normas implícitas de la sociedad	En los tributos municipales tenemos el Impuesto sobre el Incremento del Valor de los Terrenos de Naturaleza Urbana (Plusvalía) Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras (ICIO) Tasas (licencias de obras, licencias urbanísticas, licencias de apertura, expedición de documentos).
	Comportamiento consumidor	Las inversiones holandesas registradas en el Perú ascendieron a un total de US\$ 1,403.7 millones siendo el cuarto mayor inversionista durante ese año. Los Países Bajos se caracterizaron desde los años sesenta por la cooperación técnica con nuestro país.
	Nivel de empleo	Los consumidores holandeses suelen valorar la calidad en gran medida, y están dispuestos a comprar algo cuando consideran que el precio está acorde con la calidad. Por lo general, no suelen preferir los productos holandeses por encima de sus equivalentes extranjeros.
	Certificaciones de calidad	En 2015, el gobierno de coalición llevó a cabo una serie de reformas que dio frutos: una reforma del mercado laboral y la protección contra el desempleo, y un aumento de la edad de jubilación, que toma en cuenta que el país podría carecer de mano de obra.
	Innovaciones comercialización	Para obtener las certificaciones correspondientes, el producto tiene que pasar por agencias evaluadoras como Agencia Ejecutiva de Consumidores, Salud, Agricultura y Alimentación (Chafea) y Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA)
TECNOLÓGICO	Nuevos métodos de contacto postventa	Para poder potenciar nuestra empresa es necesario tener un contacto con el cliente después de haber realizado la venta, esto generará mayor lealtad con el cliente.
AMBIENTAL	Control de impacto de medio ambiente	El impacto que tiene es que sus procesos son amigables con el medio ambiente y no tiene un impacto contaminante.
	Disponibilidad de recursos naturales	En este caso será la zanahoria blanca, el elemento principal, y no presenta mayor restricción por la razón

Elaboración: Carrera A. Celia y Mendoza Vargas, Angélica

4.4.2. Análisis de la competencia (cinco fuerzas de Porter)

Tabla n.º 9.

Análisis de Porter.

Fuerzas de Porter	Aspectos por analizar	Análisis	Puntuación (0 -1)	Conclusión
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES	Número de competidores directos	El número de competidores es medio, ya que existen agricultores pero se dedican a otros cultivos.	1	BAJO
	Crecimiento de la industria en los últimos años	El crecimiento de la industria en los últimos años ha ido cayendo ya que existen mayores oportunidades fuera de Holanda para los agricultores.	0	
	Características diferenciadoras del producto respecto a la competencia	Nuestros productos son nuevos, ya que Holanda se alimenta de otros tubérculos desconociendo así la "arracacha"	0	
	Diversidad de competidores	Si existe diversidad de competidores ya que brindan productos distintos.	1	
	Barreras de salida	No existen posibles barreras de salida que interfieran con nuestra empresa.	0	
	TOTAL		2/5	
AMENAZA DE COMPETIDORES POTENCIALES	Diferenciación del producto ofrecido en el mercado actual	Existen productos similares mas no iguales, nuestra diferenciación en el mercado es que nuestros productos tienen mayor nutrición y es diferente al paladar acostumbrado del consumidor.	0	BAJO
	Acceso a canales de distribución	El acceso a canales de distribución existe diversidad.	1	
	Costos de cambio de los clientes	El costo de cambio nos es significativo puede elevarse por factores como cercanía, confianza o fidelidad.	1	
	Requerimientos de capital para el ingreso a la industria	El proveedor si cuenta con los requerimientos necesarios para sostenerse en el mercado por lo que no es un problema para el mismo.	0	
	Efecto de la experiencia en el sector	Existen varios agricultores en el sector, pero no es de vital importancia ya que el trabajo de los agricultores de "Bambamarca" es mejor y con mejor cuidado en sus cultivos.	0	
	TOTAL		2/5	
	Disponibilidad de sustitutos al alcance del cliente	No existe disponibilidad de productos sustitutos como es la arracacha, porque estos se centran	1	

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS		Mayormente en la cebolla y la papa.		BAJO
	Costos de cambio de los clientes	No existe variedad de productos elaborados con arracacha, lo que influye en que el cliente prefiera nuestro producto.		
	Precio del producto sustituto	Frecuentemente nuestro producto ingresaría con un precio medio por lo que el producto sustituto no tendría relevancia. Por otro lado el servicio que brindaríamos sería personalizado y nutricional	0	
	Grado en que satisface la misma necesidad	El cliente de la ciudad de Ámsterdam, no se encuentra satisfecho con el producto que el mercado ofrece, por tanto nuestro producto tendría una gran diferenciación.	0	
	Innovación del producto sustituto respecto al propio	El mundo es cambiante, por lo que la innovación en ofrecer un producto nutricional.	1	
	TOTAL			
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	Número de proveedores importantes	EL proveedor será la misma empresa	0	BAJO
	Disponibilidad de sustitutos para suministros del proveedor	La misma empresa contará con la materia prima suficiente para la producción del pulverizado de arracacha.	0	
	Costos de cambio de proveedor	No existirán costos para el proveedor	0	
	Contribución de los proveedores a la calidad o	La misma empresa contribuye con la calidad del producto ya que ellos mismo contarán con los recursos necesarios	0	
	TOTAL			
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	Número de clientes y/o tamaño del mercado meta	El número de clientes y el tamaño de mercado esta sectorizado y enfocado en potenciales consumidores	0	BAJO
	Disponibilidad de sustitutos en la industria	No existen productos sustitutos dentro del mercado.	1	
	Costos de cambio del cliente	No existe variedad de productos elaborados con arracacha, este producto es nuevo en Holanda por eso	0	
		El cliente preferirá nuestro producto.		BAJO
	Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás	No es una fuerte amenaza por el hecho que no demanda costos.	0	
	Rentabilidad de los Clientes	Como el producto es nuevo en el mercado por ende el precio juega a favor del vendedor.	1	
	TOTAL			

Elaboración: Carrera Arana, Celia y Mendoza Vargas, Angélica

a) Poder de Negociación con los Proveedores.

Los proveedores de la zanahoria blanca están en capacidad de elaborar la cantidad requerida para la exportación del pulverizado, quienes cuentan con la facilidad de adquirir la materia prima en cantidades muy altas, ya que ellos mismos lo cosechan, y tienen en muchas oportunidades en su almacén quintales guardados.

b) Poder de Negociación de los Clientes.

Los clientes a los que va destinado el pulverizado orgánico de zanahoria blanca, tienen que tener la suficiente capacidad para poder adquirir los productos, los cuales tienen que ser de calidad, para poder entrar al mercado holandés atrayendo así a clientes potenciales.

c) Amenaza de nuevos competidores.

Perú actualmente brinda muchas facilidades e incentivos para las personas que cultivan sus productos artesanalmente en todo el país, y a quienes motiva a exportar sus productos, logrando así que cada vez sean más agricultores los que desarrollen sus habilidades y capacidades que estaban dejando a un lado.

d) Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

El producto que se está lanzando al mercado es relativamente nuevo, por el mismo insumo principal que se está lanzando que es la zanahoria blanca, y que este producto aún no ha sido explotado industrialmente, sin embargo se tiene que considerar que los productos sustitutos que podemos tener en el mercado son por ejemplo la harina orgánica de trigo para pastelería.

A través de estos productos sustitutos se puede identificar las exigencias, los gustos de los consumidores, y lograr ser más competitivos en los mercados internacionales.

Principales sustitutos de Holanda:

✓ **Monaca – Damesca**

Esta empresa de origen centroamericano viene operando desde 1956, en la producción de harina de trigo, que elabora productos como harina de trigo, harina de maíz, avena, etc

Desde el año 1997, Damesca viene operando en Europa, y tiene presencia muy notable en Holanda, por todos los insumos que comercializa, para realizar cualquier tipo de panadería y pastelería.

Rivalidad entre los competidores

Para los proveedores de insumos de pastelería será muy difícil adentrarse a mercados en donde existen comercializadores ya posesionados en el mercado, con clientes ya fijos y quienes pueden manipular los precios y reducirlos

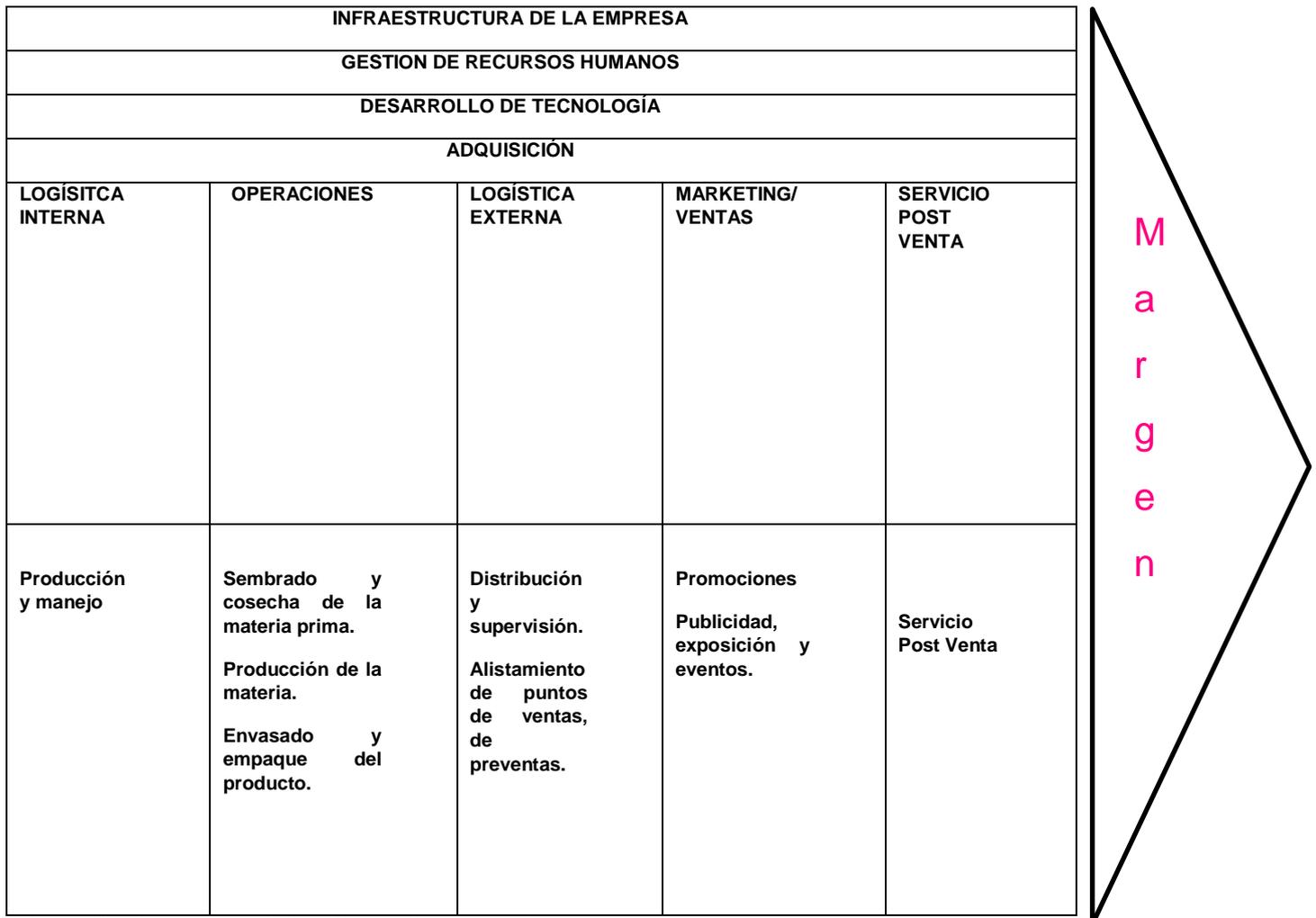
Diferencia entre los competidores

Entre las diferencias más significativas por subsectores fabricantes y comercializadores en relación con los factores de competitividad analizados en este capítulo se encuentran especialmente la utilización de los distintos canales de comercialización; en los niveles de internacionalización y en los grados de cooperación con tercero.

4.4.3. Análisis del Ambiente Interno

Figura n.º 7.

Cadena de valor.



Elaboración: Carrera Arana, Celia y Mendoza Vargas, Angélica

- a) **Infraestructura de la empresa:** Fortalecer la cultura exportadora de la “Asociación Productores de Zanahoria Blanca” del centro poblado de Santa Rosa del Tuco en la provincia de Bambamarca, con la finalidad de contar con un financiamiento para realizar la exportación del producto final, tener un cronograma de las actividades mensuales que se van a realizar, así como contar con el compromiso del representante de la asociación para realizar gestiones y no retrasarse en actividades, con la condición de que se realice un ganar – ganar.
- b) **Gestión de Recursos Humanos:** Distribución correcta de los colaboradores de la “Asociación Productores de Zanahoria Blanca” con el fin de que cada uno conozca sus

funciones, realizando cabalmente las tareas mayor sistematización y eficacia en los procesos

- c) **Desarrollo de Tecnologías:** La vanguardia tecnológica debe ser la clave para estar de acuerdo a las exigencias del mercado holandés, específicamente en el proceso productivo del pulverizado, por el hecho de que el consumidor es cambiante y se necesita creatividad e innovación en cada uno de los sabores realizados.
- d) **Adquisición:** La “Asociación Productores de Zanahoria Blanca” se abastece de su propio material, por lo que es una ventaja como empresa contar con la adquisición del mismo.
- e) **Logística Interna:** La materia prima se encuentra en el mismo lugar donde se produce el producto final por lo que no es necesario incurrir en procesos para la entrada del mismo. De otro modo el almacén para guardar la zanahoria será un lugar específico y en óptimas condiciones.
- f) **Operaciones:** “Asociación Productores de Zanahoria Blanca” cuenta con un personal calificado para realizar la realización del producto final, lo que es vital para el proceso y tener un producto adecuado para la exportación.
- g) **Logística Externa:** En este ítem se considera de real importancia contar con un sistema de inventarios de los productos terminados por precio con la finalidad de saber el nivel de ventas, por otro lado, se considera contar con un servicio post venta con el propósito de mejorar relaciones comerciales e innovar constantemente en el diseño e innovación de los productos terminados
- h) **Marketing / Ventas:** La finalidad de lograr exportar un producto es la creación de una marca que permanezca posicionada en la mente de los consumidores, que abarque los requisitos necesarios para posicionarse en la mente del consumidor holandés. Diseñar una página web donde se muestre la cultura cajamarquina el lugar donde se produce la materia prima, y también un catálogo online de los productos que se ofrece y ofrecerán a posterioridad. De este modo estamos seguros que se conocerá más del producto, así como podremos posicionarnos en la mente del consumidor.
- i) **Servicio Post-Venta:** Ofrecer servicios que permitan mejorar las relaciones comerciales con el cliente como envíos vía mail de saludos por el día de su cumpleaños, el día del padre, día de la madre, festividades importantes, celebración de independencia del país, entre otros.

4.4.4. Análisis FODA

Tabla n.º 10

Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Interés de seguir expandiendo como elaboración de productos de pastelería.</p> <p>Fácil acceso a la materia prima.</p> <p>Mano de obra calificada.</p> <p>Originalidad en el producto con sabor único y de calidad</p> <p>Nivel de estandarización con un grado alto de aceptabilidad.</p>	<p>Limitaciones en la gestión empresarial</p> <p>Indiferencia sobre la manera de difundir productos a través de internet por parte de la asociación</p> <p>La producción es mínima</p> <p>Falta de recursos financieros</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Presencia de ferias internacionales.</p> <p>Alto poder adquisitivo del mercado.</p> <p>Crecimiento favorable del sector de pastelería.</p> <p>Avance tecnológico: nuevos medios de promoción y postventa.</p> <p>Admiración por los productos orgánicos.</p>	<p>Principales competidores son los países latinos.</p> <p>Aplicación de nuevos impuestos y aranceles.</p> <p>Tiempo de espera para conseguir licencias de funcionamiento.</p> <p>Nuevos sustitutos del producto estrella.</p>

4.4.5. Estudio del Mercado.

a) Planteamiento de las preguntas:

¿Quiénes son mis clientes potenciales y cuáles son sus características clave?
¿A qué mercados puedo intentar acceder y cuáles son sus barreras de entrada?
¿Quiénes y cuántos son mis competidores principales?
¿Qué nivel de precios estarían dispuestos a pagar los clientes potenciales por el producto que se ofrece?
¿El producto que se piensa ofrecer cumple con los atributos que el cliente desea?

Se ha presentado anteriormente las posibles preguntas a las que se debe responder para poder saber si el mercado objetivo que se tiene pensado es el ideal para comercializar el producto

b) Estructuración de respuestas a las preguntas planteadas:

¿Quiénes son mis clientes potenciales y cuáles son sus características clave?

Los clientes potenciales son las personas encargadas de realizar productos de pastelería en el país de Holanda, que se encarguen de elaborar una pastelería fina y gourmet orientado al cuidado de la salud de las personas.

¿A qué mercados puedo intentar acceder y cuáles son sus barreras de entrada?

Como el producto es orgánico y saludable se puede intentar acceder a países europeos donde las personas consuman productos orientado al cuidado de su salud, las barreras que se puede tener es que en la mayoría de países europeos, para poder ingresar productos alimenticios que no sean de sus países vecinos, tienen que pasar un estricto control de calidad, y el producto tiene que ir ganando una serie de certificaciones, pero que a la larga favorecerá de manera positiva al producto y a la asociación.

¿Quiénes y cuántos son mis competidores principales?

Según la investigación que se hizo la empresa Monaca - Damesca es la que comercializa actualmente productos orientado a panadería y pastelería, se la toma en cuenta a esta empresa, porque comercializa la harina de trigo orgánica que podría ser un producto sustituto del pulverizado de zanahoria, ya que también se fabrica de manera orgánica.

¿Qué nivel de precios estarían dispuestos a pagar los clientes potenciales por el producto que se ofrece?

Según lo investigado el cliente holandés está dispuesto a pagar precios altos, por productos que favorezcan al cuidado de su salud.

¿El producto que se piensa ofrecer cumple con los atributos que el cliente desea?

Sí, porque el producto es totalmente orgánico que cumple con los estándares de calidad que el cliente holandés exige.

c) Estructuración de cuadro de objetivos SMART

Específico	Conocer el nivel de vida del consumidor de la localidad de Kloetinge, en la municipalidad de Goes, Provincia de Zelanda en Países Bajos.
Medible	Saber cuánto invierte el consumidor holandés para su alimentación.
Alcanzable	Generar que en el mercado objetivo se logre ubicar un 95% de las ventas proyectadas.
Realista	Lograr que las ventas proyectadas se cumplan, en el mercado objetivo, una vez entrando al mercado hacer todas las degustaciones para lograr ubicar

	las ventas.
Limitado en el tiempo	Lograr que los dos objetivos planteados en primer lugar se cumplan en lapso de un mes, y los de ventas en el lapso de un año una vez ingresado en el mercado.

d) Selección del país destino:

A continuación, se presenta el flujo de exportaciones de productos como hortalizas secas cortadas en trozos o rodajas, o pulverizadas; donde se encuentra el producto que se desea exportar.

Tabla n.º 11.

Selección del País Destino.

Exportación	Valor exportada en 2016 (miles de USD)	Participación de las exportaciones para Perú (%)	Tasa de crecimiento de los valores exportadas entre 2015-2016 (% p.a.)	Posición relativa del país socio en las importaciones mundiales	Participación de los países socios en las importaciones mundiales (%)	Distancia media entre los países socios y todos los mercados proveedores (km)
Mundo	662 568	100	4		100	
Estados Unidos	372 937	56,3	0	1	14,6	2783
Reino Unido	56 048	8,5	6	3	5,9	2314
Países Bajos	48 767	7,4	2	9	2,8	2803
España	47 713	7,2	21	14	1,8	2982
Colombia	22 250	3,4	34	52	0,3	6522

Fuente: Trademap 2017

A continuación, se presenta la tabla de factores donde se evaluará el país destino:

Tabla n.º 12

Factores para Evaluar el País Destino.

PAISES	Tasa de crecimiento de valor exportado	Pond.	Total	Valor Exportado	Pond.	Total	Pond.	Total	Participaciones de exportación	Pond.	Total	TOTAL
EE.UU	17	0.40	6.8	18	0.40	7.2	0.15	1.95	18	0.40	7.2	15.95
Reino Unido	10	0.10	1	13	0.15	1.95	0.15	2.1	13	0.15	1.95	5.05
Países Bajos	13	0.15	1.95	13	0.15	1.95	0.35	5.25	13	0.15	1.95	9.15

Se puede notar que a través del análisis de factores, el país con más nota es EE.UU, y el segundo país es Países Bajos con una nota de 9,15; es el mercado elegido, si bien es

cierto EE.UU obtuvo más nota, pero si se hace una comparación entre ambos países, pues el primero es un país que tiene menos cuidado en la alimentación y por ende en su salud, e a diferencia de Países Bajos que cuidan mucho lo que comen.

Exportaciones de Legumbres y Hortalizas:

Dentro de este ítem se encuentra la exportación de zanahoria deshidratada, que es a fin a nuestro producto.

Tabla n.º 13.

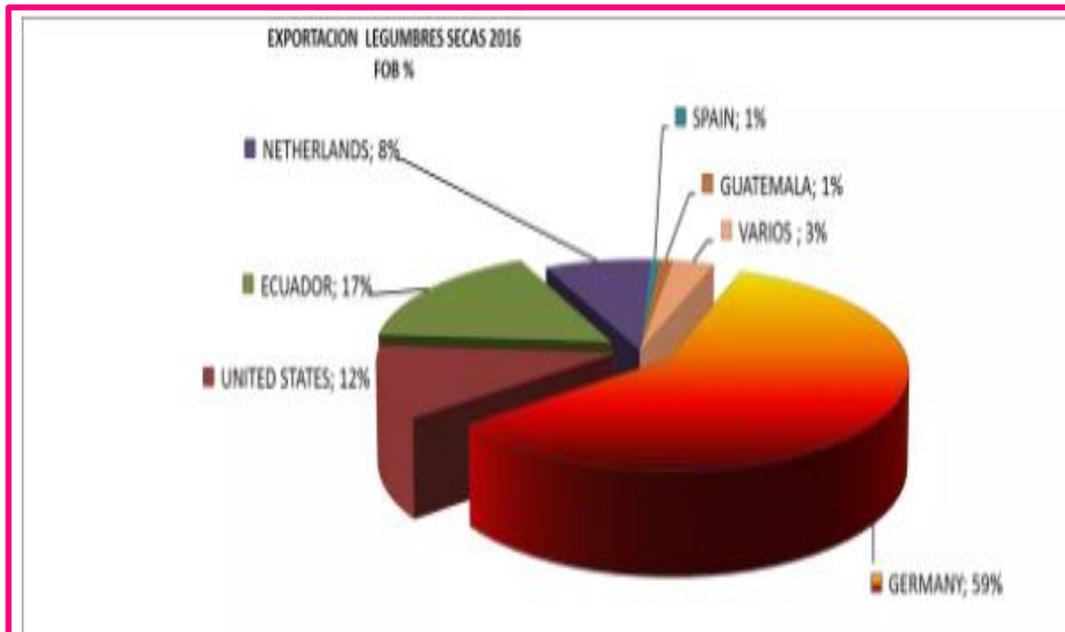
Participación de
Perú en las
Exportaciones de
Zanahoria
Deshidratada.

MES	2016		
	FOB	KILOS	PREC. PROM.
ENERO	1,002,942	498,300	2.01
FEBRERO	908,665	276,771	3.28
MARZO	263,049	198,934	1.32
ABRIL	773,547	333,168	2.32
MAYO	258,351	28,435	9.09
JUNIO	295,197	14,435	20.45
JULIO			
AGOSTO			
SEPTIEMBRE			
OCTUBRE			
NOVIEMBRE			
DICIEMBRE			
TOTALES	3,501,751	1,350,043	2.59
PROMEDIO MES	583,625	225,007	
% CREC. ANUAL	-10%	-4%	-6%

Fuente: SUNAT

Figura n.º 8

Participación de Perú en las Exportaciones de Zanahoria Deshidratada



Fuente: SUNAT

4.5. Planeamiento Estratégico:

4.5.1. Estructura de Plan Estratégico

4.5.1.1. Visión:

“En el 2020 ser una empresa internacional reconocida por ofrecer productos nutritivos y saludables satisfaciendo las necesidades de los clientes, haciendo que Perú sea reconocido por los distintos usos de sus tubérculos”

4.5.1.2. Misión:

“Brindar productos de óptima calidad, que contribuyan a la salud y bienestar de nuestros clientes, mediante el esfuerzo y cuidado en los cultivos de nuestras asociaciones”

4.5.1.3. Objetivos Estratégicos

Tabla n.º 14.

Objetivos Estratégicos.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Estrategias
Ingresar al mercado del Municipio GOES de ZELANDA – HOLANDA, enfatizando en que se brinda un producto innovador.	Realizar acciones de promoción del producto	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación en ferias de productos agrícolas y/o naturales. - Invertir en merchandising para que nuestra marca sea reconocida y posicionada.
	Capacitación al personal de ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Invertir para capacitar al personal, para que brinden una mejor atención al cliente - Motivar al personal con incentivos monetarios y reconocimientos
	Incentivar y dar a conocer a nuestro segmento de mercado del producto.	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar charlas para que la población se informe sobre el producto.

Elaboración: Carrera Arana, Celia. Y Mendoza Vargas, Angélica.

4.5.1.4. Matriz de ANSOFF

Figura n.º 9, Matriz e ANSOFF

PRODUCTOS

MERCADOS	ACTUALES	ACTUALES	NUEVOS
		Penetración del Mercado	Lanzamiento de nuevos Productos
	NUEVOS	Desarrollo del mercado	Diversificación

Elaboración: Carrera Arana, Celia y Mendoza Vargas, Angélica.

a) Penetración del mercado:

- ✓ Incrementar las ventas con la exportación de un producto nuevo en el mercado ingresando con un costo accesible a todos los consumidores.

- ✓ Campañas publicitarias masivas para captar clientes.

b) Desarrollo del mercado:

- ✓ Ingresar a nuevos mercados después de habernos posicionado al cual estamos enfocados, (galerías y/o tiendas).
- ✓ Estudiar nuevos sectores rentables para nuestro producto.

c) Lanzamiento de nuevos productos:

- ✓ Crear otras versiones de nuestro producto (distintas formas de utilizar “la arracacha”).
- ✓ Darle valor agregado a nuestro producto nuevo. (Envase, etiqueta y presentación)
- ✓ Ampliar nuestra gama de productos dentro de nuestro producto (“arracacha”)

d) Diversificación:

- ✓ Crear sinergias corporativas que nos ayuden a posicionarnos en el país destino, con productos personalizados y ha pedido.

4.5.1.5. Estrategia Genérica

De acuerdo a Porter existen tres tipos de estrategia genérica: Liderazgo en Costos, Diferenciación y Enfoque. Para el presente proyecto se desarrollará la Estrategia de Diferenciación, la cual consiste ofrecer y crear algo que sea percibido en el mercado como único.

El éxito de la Estrategia de la Diferenciación para el producto del presente proyecto radicará en:

- ✓ El desarrollo de la imagen de marca, para lograr posicionamiento.
- ✓ El desarrollo del empleo de un embalaje especial, el cual dará un mayor valor agregado al producto (ya que con él se garantiza 100% de cuidado)
- ✓ La implementación del empleo de herramientas, así como el uso de la óptima materia prima para la obtención de “arracacha” de la más alta calidad, logrando satisfacer los requisitos del exigente mercado internacional.
- ✓ Productos personalizados

4.5.1.6. Políticas

Lograr la satisfacción permanente de las necesidades y expectativas de los Clientes con objetivos de competitividad, productividad y crecimiento. Para tal fin, se aseguran estándares de calidad en los procesos de logística y comunicación, con un Talento Humano, comprometido e idóneo.

- ✓ Diseñar productos para satisfacer las expectativas de nuestros clientes, brindando protección al medio ambiente, manteniendo una justa relación precio/valor del producto.
- ✓ Emplear métodos de producción, almacenamiento y distribución adecuados para garantizar una calidad planeada.
- ✓ Evaluar y mejorar en forma permanente la efectividad de nuestros procesos operativo, agrícola, comercial y de soporte adecuándolos a las necesidades de nuestros clientes, enmarcados dentro de las políticas y estrategias de compañía.

4.5.1.7. Valores

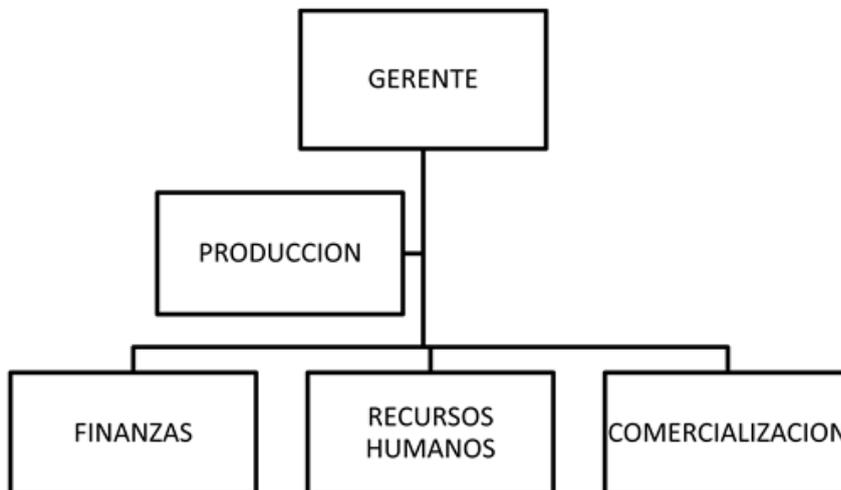
- ✓ Innovación.
- ✓ Responsabilidad Social

- ✓ Optimismo.
- ✓ Respeto.
- ✓ Compromiso
- ✓ Seguridad.
- ✓ Pasión por lo que hacemos.
- ✓ Trabajo en equipo.

4.6. Estructura de la empresa

4.6.1. Organigrama

Figura n.º 10.
Organigrama.



Elaboración: Carrera Arana, Celia y Mendoza Vargas, Angélica.

4.6.2. Manual de procesos

4.6.2.1. Gerente

a) Identificación del puesto

Es el encargado de la planificación, control y desarrollo de las operaciones para lograr los objetivos y políticas previamente establecidas.

b) Funciones y Responsabilidades.

- ✓ Ser el representante legal de la empresa.

- ✓ Receptar y aprobar documentos administrativos y de comercialización.
- ✓ Coordinar la producción y comercialización de las artesanías a través de la administración.
- ✓ Planificar, dirigir y evaluar las líneas de financiamiento más adecuado.
- ✓ Diseñar estrategias eficientes de producción y comercialización.
- ✓ Proyectar y dirigir el crecimiento de la empresa.

4.6.2.2. Producción

a) Identificación del puesto

Se encargará de solicitar y controlar la producción que se necesita para trabajar, teniendo en cuenta las operaciones, inspecciones y métodos para que el producto esté en óptimas condiciones.

b) Funciones y Responsabilidades.

- ✓ Identifica los problemas de producción que perjudiquen el buen funcionamiento del área
- ✓ Analiza el proceso que se lleva en la parte productiva de la "arracacha"
- ✓ Mantiene las estrategias de producción como prioridad
- ✓ Coordina las fases para la producción de la "arracacha" permitiendo la fluidez en el mismo
- ✓ Lleva un control de calidad de producción para que sea entregada oportunamente.

4.6.2.3. Finanzas

a) Identificación del puesto

Se encargara de analizar e interpretar los diferentes estados financieros de la empresa así como elaborar reportes claros precisos y concisos para dar a conocer los diferentes movimientos permitiendo un mejor registro contable.

b) Funciones y Responsabilidades.

- ✓ Sera responsable de asesorar en materia de finanzas a los departamentos que lo requieran.
- ✓ Realizará reportes si existiesen anomalías si se originaran, buscando la seguridad integral de la empresa.
- ✓ Verifica el buen uso de caja y presupuesto asignado para cada actividad, realiza cálculos y controles cumpliendo así con normas y procedimientos establecidos.

4.6.2.4. RECURSOS HUMANOS

a) Identificación del Puesto

Comprende las actividades de crear planes de formación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial del personal, de evaluar la motivación, de controlar el desempeño de las tareas, de incentivar la participación y de estudiar el absentismo y sus causas.

b) Funciones y Responsabilidades.

- ✓ 9Planificación de plantilla
- ✓ Descripción de los puestos
- ✓ Definición del perfil profesional
- ✓ Selección del personal
- ✓ Tramitación de despidos.

4.6.2.5. Comercializador

a) Identificación del Puesto

Realizar la promoción, demostración, comercialización, asesoría, cotización contratación y movimientos varios de los productos y servicios que se comercialicen en las oficinas comerciales y/o sitios de conveniencia.

b) Funciones y Responsabilidades

4.7. Plan de Marketing

a) Definición del mercado:

Mercado potencial: El mercado potencial es el estado de Zelanda, en Países Bajos, es un mercado potencial y económicamente alto para el producto que se está ofreciendo y tratando de comercializar.

Mercado objetivo: El mercado objetivo está dentro del estado de Zelanda es una provincia llamada Goes que cuenta con 3152 habitantes, el público objetivo son niños de 5 años a personas de 65 años, es bastante amplia la gama de personas que queremos cubrir con nuestro producto puesto que es muy saludable y pueden consumirlo las personas de toda edad.

b) Segmentación de mercado:

Segmentación geográfica: El clima de Goes es templado, de gran utilidad para poder mantener el producto a una buena temperatura, es un clima oceánico ya que se encuentra cerca al mar.

Segmentación demográfica: En general en toda Holanda las personas envejecen lentamente, tienen una tasa de envejecimiento muy baja, la gente vive a más de los 86 años de edad y los ancianos viven en perfectas condiciones de vida. Se podría decir que las personas están repartidas equitativamente en géneros. Goes tiene una economía alta y estable, la mayoría de casas en la ciudad son de empresarios holandeses que van a pasar a pasar días tranquilos y de relax en Goes, lo que esto es oportuno para poder comercializar el producto ya que consumirían pastelería en estos días de distracción.

Segmentación conductual: La población en general de Holanda es bastante dulcera por así decirlo, consumen todo lo que es pastelería es por ello que decidió tomar como mercado a Holanda porque el producto es netamente pastelero.

Tabla n.º 15
Posicionamiento del Producto.

Aspectos	Desarrollo
Mercado Objetivo	Goes – Zelanda – Holanda
Nombre de la Marca	Dulzana
Marco de Referencia	El rico sabor de la pastelería
Beneficios y Atributos	Un producto sano, natural y 100% orgánico

Punto de Referencia Sostenible y Emocional	Dulzana es un producto que aún no existe en el mercado, y las características que tienen son originales.
---	--

Elaboración: Carrera Arana, Celia. Mendoza Vargas, Angélica.

c) Perfil del Consumidor

Datos Geográficos:

Países Bajos es una región con más de 16,94 millones de habitantes.

La población neerlandesa tradicionalmente hace la compra diariamente, y preferiblemente en mercados locales, donde se pueden adquirir productos sanos, naturales y orgánicos. Sin embargo, en los últimos años las grandes cadenas de supermercados (C1000 y Dirk van den Broek, principalmente) han superado ampliamente en ventas a estos establecimientos, debido a su mejor presentación de productos, la disponibilidad de aire acondicionado y la especialización en productos frescos, naturales y saludables. Estos supermercados se han convertido en puntos donde adquirir todo tipo de bienes, incluidos no los no agroalimentarios, como productos de droguería, medicamentos o periódicos y revistas. También se puede notar un aumento de la preocupación de los consumidores por los productos saludables, por lo que los productos orgánicos y beneficiosos para la salud han incrementado su presencia en los lineales de estos supermercados.

Goes es un mercado muy particular dentro de Países Bajos, ya que en este lugar los empresarios de éxito, o personas de renombre del país, tienen sus casas de campo o de descanso, donde van a tomar unos días de relajó y se dan gustos como por ejemplo comer pasteles elaborado con productos sanos y orgánicos. Los consumidores neerlandeses en general son exigentes con los

productos que compran, y están acostumbrados a obtener una gran calidad.

Además, debido a esta elevada renta, están acostumbrados a viajar frecuentemente y a estar en contacto con gastronomías de otras culturas, por lo que la variedad de productos que demandan al regresar es muy amplia.

Según un estudio elaborado por el Departamento de Agricultura de Estados Unidos en 2015, una familia de buen ingreso gasta en promedio 1154 euros destinados a alimentación.

También la decisión de compra de los consumidores de Goes está determinada por el precio, la calidad, las propiedades técnicas del producto y el servicio post-venta. Los consumidores buscan productos de muy buena calidad vendidos a precio competitivo.

En términos de marketing, las marcas eligen a asesores europeos así como a celebridades que son reconocidos en toda Europa y mundialmente.

Hay que tomar en cuenta, sin embargo, que los gastos están fuertemente relacionados a la actividad bursátil y al precio inmobiliario.

Los ciudadanos de Goes son consumidores bien informados. Les gustan los productos innovadores y saludables que en general son productos que importan de Latinoamérica, o de la misma Unión Europea. Los consumidores se preocupan por su salud y su bienestar. Como prueba, los complementos nutricionales están en pleno auge en Países Bajos en general.

La renta media de un hogar de Países Bajos es de 4238 euros.

d) Criterios de Compra:

- ✓ Precio: Los consumidores holandeses suelen valorar la calidad en gran medida, y están dispuestos a comprar algo cuando consideran que el precio está acorde con la calidad. Por lo general, no suelen preferir los productos holandeses por encima de sus equivalentes extranjeros. Son sensibles a la publicidad y una buena campaña publicitaria favorecerá sin duda el aumento de las ventas. En promedio, el consumidor holandés dispone de mucho dinero para gastar

aunque no lo gasta fácilmente. Por naturaleza, tienden a resistirse a los cambios, lo que significa que prefieren los productos conocidos a los nuevos. El reciente aumento de las campañas de medio ambiente ha hecho que los consumidores holandeses prefieran los productos respetuosos con de éste.

- ✓ Envasado: Debido a la exigencia del consumidor neerlandés los envases tienen que ser correctamente tratados para el producto que lleva adentro además de ello les gustan los envases pequeños y fáciles de almacenar. Además, aquellos que disponen cerrarse con facilidad y practicidad, que impiden que la humedad estropee los productos, suelen ser preferidos frente a aquellos que obligan a mantener los productos expuestos al aire.
- ✓ Productos saludables: Los neerlandeses cada vez son más conscientes de los problemas de salud alimenticia, en parte debido a que la población va envejeciendo, y suelen interesarse por los contenidos nutricionales de los alimentos. Por este motivo, los productos que ofrecen el contenido nutricional en el envase suelen tener mejor aceptación entre los consumidores.

e) Puntos de Venta:

Los productos alimenticios se adquieren generalmente en mercados locales o en supermercados reconocidos. Tradicionalmente, los neerlandeses hacen la compra diariamente en los mercados al haber una preferencia por los productos frescos, naturales y orgánicos, entre otros motivos porque la seguridad alimenticia es importante para los consumidores. Sin embargo, en los últimos años, al incrementarse las horas de trabajo y aumentar los salarios, y también debido a la incorporación de la mujer al trabajo, los supermercados están siendo cada vez más populares.

Tendencias de Compra:

Alimentos orgánicos y biosaludables, hay una demanda cada vez mayor de este tipo de productos, a juzgar por el incremento en las ventas y la aparición de tiendas especializadas en alimentos de esta clase. Debido a que la producción de alimentos orgánicos ha aumentado, los precios son

ahora menores en comparación con el resto de productos, aunque siguen siendo en torno a un 20% - 40% mayor. Entre los productos orgánicos más demandados se encuentran productos de alimentación infantil, verduras, frutas, huevos, carne fresca y zumos de frutas.

Los Países Bajos, al ser miembro de la UE cuenta con normas de comercialización destinadas, principalmente, a los productos agrícolas y de la pesca que llegan al consumidor frescos.

El Reglamento (CE) N° 1234/2007 del Consejo (DO L-299 16/11/2007) crea una organización común de mercados agrícolas, con disposiciones específicas para determinados productos según diversos criterios: frescura, calibre, calidad, presentación, márgenes de tolerancia, etc.

En los Países Bajos existe un sistema de producción agrícola ecológica que es voluntario y tiene por objeto garantizar el respeto de los métodos establecidos en el Reglamento (CEE) n° 2092/91 del Consejo (DO L-198 22/07/1991). Las normas ecológicas permiten integrar la conservación del medio ambiente en la agricultura y fomentar una producción de calidad. El etiquetado ecológico garantiza a los consumidores el cumplimiento de dichas normas.

Asimismo, la producción y comercialización de productos ecológicos identificados como tales está sujeta a un procedimiento de certificación estricto, de carácter obligatorio.

f) Requisitos de Etiquetado:

Los productos que se comercialicen en los Países Bajos al igual que en el resto de la Unión Europea deben cumplir con los requisitos sobre etiquetado destinados a garantizar la protección de los consumidores. Dichos requisitos pretenden asegurar un elevado nivel de protección de la salud, la seguridad y los intereses de los consumidores, proporcionándoles información completa sobre el producto (contenido, composición, utilización segura, precauciones especiales, informaciones específicas, etc.).

La legislación existente establece normas obligatorias de etiquetado para ciertos sectores, como, por ejemplo: alimentación, electrodomésticos, calzado, textiles, etc.

Etiquetado ecológico europea, la etiqueta ecológica comunitaria, o logotipo de la flor, es la marca oficial de la Unión Europea para productos

con el menor impacto ambiental en un amplio rango de productos. El objetivo es promover y ayudar a los consumidores a identificar aquellos bienes que contribuyen significativamente al mejoramiento en aspectos ambientales claves.

La participación en este programa es voluntaria. Esto significa que los productos pueden ser vendidos en el mercado de la Unión Europea sin el logotipo de la Flor y no hay regulaciones que obliguen aplicar la etiqueta ecológica.

El Reglamento (CE) n° 66/2010 del Parlamento Europeo y del Consejo (DO L-27 30/01/2010) (CELEX 32010R0066) establece los requisitos básicos para la concesión de la etiqueta ecológica.

Los criterios en materia de etiqueta ecológica están regulados específicamente por grupos de productos (textiles, calzado, productos de limpieza, electrodomésticos, artículos de papel, etc.).

El símbolo de la flor puede utilizarse como instrumento de comercialización, a través del cual, se informa a los consumidores de que el producto posee una calidad ecológica superior a la de otros del mismo tipo.

Los fabricantes, importadores, prestadores de servicios, comerciantes o minoristas pueden solicitar la etiqueta ecológica al organismo competente del Estado miembro de comercialización del producto.

Figura n.º 11. Etiqueta Ecológica



4.7.1. Estrategias Competitivas

Estratégicas Genéricas de PORTER:

Estrategia de Diferenciación:

Utilizaremos esta estrategia porque el producto es diferenciado, no hay igual en el mercado neerlandés pero si similares; ya que, se venden pulverizado de otros productos que se utilizan e pastelería que las mismas familias las

preparan o compran ya el pastel en dulcerías de la ciudad, pero nuestro producto es peculiar porque es pulverizado de zanahoria blanca orgánico, que es un producto peruano, específicamente cajamarquino, donde el proceso de producción es aun totalmente natural en tierras que no llevan ni pesticidas, ni plaguicidas, ni nada de productos químicos, prácticamente son tierras vírgenes, que después de haber cosechado el producto las tierras con tratadas con abonos de animales para poder volver a sembrar, la zanahoria será obtenida de la asociación de productores de Bambamarca, en el Centro Poblado de Santa Rosa del Tuco. El proceso productivo se llevará a cabo en los Cajamarca, donde se establecerá una fábrica, la empresa ya cuenta con el terreno.

En el proceso productivo la Zanahoria Blanca saldrá con una alta calidad y más que todo con un alto valor nutricional, será preparado orgánicamente, con un deshidratado del producto totalmente natural, sin la intervención de maquinarias.

Para ser diferenciados en el mercado los clientes tienen que acordarse de la marca con una buena imagen y tener una buena impresión del mismo. Por lo mismo nuestro cliente tiene que cubrir una necesidad como es la de alimentarse, por la investigación antes realizada se ha llegado a concluir que consumidor de Goes cuando se trata de productos alimenticios buscan productos que tengan alto valor nutritivo y que contribuyan al bienestar de su salud, teniendo en cuenta la relación precio - calidad si es que se llegan a dar cuenta que el producto es realmente bueno y merece pagar el precio que se pide por él. El producto también se diferenciará la durabilidad ya que como el proceso de producción es natural el pulverizado es altamente durable, y sin perder su valor nutricional original, esto ayudará a que el cliente se decida con más rapidez en si quiere adquirir el producto.

Se diferenciará también por el empaque; ya que cuenta con propiedades de aislamiento y ayudará a que el producto tenga una alta durabilidad es algo que también busca este tipo de consumidor.

Como se va a establecer una pequeña sucursal en Goes, la atención que se le brindará al cliente tiene que ser amable, personalizada y haciéndolo sentir que ellos son lo más importantes para nosotros; incitándolo a que el vuelva nuevamente por voluntad propia tanto por la atención brindada como por querer adquirir el producto.

Tenemos que hacer sentir al cliente que no les estamos brindado cualquier producto, ósea que no les brindamos solo un pulverizado cualquiera, sino mucho más que eso un producto que les hará sentir que estamos altamente comprometidos con su salud y su bienestar, más que el interés que tengamos por la propia empresa. En otras palabras, tenemos que lograr posicionarnos en la mente de nuestro consumidor.

Otra cosa que nos diferenciará es que nuestra competencia es que ellos brindan solo pulverizado de productos comunes, en cambio lo de nosotros será un pulverizado de zanahoria blanca que aún no existen el mercado de Goes.

Tabla n.º 16. Estrategias Competitivas.

		PRODUCTOS	
		Actuales	Diferentes
MERCADOS	Actuales	Nuestra empresa aún no está vendiendo ningún producto, por ende no tenemos clientes, pero sí sabemos cuáles son nuestros clientes objetivos.	Aumentar y diversificar nuestra gama de productos, basándonos en los gustos y costumbres de nuestros clientes y posibles clientes.
	Diferentes	En nuestro mercado meta no existe un producto como el nuestro, por lo tanto este tipo de estrategia podríamos utilizarla a nivel nacional, lanzando nuestro producto y hacer que este sea el líder en ventas.	Podemos ingresar a diferentes mercados que nos sean rentables, pero primero por medio de un intermediario, lo que hará que nuestro riesgo de entra a este país disminuya.

laboración: Carrera Arana, Celia. Mendoza Vargas, Angélica.

Tabla n.º 17

Matriz de ANSOF.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración del mercado	Lanzamientos de nuevos productos
	NUEVOS	Desarrollo del mercado	Diversificación

Elaboración: Carrera Arana, Celia. Mendoza Vargas, Angélica.

a) Penetración del mercado:

- ✓ Incrementar las ventas en los clientes actuales.
- ✓ Captar clientes de la competencia.
- ✓ Captación de nuevos clientes.
- ✓ Campañas publicitarias para captar clientes nuevos.

b) Desarrollo del mercado:

- ✓ Ingresar a nuevos mercados, (pueden ser las ciudades cercanas a nuestro mercado meta)
- ✓ Abrir sucursales en nuevos lugares en los que el producto tenga acogida.
- ✓ Estudiar nuevos sectores rentables para nuestro producto.

c) Lanzamiento de nuevos productos:

- ✓ Crear otras versiones de nuestro producto.
- ✓ Darle valor agregado a productos actuales o nuevos.
- ✓ Clasificar nuestros productos por nivel socio económico.
- ✓ Ampliar nuestra gama de productos.

d) Diversificación:

- ✓ Ingresar a un país a través de socios para empezar hasta lograr hacernos conocidos y poder establecernos con una pequeña oficina.
- ✓ Crear sinergias corporativas que nos ayuden a posicionarnos en el país destino con una pequeña sucursal para empezar.

4.7.2. Marketing MIX

4.7.2.1. Producto

a) Atributos y Características:

El pulverizado de zanahoria blanca es prácticamente nuevo en el mercado de Países Bajos y específicamente en el de Goes, quiere decir que esta sería una ventaja para este producto por lo que aún no se tiene una alta competencia, y además que la competencia no lo comercializa el mismo que nosotros comercializaremos; pero a la vez una gran desventaja, ya que sería un poco difícil para lograr que nuestro mercado lo acepte con totalidad facilidad.

La zanahoria blanca en producto bruto sin procesar, es consumida básicamente por la población peruana, pero en pocas cantidades ya que no se le ha dado la importancia necesaria sabiendo que este producto es altamente nutritivo.

Sin embargo, últimamente la zanahoria blanca en el extranjero está siendo consumida pero ya transformada en snack orgánico siendo valorada más por personas de fuera que por nuestro país, y que personas que no conocían este producto al probarla han quedado más que fascinados.

La zanahoria blanca se caracteriza por ser un producto rico en proteínas, vitaminas, azucare naturales, ofreciendo una serie de beneficios nutricionales para quien lo consume. Su bajo contenido en grasas lo hace un producto altamente consumible.

Esto sin duda lo hace muy atractivo al consumidor neerlandés que presenta una dieta a base de productos altamente nutritivos, y totalmente orgánicos.

b) Empaque:

Países Bajos ha implementa altos niveles de protección para sus consumidores en los temas referentes a salubridad y seguridad. Muchos productos colocados en el Mercado deben estar certificados y de conformidad con un organismo de la Unión Europea que se encarga de certificar los productos orgánicos y que no atenten contra la salud del consumidor, el organismo es: Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA)

Esta certificación es parte de un conjunto de regulaciones que tienen como objetivo crear un mercado con altos estándares de vida, en el cual el producto pueda circular libremente sin restricciones, y paralelamente garantizar la seguridad y conformidad de dicho producto.

Tener esta atención nos hará diferentes de la competencia; ya que garantizaremos que nuestro producto cumple con los altos estándares que nuestro mercado objetivo exige.

Otro punto a favor será que nuestra etiqueta llevará colores que se identifiquen con el cuidado del medio ambiente, ya que hoy en día Países Bajos está altamente comprometido en consumir productos que cumplan con el cuidado del medio ambiente, este es un factor que influye bastante en el consumidor a la hora de comprar sus productos.

El empaque también será como nos exige nuestro mercado que cumpla la función de conservante y aislante deteniendo el crecimiento de bacterias micro organismos que afecten la calidad y el sabor del producto.

c) Información Incluida en la Etiqueta:

La información incluida en la etiqueta será la siguiente:

Tabla n.º 18

Tabla de información nutricional: Por cada 100 gramos.

NUTRIENTES	CANTIDAD
Humedad	9.64
Ceniza	1.86
Proteína	2.46
Grasa	0.48
Azucares totales	6.22
Azucares reductores	3.48
Almidón	74.47
Almidón resistente	4.23
Fibra	4.87

Elaboración: Carrera Arana, Celia. Mendoza Vargas, Angélica.

Además, se resaltaré que el producto es totalmente orgánico, ya que es producido en tierras naturales.

También se agregará como una marca de agua al Centro Poblado de Santa Rosa del Tuco, donde va a ser cosechado el producto. De igual manera serán agregados los sellos de certificación que podamos conseguir en el país destino. La figura del nombre de la marca y nuestro slogan.

El objetivo de los requisitos para el etiquetado, la presentación y la publicidad de los productos alimenticios es garantizar no sólo la salud del consumidor si no que éste disponga de información completa sobre el contenido y la composición del producto.

d) Marca:

El nombre o marca de nuestro producto en el mercado holandés será la siguiente:

Dulzana: la combinación de dos palabras “dulce zanahoria”.

Significado: lo que quiere transmitir el nombre del producto es la esencia de a lo que va dirigido el producto, que es a la pastelería, y aparte también quiere dar a entender que la zanahoria por si sola tiene su dulce natural que es beneficiosa para la alimentación del consumidor,

también el alto valor nutricional. Luego de probar el producto en la pastelería el cliente ya no será ajeno al sabor, y será más fácil comercializarlo después de que este sepa lo que está consumiendo.

4.7.2.2. Descripción de la Empresa

La empresa DULZANA será una empresa exportadora de pulverizado de arracacha (o zanahoria blanca) para pastelería gourmet en el mercado Holandés (Goes) y trabajaremos con los productores de Bambamarca formado así una alianza, ellos brindando la materia prima y nosotras comercializándola teniendo como peso inicial en el empaque un aproximado de 50 gr de peso, debido a que las exportaciones iniciales se realizarán a través de exportafácil, De otro modo a una visión de largo plazo pretendemos ingresar a nuevos mercados, contar con mayor oferta, integración de tecnologías para mejorar procesos, promocionar la cultura cajamarquina y generación de desarrollo para los productores de la empresa.

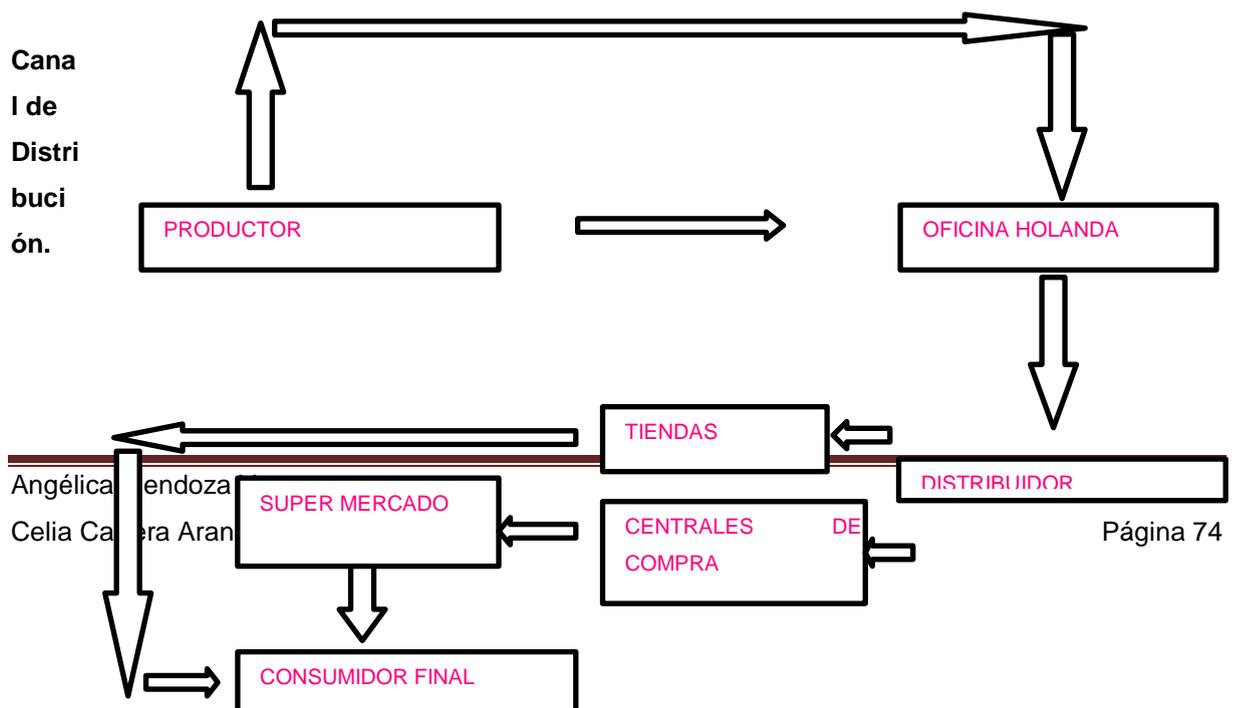
4.7.2.3. Canal de Distribución

Canal de distribución actual:

Actualmente no hay un canal de distribución totalmente definido, para el producto que se piensa comercializar, pero nuestra competencia que comercializan otro tipo de productos en pulverizado si tienen su canal de distribución, empieza porque el producto es recogido de la fábrica de producción, pasado a un distribuidor, el distribuidor ya lo ubica en supermercados y pasa a las manos del consumidor final.

Nosotros comercializaremos nuestro producto de la siguiente manera:

Figura n.º 12.



Elaboración: Carrera Arana, Celia. Mendoza Vargas, Angélica.

Hemos considerado la producción aún en Perú, porque para empezar tendremos una oficina en Goes, con el tiempo viendo la acogida del producto, podemos establecernos con una pequeña fábrica, luego ya se envía el producto a la oficina establecida por nosotros en la ciudad; pasamos a un distribuidor, luego a tiendas, supermercados o centrales de compra y finalmente al consumidor final.

Factores que Afectan el Canal de Distribución:

El principal factor que afectaría en un principio el poder distribuir el producto sería que somos nuevos en el mercado, no conocer el mejor canal para poder comercializar el producto; el costo que implicaría la distribución del producto, por lo cual hay que ser bastantes cuidadosos.

Alternativas para Distribuir el Producto en el Mercado Destino:

Goes cuenta con grandes infraestructuras, por lo que es una gran alternativa para poder establecernos con una buena y llamativa oficina, y Países Bajos en si cuenta con grandes empresas de distribución que ellos mismos ubican tu producto en supermercados. Por lo tanto, aprovechar la infraestructura y tecnología con la que cuenta dicha ciudad para poder tener un efectivo canal de distribución.

4.7.2.4. Promoción

Una de las estrategias de promoción para el producto es dar degustaciones gratuitas en centros comerciales reconocidos, así hacer que el producto ingrese en el mercado de una manera rápida

Publicidad: Se implementarán promociones a través de medios televisivos en programas de gastronomía reconocidos en el país, también mediante volantes, afiches, haciendo contratos con empresas de prestigio, realizar contratos con conocidos CHEFS para que realicen publicidad con nuestro producto.

Utilizar envases que llamen la atención para que los compradores se sientan seguros de comprar el producto.

Introducir al producto en una feria reconocida por el país como pueden ser TASTE OF AMSTERDAM, PLMA's WORLD OF PRIVATE LABEL, BELLAVISTA EXPO AMSTERDAM, EEFF, EUROPEAN FINE FOOD FAIR, FRESH ROTTERDAM, entre otras.

La forma de promocionar y hacer del producto sea aceptado, es brindar pequeñas muestras del producto con las presentaciones con la que se va a comercializar, y también hacer pequeños pasteles para que puedan probar el producto en su fase final.

Dar a conocer las personas el valor nutricional que tiene el producto y beneficios para que la gente empiece a consumir

Así poder una acogida positiva en el mercado ya que gracias a las ferias nos podemos dar a conocer por un público exigente y con un nivel bueno, y mediante a la aceptación de los posibles consumidores realizar una promoción boca a boca.

Promoción en ventas: Implementar regalos o promociones junto con el producto para impulsar las compras, realizar afiches con recetas de diferentes tipos de dulces y pasteles que se puede realizar con el pulverizado.

Ofrecer precios de acuerdo al sector en donde se realizará la venta, para que tenga una acogida en todos los sectores.

Patrocinio: Existen requisitos de carácter voluntario en el área de salubridad y seguridad. Si se cumple con estos requisitos tendríamos una ventaja para ganar acceso al mercado holandés.

4.7.2.5. Precio

Precio del Producto de la Competencia:

El precio de la competencia que son las empresas que comercializan pulverizado utilizado en pastelería de distintos productos, venden un frasco

de 50gr a 20 €, Es una referencia ya que no se tienen datos totalmente exactos.

Factores Considerados en la Determinación del Precio:

Se ha considerado empezando desde la siembra de la zanahoria, el cosechado de dicho producto, el envío de la fábrica que se encuentra en Cajamarca, para ser transformado, luego enviarlo a Lima para empezar el proceso de distribución, una vez en Goos contratar una empresa de distribución para que ubique el producto en tiendas y supermercados, los gastos en publicidad, descuentos ofertas que podamos hacer por los productos.

Percepción del Consumidor:

Se ha pensado en el consumidor para fijar el precio, hemos tomado en cuenta el proceso de producción y distribución del producto, y de la calidad con la que se prepara el producto; justamente hemos elegido el segmento A y B del mercado de Goos porque según estudios y conocimientos este mercado paga el precio si se da cuenta de que el producto es de calidad, no son partidarios de regatear en el precio, si creen que este es el más adecuado para consumir y más que todo que contribuya al buen cuidado de su salud.

Manera Efectiva de Realizar las Cobranzas de las Ventas:

La adquisición de los productos como ya explicamos anteriormente será a través de supermercados por lo que se podrá cancelar en efectivo o con tarjetas de crédito, depende del gusto del cliente. Estas para comenzar serían las dos únicas maneras de cobranzas, más adelante depende del éxito del producto, se implementarían ventas por internet, catálogo, y se analizarán las mejores formas de pago.

4.8. Plan de Operaciones

Definición de los objetivos y la estrategia funcional del plan de operaciones

a) Determinación de Puntos Clave

Tabla n.º 19

Plan de operaciones.

ASPECTO	PUNTOS CLAVE
Costos	<p>Reducir los costos de almacenamiento de la Empresa en la ciudad de Cajamarca.</p> <p>Reducir costos unitarios de la fabricación, eliminando algunos procesos innecesarios.</p> <p>Diversificar el diseño sin elevar los costos para la elaboración del producto.</p>
Calidad	<p>El pulverizado orgánico de zanahoria blanca será un producto de alta calidad.</p> <p>Eliminar errores en la elaboración del producto para reducir sobrecostos en la misma.</p> <p>Cerciorarse del producto terminado con la finalidad de no enviar productos en malas condiciones con el fin de no generar quejas o reclamos.</p>
Flexibilidad	<p>Contar con procesos que se adapten a la demanda que solicita el mercado holandés.</p> <p>Recurso humano capacitado para adaptarse a cambios nuevos en caso sea necesario.</p>
Tiempos de Entrega	<p>Estandarización de tiempos y recursos adecuados.</p> <p>Puntualidad en la entrega del producto en el mercado de destino.</p> <p>Condiciones del producto entregado en el mercado internacional.</p>

Elaboración: Carrera Arana, Celia. Mendoza Vargas, Angélica.

Tabla n.° 20
Ponderación de puntos claves.

ASPECTO	PUNTOS CLAVE	PONDERACIÓN INTERNA
Costos	Reducir los costos de almacenamiento de la Empresa en la ciudad de Cajamarca.	0.20
	Reducir costos unitarios de la fabricación, eliminando algunos procesos innecesarios.	0.64
	Diversificar el diseño sin elevar los costos para la elaboración del producto.	0.30
Calidad	El pulverizado orgánico de zanahoria blanca será un producto de alta calidad.	0.75
	Eliminar errores en la elaboración del producto para reducir sobrecostos en la misma.	0.10
	Cerciorarse del producto terminado con la finalidad de no enviar productos en malas condiciones con el fin de no generar quejas o reclamos.	0.15
Flexibilidad	Contar con procesos que se adapten a la demanda que solicita el mercado Holandés .	0.70
	Recurso humano capacitado para adaptarse a cambios nuevos en caso sea necesario.	0.15
		0.15
Tiempos de Entrega	Estandarización de tiempos y recursos adecuados.	0.15
	Puntualidad en la entrega del producto en el mercado de destino.	0.20
	Condiciones del producto entregado en el mercado internacional.	0.21

Tabla n.º 21

Ordenamiento de Ponderaciones.

ASPECTO	PUNTOS CLAVE	PONDERACIÓN
Calidad	El pulverizado orgánico de zanahoria blanca, será un producto de alta calidad	0,75
Flexibilidad	Diversificar la gama de productos que se pueden derivar de la zanahoria blanca	0,70
Costos	Reducir costos unitarios en la fabricación eliminando algunos procesos innecesarios	0,64
Tiempos de entrega	Puntualidad en la entrega del producto en el mercado destino	0,50
Costos	Diversificar el diseño sin elevar los costos para la elaboración del producto.	0,30
Tiempos de entrega	Condiciones del producto entregado en el mercado internacional	0,21
Costos	Reducir los costos de almacenamiento de la empresa en la ciudad de Cajamarca	0,20
Calidad	Cerciorarse del producto terminado con la finalidad de no enviar productos en malas condiciones con el fin de no generar quejas o reclamos.	0,15
Flexibilidad	Contar con procesos que se adapten a la demanda que solicita el mercado Holandés.	0,15
Flexibilidad	Recurso humano capacitado para adaptarse a cambios nuevos en caso sea necesario.	0,15
Tiempos de entrega	Estandarización de tiempos y recursos adecuados.	0,15
Calidad	Eliminar errores en la elaboración del producto para reducir sobrecostos en la misma.	0,10

Tabla n.º 22
Asignación de Coeficientes de Importancia.

ASPECTO	PUNTOS CLAVE	PONDERACIÓN INTERNA	COEFICIENTE DE IMPORTANCIA
Calidad	El pulverizado orgánico de zanahoria blanca, será un producto de alta calidad	0,75	3
Flexibilidad	Diversificar la gama de productos que se pueden derivar de la zanahoria blanca	0,70	3
Costos	Reducir costos unitarios en la fabricación eliminando algunos procesos innecesarios	0,64	3
Tiempos de entrega	Puntualidad en la entrega del producto en el mercado destino	0,50	3
Costos	Diversificar el diseño sin elevar los costos para la elaboración del producto.	0,30	3
Tiempos de entrega	Condiciones del producto entregado en el mercado internacional	0,21	3
Costos	Reducir los costos de almacenamiento de la empresa en la ciudad de Cajamarca	0,20	2
Calidad	Cerciorarse del producto terminado con la finalidad de no enviar productos en malas condiciones con el fin de no generar quejas o reclamos.	0,15	2
Flexibilidad	Contar con procesos que se adapten a la demanda que solicita el mercado Holandés.	0,15	2
Flexibilidad	Recurso humano capacitado para adaptarse a cambios nuevos en caso sea necesario.	0,15	1
Tiempos de entrega	Estandarización de tiempos y recursos adecuados.	0,15	1
Calidad	Eliminar errores en la elaboración del producto para reducir sobrecostos en la misma.	0,10	1

Tabla n.º 23

Producto de Ponderación y Coeficientes de Importancia.

ASPECTO	PUNTOS CLAVE	PRODUCTO (POND/COEF)
Calidad	El pulverizado orgánico de zanahoria blanca, será un producto de alta calidad	2,25
Flexibilidad	Diversificar la gama de productos que se pueden derivar de la zanahoria blanca	2,10
Costos	Reducir costos unitarios en la fabricación eliminando algunos procesos innecesarios	1,92
Tiempos de entrega	Puntualidad en la entrega del producto en el mercado destino	1,50
Costos	Diversificar el diseño sin elevar los costos para la elaboración del producto.	0,90
Tiempos de entrega	Condiciones del producto entregado en el mercado internacional	0,42
Costos	Reducir los costos de almacenamiento de la empresa en la ciudad de Cajamarca	0,40
Calidad	Cerciorarse del producto terminado con la finalidad de no enviar productos en malas condiciones con el fin de no generar quejas o reclamos.	0,30
Flexibilidad	Contar con procesos que se adapten a la demanda que solicita el mercado Holandés.	0,30
Flexibilidad	Recurso humano capacitado para adaptarse a cambios nuevos en caso sea necesario.	0,15
Tiempos de entrega	Estandarización de tiempos y recursos adecuados.	0,15
Calidad	Eliminar errores en la elaboración del producto para reducir sobrecostos en la misma.	0,10

Elaboración: Carrera Arana, Celia. Mendoza Vargas, Angélica.

Tabla n.º 24
Selección de Puntos Clave.

ASPECTO	PUNTOS CLAVE
Calidad	El pulverizado orgánico de zanahoria blanca será un producto de alta calidad.
Flexibilidad	Diversificar la gama de productos que se pueden derivar de la zanahoria blanca
Costos	Reducir costos unitarios en la fabricación eliminando algunos procesos innecesarios.

Elaboración: Carrera Arana, Celia. Mendoza Vargas, Angélica.

Tabla n.º 25
Conceptualización de Aspectos.

ASPECTO	PUNTOS CLAVE
Calidad	Los procesos para la elaboración del producto estarán estandarizados desde el acopio de la materia prima hasta el fin del mismo, bajo políticas internas con la finalidad de que el producto terminado sea de alto grado de calidad.
Flexibilidad	En un periodo de tres meses, luego de haber lanzado el producto con el que se iniciará el negocio realizaremos un nuevo estudio de mercado con el único fin de desarrollar productos acorde a los gustos del cliente, por el hecho que es un mercado cambiante, satisfaciendo las necesidades del mismo.
Costos	A partir del cuarto mes lanzado el producto al mercado Holandés, se reducirá el costo promedio, diversificando y sin reducir la calidad del producto ofrecido.

Elaboración: Carrera Arana, Celia. Mendoza Vargas, Angélica.

Tabla n.º 26
Objetivos del Plan de Operaciones.

ASPECTO	PUNTOS CLAVE
Calidad	Reducir en un 70% los procesos innecesarios para la elaboración del producto final a partir del primer mes de inicio del trabajo. Capacitar al personal en el primer mes en un 100% con el fin de contar con personas calificadas para el desarrollo del mismo.
Flexibilidad	Realizar un nuevo estudio de mercado en un plazo de 4 meses luego de haber lanzado el producto inicial. Introducir el sistema de compra online de productos para entregarse vía delivery en un plazo de 9 meses.
Costos	Reducir los costos unitarios promedio en 2% en un plazo de 3 meses luego de haber lanzado el producto inicial. Incrementar el volumen de compras de 10% de forma eficiente para generar economías de escala.

Elaboración: Carrera Arana, Celia. Mendoza Vargas, Angélica.

4.8.1. Diseño del Plan de Operaciones

Tabla n.º 27.

Descripción del Producto

CARACTERISTICAS QUIMICAS	
NUTRIENTES	CANTIDAD
Humedad	9.64
Ceniza	1.86
Proteína	2.46
Grasa	0.48
Azucares totales	6.22
Azucares reductores	3.48
Almidón	74.47
Almidón resistente	4.23
Fibra	4.87

Elaboración: Carrera Arana, Celia. Mendoza Vargas, Angélica.

Tabla n.º 28

Características del Envase.

CARACTERISTICAS DEL ENVASE	
Tamaño	12 cm
Material	Vidrio
Especificaciones	Según del país destino

Elaboración: Carrera Arana, Celia. Mendoza Vargas, Angélica.



Figura n.º 13
Proceso Productivo

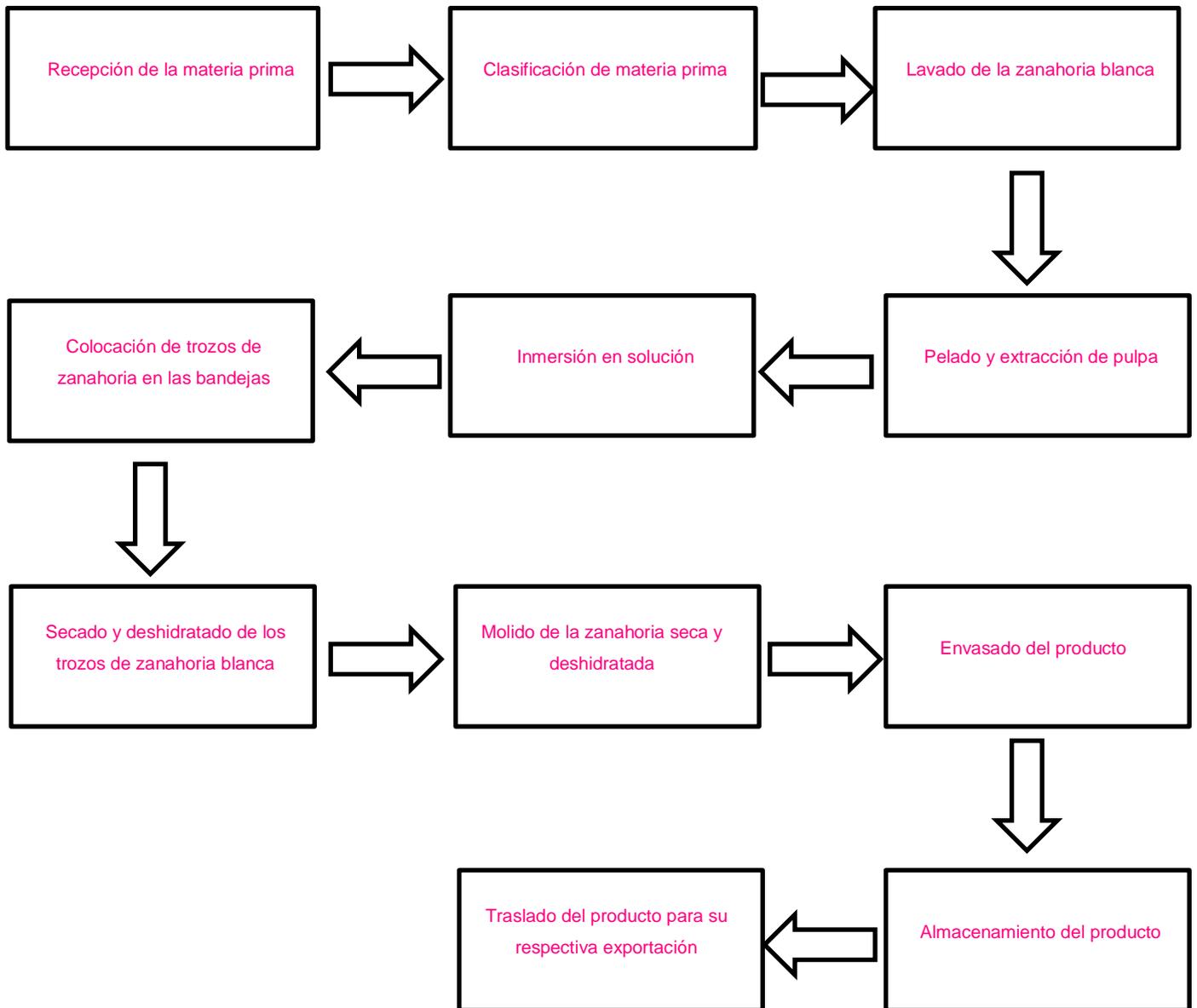
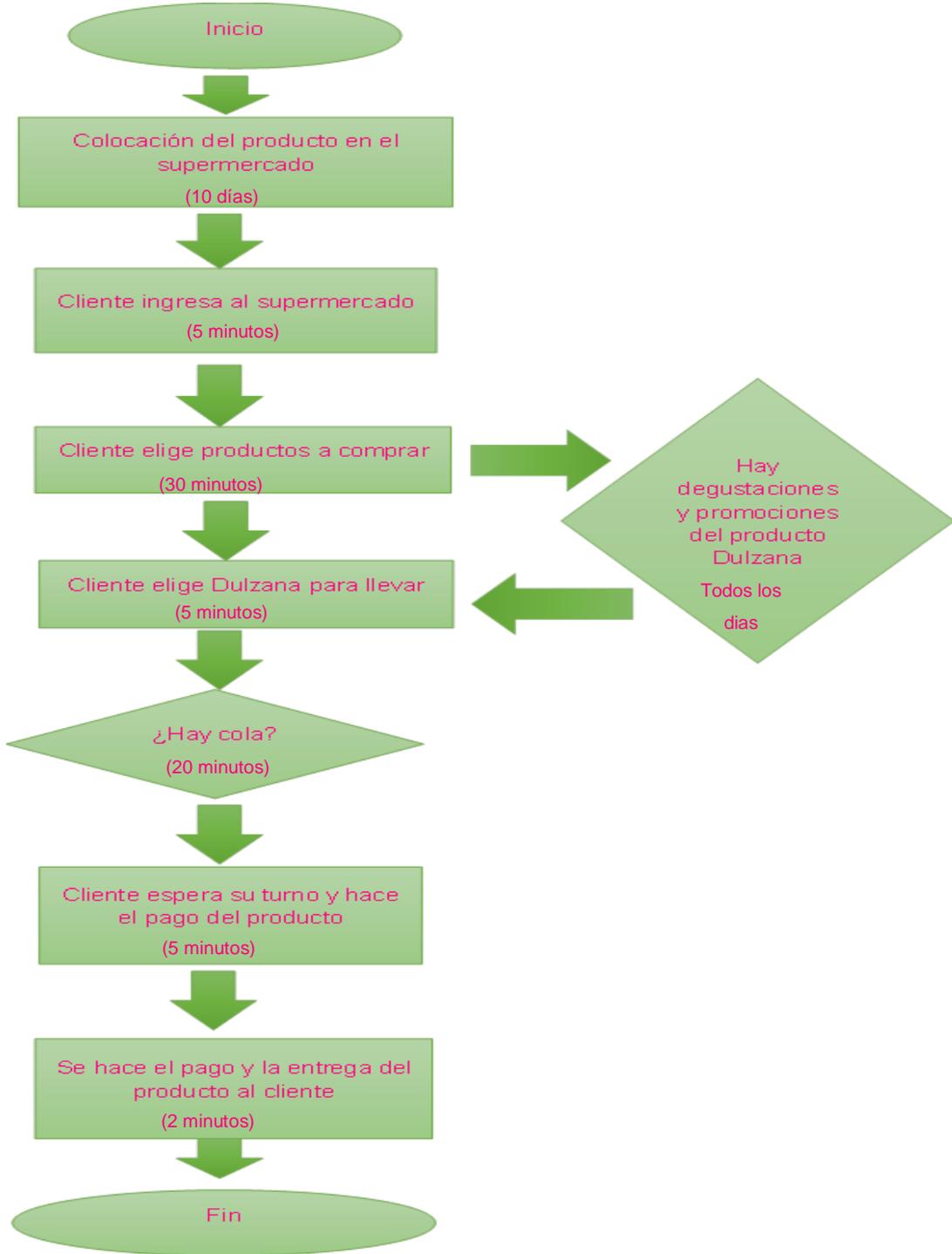


Figura n.º 14

Flujograma de Ventas



4.9. Plan de recursos humanos

✓ Talleres y Cursos

Se realizan tareas de reclutamiento, a partir del desarrollo de un procedimiento para la organización y sistematización del proceso de búsqueda, evaluación psicotécnica y calificación de los postulantes que faciliten adecuar el personal a las misiones y funciones de las diferentes áreas.

✓ Medidas de apoyo a la mejora de los recursos humanos

Entre las actuaciones para el desarrollo de las competencias de los/as trabajadores/as más conocidas por las empresas agrícolas, se encuentran las visitas a exposiciones, ferias y los cursos, seminarios y conferencias del propio personal. Se constata que en la actualidad se otorga mayor importancia a las actuaciones externas a la propia empresa.

Las actividades más realizadas son también las visitas a exposiciones y ferias, donde se expone los beneficios nutricionales.

Las empresas agrícolas, valoran, de forma positiva las actuaciones dirigidas a la mejora de las competencias de la plantilla. Las reuniones con el personal para intercambiar conocimiento (8,5%), las actividades con agricultores especializados/as o la rotación en el trabajo (8,3%) son las mejor valoradas. Es de destacar también que la valoración media ha aumentado para la mayoría de las actuaciones de mejora de los recursos humanos, de lo que cabe deducir una mejora en la calidad de las mismas.

Tabla n.º 29

Valoración de Recursos Humanos

GRADO DE CONOCIMIENTO, DE UTILIZACIÓN Y VALORACIÓN DE LAS ACTUACIONES PARA MEJORAR LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS EMPRESAS AGRICOLAS						
	Conoce	Ha utilizado		Valoración media		
	2010	2014	2010	2014	2010	2014
Visitas a exposiciones y ferias	70.1	76.6	26.4	48.2	6.9	6.8
Cursos/seminarios/conferencias del propio Personal	66.4	33.8	17.1	13.8	7.1	8.1
Cursos/seminarios/conferencias de formadores/as externos/as	47.4	40.4	9.5	20.3	7	7.8
Visitas a otros talleres o centros de	39.9	55.7	12.9	34.9	7.1	7.6
Rotación en el trabajo (interna y en otras empresas o talleres)	21.6	21.4	6.5	11.5	7.2	8.3
Actividades con agricultores/as especializados/as o maestros/as artesanos/as para el personal	37.2	39.1	9.2	20.8	8.7	8.5
Promoción de la lectura de documentos profesionales	12.8	33.4	1.5	21.6	7.2	7.8
Reuniones de personal para intercambiar Conocimiento	61	31.3	28.7	21.9	6.9	8.5
Actividades formativas con profesionales de otras áreas (no artesanos/as)	37.5	22	4.2	11.9	6.7	7.6

Fuente: Escuela de Organización Industrial- España

Elaboración: Equipo investigador

✓ **Espacios de Integración Laboral**

Se harán talleres de formación y recreación con participación de los agentes de distintas áreas y coordinaciones. La participación en los cursos de inducción, destinados a los nuevos agentes que se incorporan, tiene el fin de brindar asesoramiento de los derechos y obligaciones emergentes al momento del ingreso a la empresa y de generar espacios para la realización de actividades lúdicas que permitan comprobar las competencias y habilidades de los agentes. Asimismo, facilitan la incorporación de redes de información y conocimiento que serán necesarias para el desarrollo de las tareas de los ingresantes. A fin de proponer y participar de mejoras en actividades de capacitación, inducción e integración a desarrollar por el personal, resultante del análisis de puestos y perfiles, el Plan realizará encuentros y talleres mensuales y de cierre anual con participación tanto de agentes como de

coordinadores afectados. Además, se realizó el seguimiento y control de la calidad del ejercicio de los agentes respecto de sus puestos de trabajo se unificaron criterios con el fin de lograr la reubicación del personal, teniendo en consideración tanto el perfil del agente como las características del cargo a ocupar.

✓ **Entrevistas y Evaluaciones**

En la búsqueda de una metodología cada vez más eficiente respecto al ingreso del personal, el Plan entrevistó y llevó adelante evaluaciones psicotécnicas para detectar las competencias actitudinales de los postulantes reclutados a ocupar puestos requeridos por los diversos coordinadores, elaborando informes; realizando entrevistas grupales y de "Assessment Center", con el objeto de detectar talentos.

✓ **Reclutamiento de Personal**

Para optimizar la Planificación de los Recursos Humanos, el Plan desarrollará un Sistema de Reclutamiento de Personal con el objeto de informatizar y tener un seguimiento de las trayectorias laborales de los agentes desde su ingreso, se confeccionará una Base de Datos a fin de almacenar los Curriculums Vitae recepcionados en el área.

✓ **Espacio de Integración Laboral**

A los fines de prestar servicios de colaboración en cuestiones vinculadas a la gestión y administración de los recursos humanos, el Plan ofrece asesoría psicológica laboral en el Espacio de Integración Laboral y asesoramiento Legal

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO PARA GERENCIA GENERAL

TÍTULO DE PUESTO: Gerente General
LOCALIZACIÓN: Gerencia General
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Directorio

1. MISIÓN

Dirigir la acción de los demás órganos de DULZANA en armonía con los estatutos. Representa a la empresa ante los poderes del Estado y las instituciones nacionales y extranjeras, podrá supervisar las facultades y atribuciones que no sean privativas de su cargo.

PRINCIPALES RESULTADOS

IMPORTAN CIA	ACCIONES (¿Qué hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (¿Para qué lo hace?)
1	Ejecutar las acciones de la Junta General de Accionistas y del Directorio.	Para el logro de objetivos organizacionales con eficiencia, dirección y control.
2	Supervigilar y fiscalizar el desarrollo de las actividades operativas y administrativas de DULZANA", directamente o mediante otros funcionarios.	Para cuidar que los activos de DULZANA sean debidamente salvaguardados.
3	Poner en conocimiento del Directorio los asuntos de competencia en este órgano, cuidando que las propuestas vayan acompañadas de los informes y dictámenes de los funcionarios, técnicos y/o asesores o quienes corresponde emitirlos.	Para conducir las relaciones industriales e institucionales de DULZANA" y se tenga un archivo sobre los mismo.
4	Representar a "DULZANA" ante los poderes del Estado, entidades internacionales, instituciones nacionales y extranjeras.	Implementar la política de la capacitación del personal, con las nuevas políticas del mercado, leyes o políticas emitidas por el Estado.
5	Aprobar la organización complementaria de la básica de "DULZANA"	Para la delegación de las políticas internas, los procedimientos y programas operativos.

6	Participar en las sesiones del directorio con voz pero sin voto.	Para poner en conocimiento del Directorio los asuntos de competencia de este órgano, cuidando que las propuestas vayan acompañadas de los informes y dictámenes de los funcionarios, técnico y/o asesores o quienes corresponde
---	--	---

2. PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES																					
3A. Formación Requerida																					
<ul style="list-style-type: none"> Estudios en Administración de Empresas. Estudios universitarios de Doctorado. 																					
3B. Conocimientos informáticos y de idiomas																					
<ul style="list-style-type: none"> Conocer Office Microsoft: Nivel avanzado. Idioma Inglés: Nivel Avanzado. 																					
3C. Experiencia Requerida																					
<ul style="list-style-type: none"> Más de 5 años como experiencia en puestos similares. 																					
3D. Habilidades y destrezas requeridas																					
<ul style="list-style-type: none"> Habilidad para la comunicación obteniendo retroalimentación. Capacidad en Liderazgo y planificación estratégica. Capacidad de dirección, manejo de grupos, creatividad e innovación Capacidad de organización, compromiso y dedicación. 																					
Capacidad en toma de decisiones con respecto a problemas que se presenten específicos y puntuales.																					
<ul style="list-style-type: none"> Habilidad de personalidad de profesional influyente. 																					
3E. Habilidades Excluyentes																					
<ul style="list-style-type: none"> Entender relaciones abstractas y desarrollar los nuevos conceptos. Capacidad para la negociación Certificación de antecedentes/buena conducta. Capacidad para las relaciones interpersonales Antecedentes penales y judiciales. Cartas de recomendación 																					
TÍTULO DE PUESTO: Gerente General																					
LOCALIZACIÓN: Gerencia General																					
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Directorio																					
4. CONDICIONES DE TRABAJO																					
Jornada Laboral General:					Horarios: Indefinido																
Jornada Laboral Especial: SÍ					Horarios:																
Turnos Rotativos: NO																					
Horas Suplementarias SÍ																					
Horas de Viaje SÍ																					
Remuneración																					
<table border="1"> <tr> <td>Bonificaciones</td> <td>Turno rotat</td> <td>NO</td> <td>Semana no calend</td> <td>NO</td> <td>Guardias Pasiv</td> <td>NO</td> <td>Seguridad Intensi</td> <td>NO</td> <td>Manejo de</td> <td>SÍ</td> </tr> </table>											Bonificaciones	Turno rotat	NO	Semana no calend	NO	Guardias Pasiv	NO	Seguridad Intensi	NO	Manejo de	SÍ
Bonificaciones	Turno rotat	NO	Semana no calend	NO	Guardias Pasiv	NO	Seguridad Intensi	NO	Manejo de	SÍ											

Proyección del puesto
Dependiendo de su formación y experiencia podrá aspirar ascender en su categoría u ser un
Observaciones generales y Contexto del puesto
La posición requiere de pericia en la planeación, dirección y control en la empresa, actitud de

VISADO POR

Recursos Humanos

FECHA:

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO PARA SECRETARIA

TÍTULO DE PUESTO: Secretaria
LOCALIZACIÓN: Secretaria
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Directorio

3. MISIÓN

Llevar la documentación y control de las actividades contables, para lo cual se basa en normas técnicas de contabilidad y legislación comercial.
--

PRINCIPALES RESULTADOS

IMPORTAN CIA	ACCIONES (¿Qué hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO
1	Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información administrativa y contable.	Para el logro de objetivos organizacionales con eficiencia, dirección y control.
2	Llevar los registros de las actividades comerciales y contables de la empresa.	Para cuidar que los activos de DULZANA sean debidamente salvaguardados.
3	Llevar un control de las facturas emitidas por la venta del producto.	Para el adecuado balance general de la empresa.
4	Preparar y presentar las obligaciones del centro de fabricación.	Para el cumplimiento de las leyes.
5	Revisar, registrar, clasificar y distribuir la documentación que ingresa y sale a la empresa.	Para un adecuado inventario de la empresa.

6	Receptar los pedidos de los clientes nacionales y extranjeros.	Para brindar información acerca de los productos ofertados.
---	--	---

4. PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES

HABILIDADES

3A. Formación Requerida

- Estudios en Secretariado.
- Estudios universitarios.

3B. Conocimientos informáticos y de idiomas

- Conocer Office Microsoft: Nivel avanzado.
- Idioma Inglés: Nivel Avanzado.

3C. Experiencia Requerida

- Más de 5 años como experiencia en puestos similares.

3D. Habilidades y destrezas requeridas

- Habilidad para la comunicación obteniendo retroalimentación.
- Capacidad en Liderazgo y planificación estratégica.
- Capacidad de dirección, manejo de grupos, creatividad e innovación
- Capacidad de organización, compromiso y dedicación.

3E. Habilidades Excluyentes

- Entender relaciones abstractas y desarrollar los nuevos conceptos.
- Capacidad para la negociación
- Certificación de antecedentes/buena conducta.
- Capacidad para las relaciones interpersonales
- Antecedentes penales y judiciales.
- Cartas de recomendación

TÍTULO DE PUESTO: secretaria
LOCALIZACIÓN: secretaria
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Directorio

4. CONDICIONES DE TRABAJO																					
Jornada Laboral General: SI						Horarios: Definido															
Jornada Laboral Especial: NO						Horarios:															
Turnos Rotativos: SI																					
Horas Suplementarias SI																					
Horas de Viaje SI																					
Remuneración																					
<table border="1"> <tr> <td>Bonificaciones</td> <td>Turno rotat</td> <td>SI</td> <td>Semana no calend</td> <td>NO</td> <td>Guardias Pasiv</td> <td>NO</td> <td>Seguridad Intensi</td> <td>NO</td> <td>Manejo de</td> <td>NO</td> </tr> </table>											Bonificaciones	Turno rotat	SI	Semana no calend	NO	Guardias Pasiv	NO	Seguridad Intensi	NO	Manejo de	NO
Bonificaciones	Turno rotat	SI	Semana no calend	NO	Guardias Pasiv	NO	Seguridad Intensi	NO	Manejo de	NO											
Proyección del puesto																					
Ninguna.																					
Observaciones generales y Contexto del puesto																					
La posición requiere de pericia en la planeación y control en la empresa, actitud de servicio, responsabilidad y compromiso en los objetivos competitivos de la misma.																					

VISADO POR

Recursos Humanos

FECHA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO PARA JEFE DE VENTAS

TÍTULO DE PUESTO: Jefe de Ventas
LOCALIZACIÓN: Jefe de Ventas
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Directorio

5. MISIÓN

Desarrollar la logística para la comercialización de las artesanías de piedra tanto en el mercado nacional, como en el mercado español, realizando el seguimiento adecuado hasta que las artesanías estén en el destino final.

PRINCIPALES RESULTADOS

IMPORTAN CIA	ACCIONES (¿Qué hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (¿Para qué lo hace?)
1	Realizar la logística para la exportación del pulverizado de zanahoria blanca.	Para un adecuado envío del producto.
2	Controlar y verificar la producción del pulverizado de zanahoria blanca.	Para cuidar la imagen de la empresa.
3	Hacer el seguimiento hasta que el producto llegue a su destino final.	Para que el cliente se sienta satisfecho
4	Realizar las negociaciones con los clientes.	Para el aumento de ventas.

6. PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES

3A. Formación Requerida

- Estudios en Ventas.
- Estudios universitarios.

3B. Conocimientos informáticos y de idiomas

- Conocer Office Microsoft: Nivel avanzado.
- Idioma Ingles: Nivel Avanzado.

3C. Experiencia Requerida

- Más de 5 años como experiencia en puestos similares.

3D. Habilidades y destrezas requeridas

- Habilidad para la comunicación obteniendo retroalimentación.
- Capacidad en Liderazgo y planificación estratégica.
- Capacidad de dirección, manejo de grupos, creatividad e innovación
- Capacidad de organización, compromiso y dedicación.

3E. Habilidades Excluyentes

- | |
|--|
| • Entender relaciones abstractas y desarrollar los nuevos conceptos. |
| • Capacidad para la negociación |
| • Certificación de antecedentes/buena conducta. |
| • Capacidad para las relaciones interpersonales |

TÍTULO DE PUESTO: Jefe de Producción.
LOCALIZACIÓN: Jefe de Producción.
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Directorio

4. CONDICIONES DE TRABAJO										
Jornada Laboral General: SI						Horarios: Definido				
Jornada Laboral Especial: NO						Horarios:				
Turnos Rotativos: SI										
Horas Suplementarias SI										
Horas de Viaje SI										
Remuneración										
Bonificaciones	Turno rotat	SI	Semana no calend	NO	Guardias pasiv	NO	Seguridad Intensi	NO	Manejo de	NO
Proyección del puesto										
Ninguna.										
Observaciones generales y Contexto del puesto										
La posición requiere de pericia en la planeación y control en la empresa, actitud de servicio,										

VISADO POR

Recursos Humanos

FECHA:

TÍTULO DE PUESTO: Jefe de Producción.
LOCALIZACIÓN: Jefe de Producción.
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: Directorio

4. CONDICIONES DE TRABAJO										
Jornada Laboral General: SI						Horarios: Definido				
Jornada Laboral Especial: NO						Horarios:				
Turnos Rotativos: SI										
Horas Suplementarias SI										
Horas de Viaje SI										
Remuneración										
Bonificaciones	Turno rotat	SI	Semana no calend	NO	Guardias pasiv	NO	Seguridad Intensi	NO	Manejo de	NO

Proyección del puesto
Ninguna.
Observaciones generales y Contexto del puesto
La posición requiere de pericia en la planeación y control en la empresa, actitud de servicio,

4.10. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Tabla n.º 30

Responsabilidad social empresarial.

Responsabilidad Social Empresarial De DULZANA	Desarrollo Social Y Económico	Contribuyendo al desarrollo del Sector Agrícola de la ciudad y del país, profesionalizando los procesos de comercialización. Realizando obras de desarrollo en pro de la comunidad implicada en el proceso. Brindar capacitaciones y asesorías constantes, para la actualización y revisión de técnicas y procesos en la producción de arracacha y Gestión según dimensiones de cultura Exportadora. Promoviendo el "Comercio Justo". Contribuyendo a la generación de empleo para hombres y mujeres con limitaciones, económicas y/o académicas, capacitándolas e impulsándolas a desarrollarse integralmente.
	Protección Ambiental	Manejo adecuado de recursos. Reciclaje.
	Desarrollo De Cultura Exportadora	Realizando un trabajo conjunto con grupos de productores, organizaciones propiciando las "exportaciones" cajamarquinas. Generar mayor oferta exportable en la localidad a través del desarrollo de cultura exportadora.
	Promoción Cultural	Mostrando al mundo la capacidad, productividad y tradición del poblador cajamarquino, promoviendo el desarrollo y capacidad de producción, mostrando que en tierras peruanas se sacan los mejores nutrientes para paladares exigentes.

4.11. Plan Financiero

Tabla n.º 31

Plan de Producción

CAPACIDAD DE PROCESAMIENTO DE PULVERIZADO DE ZANAHORIA BLANCA							
ÍTEM	CANTIDAD	UNIDAD	TIEMPO				
PULVERIZADO DE ZANAHORIA	127	kilos	8	HORAS			
PRODUCCIÓN DIARIA DE PULVERIZADO DE ZANAHORIA BLANCA							
ÍTEM	CANTIDAD	UNIDAD	PRODUCCIÓN	UNIDAD			
PRODUCCION EN gr	127000	GR	1016	UNIDADES			
PRESENTACIÓN . 125GR	125	GR					
PRODUCCIÓN SEMANAL PRESENTACIÓN 125 GR							
ÍTEM	UNIDAD	DÍAS	UNIDADES				
PRESENTACIÓN 125 GR	1016	3	3048				
PRODUCCIÓN ANUAL PRESENTACIÓN DE 250 Gr							
DESCRIPCIÓN	DIARIAS	SEMANAS	TOTAL SEMANAL	ANUAL	TOTAL ANUAL		
PRESENTACIÓN 125 GR	3048	4	12,192	12	146304		
PROYECCIÓN DE PRODUCCIÓN EN EL HORIZONTE DE EVALUACIÓN							
Produccion anual	%	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Tasa de crecimiento anual	4%	146,304	152,156	158,242	164,571	171,153	177,999

Elaboración: Autoras de tesis

Cada Productor en promedio tiene: 7 parcelas

- Medida de una parcela: 7.5 mts. (ancho) – 20 mts (largo) = 150 mts²
- Cada productor cuenta con 1050 mts de tierra para sembrar la zanahoria
- La Asociación cuenta con 44 productores, entonces:

$$44 * 1050 = 46200 \text{ hectareas}$$
- Si cubre la producción anual que se requiere que es de 18 toneladas aproximadamente.

Tabla n.º 32

Plan de Inversión.

ACTIVO FIJO								
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO (S/.)	COSTO TOTAL (S/.)	VIDA ÚTIL	TASA DE DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN ANUAL
INFRAESTRUCTURA	CONSTRUCCION DE PLANTA	250	M2	S/. 350.00	S/. 65,000.00	30	3%	S/. 1,950.00
SUB TOTAL					S/. 65,000.00			S/. 1,950.00
MAQUINARIA	El molino de martillo	1	UNIDAD	S/. 3,500.00	S/. 3,500.00	5	20%	S/. 700.00
	Las bandas transportadoras:	1	UNIDAD	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	5	20%	S/. 300.00
	Empacadora industrial	1	UNIDAD	S/. 6,200.00	S/. 6,200.00	5	20%	S/. 1,240.00
	Tolva de recepción	1	UNIDAD	S/. 6,520.00	S/. 6,520.00	5	20%	S/. 1,304.00
	El secador de bandejas	1	UNIDAD	S/. 5,500.00	S/. 5,500.00	5	20%	S/. 1,100.00
	Paila	1	UNIDAD	S/. 1,250.00	S/. 1,250.00	5	20%	S/. 250.00
	Maquina cortadora:	1	UNIDAD	S/. 4,000.00	S/. 4,000.00	5	20%	S/. 800.00
SUB TOTAL					S/. 28,470.00			S/. 5,694.00
MOBILIARIOS	ESCRITORIOS	3	UNIDAD	S/. 250.00	S/. 750.00	10	10%	S/. 75.00
	SILLAS	6	UNIDAD	S/. 20.00	S/. 120.00	10	10%	S/. 12.00
	VITRINA	4	UNIDAD	S/. 300.00	S/. 1,200.00	10	100%	S/. 1,200.00
	ANAQUELES	10	UNIDAD	S/. 150.00	S/. 1,500.00	10	10%	S/. 150.00
	TELÉFONO	1	UNIDAD	S/. 80.00	S/. 80.00	10	10%	S/. 8.00
	MOSTRADOR	2	UNIDAD	S/. 250.00	S/. 500.00	10	10%	S/. 50.00
SUB TOTAL					S/. 4,150.00			S/. 1,495.00
EQUIPOS INFORMÁTICOS	COMPUTADORAS HP	1	UNIDAD	S/. 1,600.00	S/. 1,600.00	4	25%	S/. 400.00
	IMPRESORAS	1	UNIDAD	S/. 400.00	S/. 400.00	4	25%	S/. 100.00
SUB TOTAL					S/. 2,000.00			S/. 500.00
Total					S/. 99,620.00			S/. 9,639.00

Elaboración: Autoras de tesis

INVERSIÓN INTANGIBLES					
ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO (S/.)	COSTO TOTAL (S/.)
GASTOS PREOPERATIVOS	Búsqueda de la denominación	1	UNIDAD	S/. 20.00	S/. 20.00
	Pago notario público por la minuta	1	UNIDAD	S/. 200.00	S/. 200.00
	SUNARP	1	UNIDAD	S/. 70.00	S/. 70.00
	Copia de Inscripción a la SUNAT	1	UNIDAD	S/. 20.00	S/. 20.00
	Informe de bienes (Registros público)	1	UNIDAD	S/. 40.00	S/. 40.00
	Licencia	1	UNIDAD	S/. 250.00	S/. 250.00
	Cer . Calidad	1	UNIDAD	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00
	Registro de la Marca en INDECOPI.	1	UNIDAD	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00
TOTAL					S/. 6,800.00
TAZA DE AMORTIZACIÓN					10%
AMORTIZACIÓN					S/. 680.00

DESCRIPCIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	14,040.00	28,080.00	42,120.00	56,160.00	70,200.00
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	680.00	1,360.00	2,040.00	2,720.00	3,400.00

Elaboración: Autoras de tesis

Tabla n.º 33.

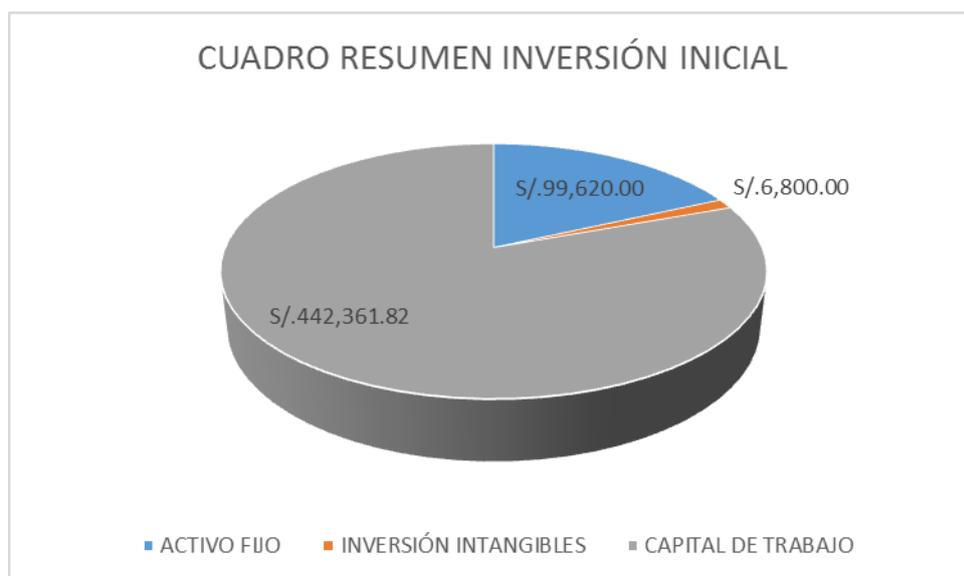
Cuadro de Resumen de Inversión Inicial.

CUADRO RESUMEN INVERSIÓN INICIAL	
ACTIVO FIJO	S/.99,620.00
INVERSIÓN INTANGIBLES	S/.6,800.00
CAPITAL DE TRABAJO	S/.442,361.82
TOTAL	S/.548,781.82

Elaboración: Autoras de tesis

Figura n.º 15

Resumen de Inversión Inicial.



Elaboración:
Autoras de tesis

Tabla n.º 34.

Aportes de Capital Inicial.

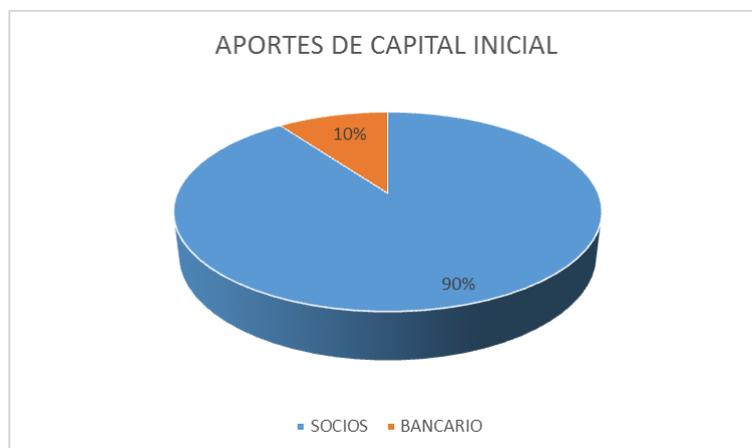
APORTES DE CAPITAL INICIAL		
SOCIOS	90%	S/. 493,903.64
BANCARIO	10%	S/. 54,878.18
TOTAL		S/. 548,781.82

Elaboración: Autoras de tesis

Angélica Mendoza Vargas

Celia Carrera Arana

**Figura n.º 16.
Aportes de Capital Inicial.**



Elaboración: Autoras de tesis

Elaboración: Autoras de tesis

**Figura n.º 17.
Capital de Trabajo.**



**Tabla n.º 35
Capital de Trabajo.**

CAPITAL DE TRABAJO		2017	2018	2019	2020	2021	2022
RECURSOS PARA PRODUCCIÓN ANUAL		2,010,735.55	2,087,104.15	2,166,526.45	2,249,119.90	2,335,015.00	2,424,355.30
PORCENTAJE CAPITAL	22%	442,361.82	459,162.91	476,635.82	494,806.38	513,703.30	533,358.17
VARIACIÓN CAPITAL DE TRABAJO	442,361.82	16,801.09	17,472.91	18,170.56	18,896.92	19,654.87	
CAPITAL DE TRABAJO	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
	S/. 442,361.82	S/. 459,162.91	S/. 476,635.82	S/. 494,806.38	S/. 513,703.30	S/. 533,358.17	

Elaboración: Autoras de tesis

Tabla n.° 36

Costos.

SISTEMA DE COSTO DIRECTO						
MATERIA PRIMA	2017	2018	2019	2020	2021	2021
UNIDADES PRODUCIDAS	146,304	152,156	158,242	164,571	171,153	177,999
CU MP	S/.1,755,648.00	S/.1,825,872.00	S/.1,898,904.00	S/.1,974,852.00	S/.2,053,836.00	S/.2,135,988.00
SUB TOTAL MATERIA PRIMA	S/.1,755,648.00	S/.1,825,872.00	S/.1,898,904.00	S/.1,974,852.00	S/.2,053,836.00	S/.2,135,988.00
MANO DE OBRA INDIRECTA	S/.16,209.78	S/.16,209.78	S/.16,209.78	S/.16,209.78	S/.16,209.78	S/.16,209.78
SUB TOTAL MOID	S/.16,209.78	S/.16,209.78	S/.16,209.78	S/.16,209.78	S/.16,209.78	S/.16,209.78
MANO DE OBRA DIRECTA	S/.32,419.57	S/.32,419.57	S/.32,419.57	S/.32,419.57	S/.32,419.57	S/.32,419.57
SUB TOTAL MOD	S/.32,419.57	S/.32,419.57	S/.32,419.57	S/.32,419.57	S/.32,419.57	S/.32,419.57
ENVASE Y EMBALAJE	S/.1.05	S/.1.05	S/.1.05	S/.1.05	S/.1.05	S/.1.05
SUB TOTAL ENVASE Y EMBALAJE	S/.153,619.20	S/.159,763.80	S/.166,154.10	S/.172,799.55	S/.179,710.65	S/.186,898.95
SERVICIOS	S/.43,200.00	S/.43,200.00	S/.43,200.00	S/.43,200.00	S/.43,200.00	S/.43,200.00
SUB TOTAL SERVICIOS	S/.43,200.00	S/.43,200.00	S/.43,200.00	S/.43,200.00	S/.43,200.00	S/.43,200.00
DEPRECIACIÓN	14,040.00	14,040.00	14,040.00	14,040.00	14,040.00	14,040.00
SUB TOTAL DEPRECIACIÓN	S/.14,040.00	S/.14,040.00	S/.14,040.00	S/.14,040.00	S/.14,040.00	S/.14,040.00
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	S/. 2,015,136.55	S/. 2,091,505.15	S/. 2,170,927.45	S/. 2,253,520.90	S/. 2,339,416.00	S/. 2,428,756.30
COSTO UNITARIO	S/.13.77	S/.13.75	S/.13.72	S/.13.69	S/.13.67	S/.13.64

Elaboración: Autoras de tesis

Tabla n.° 37.

Unidades Producidas.

UNIDADES PRODUCIDAS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
UNIDADES	146304	152156	158242	164571	171153	177999
CPU	S/.13.77	S/.13.75	S/.13.72	S/.13.69	S/.13.67	S/.13.64
CTP	S/.2,015,136.55	S/.2,091,505.15	S/.2,170,927.45	S/.2,253,520.90	S/.2,339,416.00	S/.2,428,756.30

Elaboración: Autoras de tesis

Elaboración: Autoras de tesis

MATERIA PRIMA					
Tabla n.° 38.					
Materia Prima					

Tabla n.° 39

Envase y Embalaje

ENVASE Y EMBALAJE					
ITEM	PRESENTACION	UNIDAD DE MEDIDA	Precio	Costo Unitario	UNIDAD DE MEDIDA
ENVASE DOYPACK	2000	MILLAR	S/. 1,100.00	0.55	Unidad
CAJA DE CARTÓN CORRUGA	1000	MILLAR	S/. 500.00	0.50	Unidad
COSTO UNITARIO EMPAQUE				S/.1.05	

Elaboración: Autoras de tesis

Tabla n.° 40

Servicios

SERVICIOS			
DESCRIPCION	MENSUAL	VECES X AÑO	COSTO TOTAL (s/.)
LUZ	S/. 1,200.00	12	S/. 14,400.00
AGUA	S/. 600.00	12	S/. 7,200.00
INTERNET	S/. 100.00	12	S/. 1,200.00
ALQUILER	S/. 1,600.00	12	S/. 19,200.00
TELÉFONO	S/. 100.00	12	S/. 1,200.00
TOTAL SERVICIOS			S/.43,200.00

Elaboración: Autoras de tesis

Angélica Mendoza Vargas

Celia Carrera Arana

Tabla n.° 41

Proyección de Producción en el Horizonte Evaluación

PROYECCIÓN DE PRODUCCIÓN EN EL HORIZONTE DE EVALUACION						
ÍTEM	2017	2018	2019	2020	2021	2022
UNIDADES	146,304	152,156	158,242	164,571	171,153	177,999
CONVERSIÓN A KILOS						0.250
KILOS	585216.00	608624.00	632968.00	658284.00	684612.00	711996.00
COSTO UNITARIO	S/. 3.00					
CT MP	S/.1,755,648.00	S/.1,825,872.00	S/.1,898,904.00	S/.1,974,852.00	S/.2,053,836.00	S/.2,135,988.00

Elaboración: Autoras de tesis

Tabla n.° 42

Cotos Fijos

COSTOS FIJOS	2017	2018	2019	2020	2021
GASTOS ADMINISTRATIVOS	S/. 36,432.40				
GASTOS DE VENTAS	S/. 18,471.80				
GASTOS FINANCIEROS					
TOTAL COSTOS FIJOS	S/.54,904.20	S/.54,904.20	S/.54,904.20	S/.54,904.20	S/.54,904.20

Elaboración: Autoras de tesis

Tabla n.° 43

Punto de Equilibrio.

ÍTEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CF	S/. 54,904.20				
PVU	20	20	20	20	20
CVU	13.8	13.7	13.7	13.7	13.7
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	6.0	6.0	6.0	5.9	5.9
PUNTO DE EQUILIBRIO UNID	9,098	9,146	9,192	9,237	9,280
COSTOS FIJOS UNITARIOS	0.38	0.36	0.35	0.33	0.32

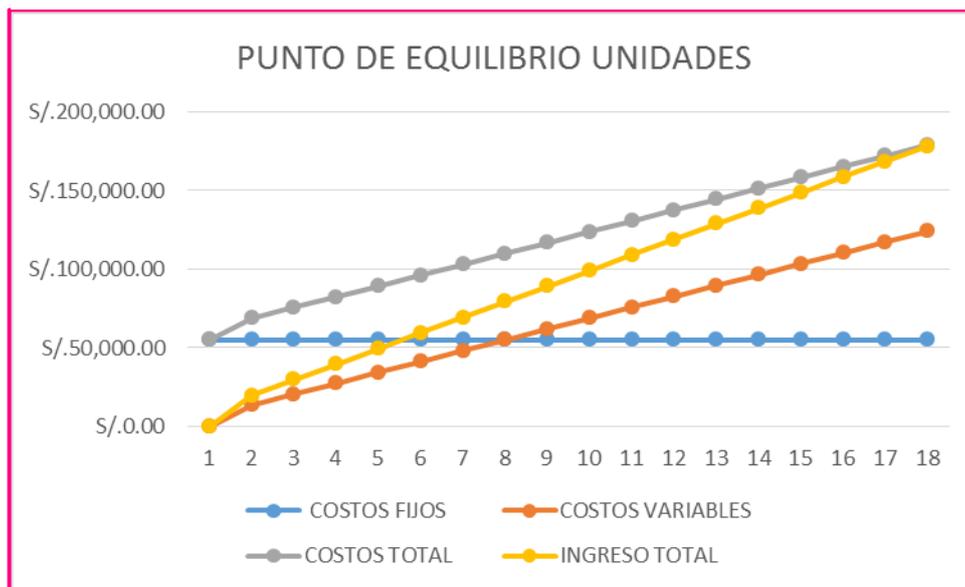
Elaboración: Autoras de tesis

Tabla n.º 44
Punto de Equilibrio.

UNIDADES	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTAL	INGRESO TOTAL
0	S/.54,904.20	S/0.00	S/.54,904.20	S/0.00
1000	S/.54,904.20	S/.13,773.63	S/.68,677.83	S/.19,808.46
1500	S/.54,904.20	S/.20,660.44	S/.75,564.64	S/.29,712.69
2000	S/.54,904.20	S/.27,547.25	S/.82,451.45	S/.39,616.92
2500	S/.54,904.20	S/.34,434.06	S/.89,338.26	S/.49,521.15
3000	S/.54,904.20	S/.41,320.88	S/.96,225.08	S/.59,425.38
3500	S/.54,904.20	S/.48,207.69	S/.103,111.89	S/.69,329.61
4000	S/.54,904.20	S/.55,094.50	S/.109,998.70	S/.79,233.84
4500	S/.54,904.20	S/.61,981.32	S/.116,885.52	S/.89,138.07
5000	S/.54,904.20	S/.68,868.13	S/.123,772.33	S/.99,042.30
5500	S/.54,904.20	S/.75,754.94	S/.130,659.14	S/.108,946.53
6000	S/.54,904.20	S/.82,641.75	S/.137,545.95	S/.118,850.76
6500	S/.54,904.20	S/.89,528.57	S/.144,432.77	S/.128,755.00
7000	S/.54,904.20	S/.96,415.38	S/.151,319.58	S/.138,659.23
7500	S/.54,904.20	S/.103,302.19	S/.158,206.39	S/.148,563.46
8000	S/.54,904.20	S/.110,189.01	S/.165,093.21	S/.158,467.69
8500	S/.54,904.20	S/.117,075.82	S/.171,980.02	S/.168,371.92
9000	S/.54,904.20	S/.123,962.63	S/.178,866.83	S/.178,276.15

Elaboración: Autoras de tesis

Figura n.º 18
Punto de Equilibrio



Elaboración: Autoras de tesis

4.12. Personal:

Tabla n.º 45

Supuestos.

Supuestos		
ESSALUD	9%	
AFP	10%	
Gratificación	2	VECES POR AÑO
Vacaciones	1	VEZ POR AÑO
Asignacion Familiar	10%	

Elaboración: Autoras de tesis

Tabla n.º 46

Operarios

OPERARIOS		TOTAL
REMUNERACIÓN BÁSICA		S/. 850.00
ASIG. FAM.	10%	S/. 85.00
TOTAL REM.		S/. 935.00
ESSALUD	9%	S/. 84.15
GRATIFICACIÓN		S/. 155.83
VACACIONES		S/. 77.92
ESSALUD VAC.	9%	S/. 7.01
CTS		S/. 90.90
REMUNERACIÓN MENSUAL		S/. 1,350.82
REMUNERACIÓN DIARIA		S/. 45.03

Tabla n.º 47.

Administrador.

Elaboración: Autoras de tesis

ADMINISTRADOR		TOTAL
REMUNERACIÓN BÁSICA		S/. 1,200.00
ASIG. FAM.	10%	S/. 120.00
TOTAL REM.		S/. 1,320.00
ESSALUD	9%	S/. 118.80
GRATIFICACIÓN		S/. 220.00
VACACIONES		S/. 110.00
ESSALUD VAC.	9%	S/. 9.90
CTS		S/. 128.33
Tabla n.º 48. Conserje / Limpieza		
REMUNERACIÓN POR HORA		7.94597222

Elaboración:

Angélica Mendoza Vargas

Celia Carrera Arana

Autoras de tesis

CONSERJE/LIMPIEZA		TOTAL
REMUNERACIÓN BÁSICA		S/. 850.00
ASIG. FAM.	10%	S/. 85.00
TOTAL REM.		S/. 935.00
ESSALUD	9%	S/. 84.15
GRATIFICACIÓN		S/. 155.83
VACACIONES		S/. 77.92
ESSALUD VAC.	9%	S/. 7.01
CTS		S/. 90.90
REMUNERACIÓN MENSUAL		S/. 1,350.82
REMUNERACIÓN DIARIA		S/. 45.03
REMUNERACIÓN POR HORA		S/. 5.63

laboración: Autoras de tesis

Tabla n.º 49.

Proyección Anual de Remuneraciones

PROYECCIÓN ANUAL REMUNERACIONES			
Puesto	No. de personas	Sueldo por empleado	Total Anual
ADMINISTRADOR	1	S/. 1,907.03	S/. 22,884.40
OPERARIOS	2	S/. 1,350.82	S/. 32,419.57
CONSERJE/LIMPIEZA	1	S/. 1,350.82	S/. 16,209.78
TOTAL	4	S/. 4,608.66	S/. 71,513.75

Elaboración: Autoras de tesis

Tabla n.º 50

MOD

MOD		
No. de personas	Puesto	Total Anual
2	OPERARIOS	S/. 32,419.57
TOTAL MOD		S/. 32,419.57

Elaboración: Autoras de tesis

Tabla n.º 51. Personal Administrativo

PERSONAL ADMINISTRATIVO		
No. de personas	Puesto	Total Anual
1	ADMINISTRADOR	S/. 22,884.40
TOTAL ANUAL ADMINISTRATIVOS		S/. 22,884.40

Elaboración: Autoras de tesis

Tabla n.º 52. MOI

MOI		
No. de personas	Puesto	Total Anual
1	CONSERJE/LIMPIEZA	S/. 16,209.78
TOTAL MOI		S/. 16,209.78

COSTOS EPPS				
DESCRIPCION	Presentacion	Unidad de medida	Costo Total S/.	Costo Unitario S/.
Gorros Industriales	50	Unidad	S/. 35.00	S/. 0.70
Tapa Boca	100	Unidad	S/. 30.00	S/. 0.30
Guantes	120	Unidad	S/. 15.00	S/. 0.13
Zapatos industriales	1	Unidad	S/. 65.00	S/. 65.00
Lentes de seguridad	1	Unidad	S/. 10.00	S/. 10.00

DESCRIPCION	COMPRA		Costo Unitario S/.	CANTIDAD			COSTO s/.	FRECUENCIA DE COMPRA	COSTO TOTAL S/.
	CANTIDAD	PERIODO		DIAS	PERSONAL	TOTAL UNIDADES			
Gorros Industriales	1	MENSUAL	S/. 0.70	26	4	104	S/. 72.80	12	S/. 873.60
Tapa Boca	1	MENSUAL	S/. 0.30	26	4	104	S/. 31.20	12	S/. 374.40
Guantes	1	MENSUAL	S/. 0.13	26	4	104	S/. 13.00	12	S/. 156.00
Zapatos industriales	1	TRIMESTRAL	S/. 65.00	1	4	4	S/. 260.00	4	S/. 1,040.00
Lentes de seguridad	1	TRIMESTRAL	S/. 10.00	1	4	4	S/. 40.00	4	S/. 160.00
TOTAL EPPS									S/. 2,604.00

Elaboración: Autoras de tesis

Tabla n.º 53. Gastos de Ventas y Gastos Administrativos

Elaboración: Autoras de tesis

IMPLEMENTOS DE LIMPIEZA				
DESCRIPCION	Presentacion	Unidad de medida	Costo Total S/.	Costo Unitario S/.
Lejía	24	Unidad	S/. 12.00	S/. 0.50
Aromatizador	24	Unidad	S/. 35.00	S/. 1.46
Trapeador	1	Unidad	S/. 5.00	S/. 5.00
Detergente	50	Kilos	S/. 70.00	S/. 1.40
Removedor de grasa	24	Unidad	S/. 35.00	S/. 1.46
Escoba	1	Unidad	S/. 12.00	S/. 12.00
Recogedor	1	Unidad	S/. 8.00	S/. 8.00

DESCRIPCION	COMPRA		Costo Unitario S/.	CANTIDAD			COSTO s/.	FRECUENCIA DE COMPRA	COSTO TOTAL S/.
	CANTIDAD	PERIODO		DIAS	UNIDADES UTILIZADAS	TOTAL UNIDADES			
Lejía	1	MENSUAL	S/. 0.50	26	3	78	S/. 39.00	12	S/. 468.00
Aromatizador	1	MENSUAL	S/. 1.46	26	3	78	S/. 113.75	12	S/. 1,365.00
Trapeador	1	MENSUAL	S/. 5.00	1	3	3	S/. 15.00	12	S/. 180.00
Detergente	1	MENSUAL	S/. 1.40	26	1	26	S/. 36.40	12	S/. 436.80
Removedor de grasa	1	MENSUAL	S/. 1.46	13	3	39	S/. 56.88	12	S/. 682.50
Escoba	1	BIMESTRAL	S/. 12.00	1	2	2	S/. 24.00	4	S/. 96.00
Recogedor	1	BIMESTRAL	S/. 8.00	1	2	2	S/. 16.00	4	S/. 64.00
TOTAL IMPLEMENTOS DE LIMPIEZA									S/. 9,388.80

Elaboración: Autoras de tesis

UTILES DE ESCRITORIO				
DESCRIPCION	Presentacion	Unidad de medida	Costo Total S/.	Costo Unitario S/.
Hojas A4	1	Millar	S/. 22.00	S/. 22.00
Lapiceros	50	Unidad	S/. 15.00	S/. 0.30
Folders	50	Unidad	S/. 15.00	S/. 0.30
Archivadores	1	Unidad	S/. 10.00	S/. 10.00
tinta para sellos	1	Unidad	S/. 3.00	S/. 3.00

DESCRIPCION	COMPRA		Costo Unitario S/.	CANTIDAD			COSTO s/.	FRECUENCIA DE COMPRA	COSTO TOTAL S/.
	CANTIDAD	PERIODO		DIAS	UNIDADES UTILIZADAS	TOTAL UNIDADES			
Hojas A4	1	MENSUAL	S/. 22.00	1	1	1	S/. 22.00	12	S/. 264.00
Lapiceros	1	MENSUAL	S/. 0.30	26	2	52	S/. 15.60	12	S/. 187.20
Folders	1	MENSUAL	S/. 0.30	26	5	130	S/. 39.00	12	S/. 468.00
Archivadores	1	BIMESTRAL	S/. 10.00	1	15	15	S/. 150.00	4	S/. 600.00
tinta para sellos	1	BIMESTRAL	S/. 3.00	1	3	3	S/. 9.00	4	S/. 36.00
TOTAL UTILES DE ESCRITORIO									S/. 1,555.20

Elaboración: Autoras de tesis

Angélica Mendoza Vargas

Celia Carrera Arana

Gastos de exportación	(\$)	TIPO DE CAMBIO	S/	COSTO TOTAL s/.	VECES EXPORTACION	TOTAL
Agenciamiento de						
Gasto en Aduanas	\$120	S/. 3.26	S/. 391.20	S/. 2,428.70	2	S/. 4,857.40
Agenciamiento Físico	\$64		S/. 208.64			
Gastos operativos	\$29		S/. 94.54			
Digesa	\$53		S/. 172.78			
Cerificado de Origen	\$25		S/. 81.50			
Derecho de embarque	\$95		S/. 309.70			
Gastos administrativos	\$20		S/. 65.20			
buenos	\$31		S/. 101.06			
Trámite documentario	\$96		S/. 312.96			
Gastos administrativos	\$18		S/. 58.68			
Alquiler de contenedores	\$110		S/. 358.60			
Carga y Estiba	\$84	S/. 273.84				

Elaboración: Autoras de tesis

TRANSPORTE	COSTO UNITARIO	VECES	COSTO TOTAL s/.
CAJAMARCA	S/. 1,200.00	2	S/. 2,400.00
TOTAL TRANSPORTE			S/. 2,400.00

Elaboración: Autoras de tesis

FERIAS	(\$)	TIPO DE CAMBIO	COSTO UNITARIO	VECES	COSTO TOTAL s/.
FERIAS GASTRON	\$200	S/. 3.26	S/. 652.00	4	S/. 2,608.00
TOTAL FERIAS					S/. 2,608.00

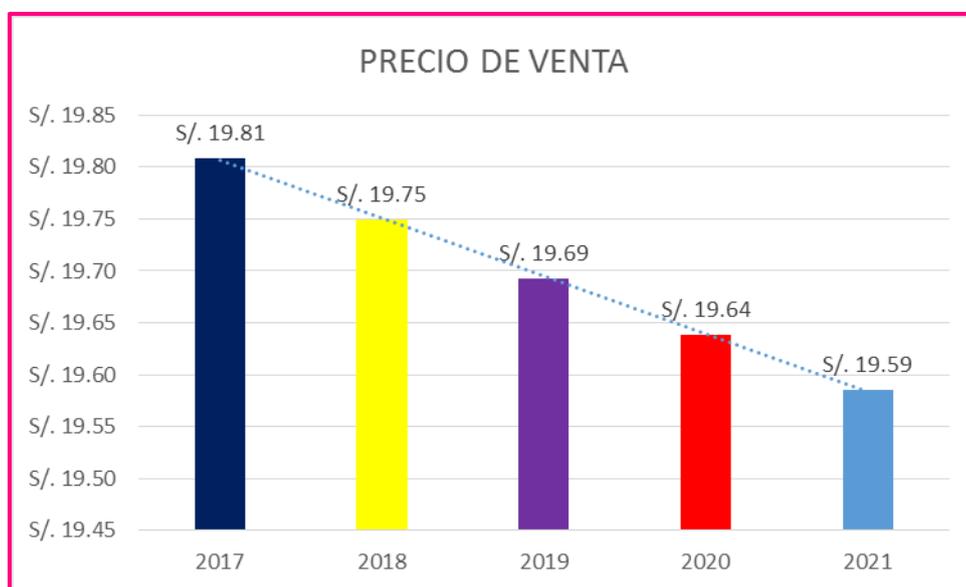
Elaboración: Autoras de tesis

GASTOS DE MARKETING	(\$)	TIPO DE CAMBIO	COSTO UNITARIO	VECES	COSTO UNITARIO S/.
CAMPAÑA PUBLICITARIAS	\$1,200	S/. 3.26	S/. 3,912.00	2	S/. 7,824.00
WEB	\$20		S/. 65.20	12	S/. 782.40
TOTAL GASTOS DE MARKETING					S/. 8,606.40

Elaboración: Autoras de tesis

PRECIO		2017	2018	2019	2020	2021
CVU		S/.13.77	S/.13.75	S/.13.72	S/.13.69	S/.13.67
CFU		S/.0.38	S/.0.36	S/.0.35	S/.0.33	S/.0.32
COSTO TOTAL		S/.14.15	S/.14.11	S/.14.07	S/.14.03	S/.13.99
UTILIDAD	40%	S/. 5.66	S/. 5.64	S/. 5.63	S/. 5.61	S/. 5.60
PRECIO DE VENTA ANUAL		S/. 19.81	S/. 19.75	S/. 19.69	S/. 19.64	S/. 19.59
PRECIO DE VENTA		S/. 19.7				
PRECIO DE CENTA \$		S/. 6				

2017	2018	2019	2020	2021
S/. 19.81	S/. 19.75	S/. 19.69	S/. 19.64	S/. 19.59



Elaboración: Autoras de tesis

4.13. Financiamiento

Tabla n.º 54. Financiamiento

ITEM	Descripción	
PERIODO	AÑOS	5
MONT	Monto del financiamiento	54,878.18
TASA	Tasa de financiamiento anual	30%

Elaboración:

ITEM	Valor de Cuota	
1	Cuota Anual	S/. -22,531.97
2	Cuota Mensual	S/. -1,877.66

Autoras de tesis

Elaboración: Autoras de tesis

Periodo	Saldo	Amort	Interes	Cuota
0	54878			
1	S/. 48,809.67	S/. -6,068.51	S/. -16,463.45	S/. -22,531.97
2	S/. 40,920.60	S/. -7,889.07	S/. -14,642.90	S/. -22,531.97
3	S/. 30,664.81	S/. -10,255.79	S/. -12,276.18	S/. -22,531.97
4	S/. 17,332.28	S/. -13,332.53	S/. -9,199.44	S/. -22,531.97
5	S/. 0.00	S/. -17,332.28	S/. -5,199.69	S/. -22,531.97

Elaboración: Autoras de tesis

Periodo	saldo inicial	Interes	pago	abono a capital	saldo Final
0	S/. 54,878.18				S/. 54,878.18
1	S/. 54,878.18	S/. 16,463.45	S/. 17,378.09	S/. 914.64	S/. 53,963.55
2	S/. 53,963.55	S/. 16,189.06	S/. 17,103.70	S/. 914.64	S/. 53,048.91
3	S/. 53,048.91	S/. 15,914.67	S/. 16,829.31	S/. 914.64	S/. 52,134.27
4	S/. 52,134.27	S/. 15,640.28	S/. 16,554.92	S/. 914.64	S/. 51,219.64
5	S/. 51,219.64	S/. 15,365.89	S/. 16,280.53	S/. 914.64	S/. 50,305.00
6	S/. 50,305.00	S/. 15,091.50	S/. 16,006.14	S/. 914.64	S/. 49,390.36
7	S/. 49,390.36	S/. 14,817.11	S/. 15,731.75	S/. 914.64	S/. 48,475.73
8	S/. 48,475.73	S/. 14,542.72	S/. 15,457.35	S/. 914.64	S/. 47,561.09
9	S/. 47,561.09	S/. 14,268.33	S/. 15,182.96	S/. 914.64	S/. 46,646.45
10	S/. 46,646.45	S/. 13,993.94	S/. 14,908.57	S/. 914.64	S/. 45,731.82
11	S/. 45,731.82	S/. 13,719.55	S/. 14,634.18	S/. 914.64	S/. 44,817.18
12	S/. 44,817.18	S/. 13,445.15	S/. 14,359.79	S/. 914.64	S/. 43,902.55
13	S/. 43,902.55	S/. 13,170.76	S/. 14,085.40	S/. 914.64	S/. 42,987.91
14	S/. 42,987.91	S/. 12,896.37	S/. 13,811.01	S/. 914.64	S/. 42,073.27
15	S/. 42,073.27	S/. 12,621.98	S/. 13,536.62	S/. 914.64	S/. 41,158.64
16	S/. 41,158.64	S/. 12,347.59	S/. 13,262.23	S/. 914.64	S/. 40,244.00
17	S/. 40,244.00	S/. 12,073.20	S/. 12,987.84	S/. 914.64	S/. 39,329.36
18	S/. 39,329.36	S/. 11,798.81	S/. 12,713.45	S/. 914.64	S/. 38,414.73
19	S/. 38,414.73	S/. 11,524.42	S/. 12,439.05	S/. 914.64	S/. 37,500.09
20	S/. 37,500.09	S/. 11,250.03	S/. 12,164.66	S/. 914.64	S/. 36,585.45

Angélica Mendoza Vargas

Celia Carrera Arana

Página 115

21	S/. 36,585.45	S/. 10,975.64	S/. 11,890.27	S/. 914.64	S/. 35,670.82
22	S/. 35,670.82	S/. 10,701.25	S/. 11,615.88	S/. 914.64	S/. 34,756.18
23	S/. 34,756.18	S/. 10,426.85	S/. 11,341.49	S/. 914.64	S/. 33,841.55
24	S/. 33,841.55	S/. 10,152.46	S/. 11,067.10	S/. 914.64	S/. 32,926.91
25	S/. 32,926.91	S/. 9,878.07	S/. 10,792.71	S/. 914.64	S/. 32,012.27
26	S/. 32,012.27	S/. 9,603.68	S/. 10,518.32	S/. 914.64	S/. 31,097.64
27	S/. 31,097.64	S/. 9,329.29	S/. 10,243.93	S/. 914.64	S/. 30,183.00
28	S/. 30,183.00	S/. 9,054.90	S/. 9,969.54	S/. 914.64	S/. 29,268.36
29	S/. 29,268.36	S/. 8,780.51	S/. 9,695.15	S/. 914.64	S/. 28,353.73
30	S/. 28,353.73	S/. 8,506.12	S/. 9,420.75	S/. 914.64	S/. 27,439.09
31	S/. 27,439.09	S/. 8,231.73	S/. 9,146.36	S/. 914.64	S/. 26,524.45
32	S/. 26,524.45	S/. 7,957.34	S/. 8,871.97	S/. 914.64	S/. 25,609.82
33	S/. 25,609.82	S/. 7,682.95	S/. 8,597.58	S/. 914.64	S/. 24,695.18
34	S/. 24,695.18	S/. 7,408.55	S/. 8,323.19	S/. 914.64	S/. 23,780.55
35	S/. 23,780.55	S/. 7,134.16	S/. 8,048.80	S/. 914.64	S/. 22,865.91
36	S/. 22,865.91	S/. 6,859.77	S/. 7,774.41	S/. 914.64	S/. 21,951.27
37	S/. 21,951.27	S/. 6,585.38	S/. 7,500.02	S/. 914.64	S/. 21,036.64
38	S/. 21,036.64	S/. 6,310.99	S/. 7,225.63	S/. 914.64	S/. 20,122.00
39	S/. 20,122.00	S/. 6,036.60	S/. 6,951.24	S/. 914.64	S/. 19,207.36
40	S/. 19,207.36	S/. 5,762.21	S/. 6,676.85	S/. 914.64	S/. 18,292.73
41	S/. 18,292.73	S/. 5,487.82	S/. 6,402.45	S/. 914.64	S/. 17,378.09
42	S/. 17,378.09	S/. 5,213.43	S/. 6,128.06	S/. 914.64	S/. 16,463.45
43	S/. 16,463.45	S/. 4,939.04	S/. 5,853.67	S/. 914.64	S/. 15,548.82
44	S/. 15,548.82	S/. 4,664.65	S/. 5,579.28	S/. 914.64	S/. 14,634.18
45	S/. 14,634.18	S/. 4,390.25	S/. 5,304.89	S/. 914.64	S/. 13,719.55
46	S/. 13,719.55	S/. 4,115.86	S/. 5,030.50	S/. 914.64	S/. 12,804.91
47	S/. 12,804.91	S/. 3,841.47	S/. 4,756.11	S/. 914.64	S/. 11,890.27
48	S/. 11,890.27	S/. 3,567.08	S/. 4,481.72	S/. 914.64	S/. 10,975.64
49	S/. 10,975.64	S/. 3,292.69	S/. 4,207.33	S/. 914.64	S/. 10,061.00
50	S/. 10,061.00	S/. 3,018.30	S/. 3,932.94	S/. 914.64	S/. 9,146.36
51	S/. 9,146.36	S/. 2,743.91	S/. 3,658.55	S/. 914.64	S/. 8,231.73
52	S/. 8,231.73	S/. 2,469.52	S/. 3,384.15	S/. 914.64	S/. 7,317.09
53	S/. 7,317.09	S/. 2,195.13	S/. 3,109.76	S/. 914.64	S/. 6,402.45
54	S/. 6,402.45	S/. 1,920.74	S/. 2,835.37	S/. 914.64	S/. 5,487.82
55	S/. 5,487.82	S/. 1,646.35	S/. 2,560.98	S/. 914.64	S/. 4,573.18
56	S/. 4,573.18	S/. 1,371.95	S/. 2,286.59	S/. 914.64	S/. 3,658.55
57	S/. 3,658.55	S/. 1,097.56	S/. 2,012.20	S/. 914.64	S/. 2,743.91
58	S/. 2,743.91	S/. 823.17	S/. 1,737.81	S/. 914.64	S/. 1,829.27
59	S/. 1,829.27	S/. 548.78	S/. 1,463.42	S/. 914.64	S/. 914.64
60	S/. 914.64	S/. 274.39	S/. 1,189.03	S/. 914.64	S/. 0.00

Elaboración: Autoras de tesis

Tabla n° 55: Estados Financieros

FLUJO DE CAJA						
FLUJOS	PRE OPERATIVO	2017	2018	2019	2020	2021
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS		S/. 826,255.90	S/. 856,803.34	S/. 888,572.26	S/. 921,609.64	S/. 955,967.68
IMPUESTOS AJUSTADOS		-S/. 223,089.09	-S/. 231,336.90	-S/. 239,914.51	-S/. 248,834.60	-S/. 258,111.27
DEPRECIACIÓN		S/. 9,639.00				
AMORTIZACIÓN		S/. 680.00				
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		S/. 613,485.81	S/. 635,785.44	S/. 658,976.75	S/. 683,094.04	S/. 708,175.41
ADQUISICIÓN DE ACTIVOS	-S/. 99,620.00					
INTANGIBLES	-S/. 6,800.00					
CAPITAL DE TRABAJO	-S/. 442,361.82					
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO		-S/. 16,801.09	-S/. 17,472.91	-S/. 18,170.56	-S/. 18,896.92	-S/. 19,654.87
FLUJO DE CAJA DE INVERSIÓN	-S/. 548,781.82	-S/. 16,801.09	-S/. 17,472.91	-S/. 18,170.56	-S/. 18,896.92	-S/. 19,654.87
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-S/. 548,781.82	S/. 596,684.72	S/. 618,312.53	S/. 640,806.19	S/. 664,197.12	S/. 688,520.54
SERVICIO DE LA DEUDA	S/. 54,878.18	-S/. 22,531.97				
ESCUDO TRIBUTARIO		S/. 4,445.13	S/. 3,953.58	S/. 3,314.57	S/. 2,483.85	S/. 1,403.91
DIVIDENDOS		-S/. 59,114.85	-S/. 61,477.71	-S/. 63,969.61	-S/. 66,605.94	-S/. 69,406.06
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-S/. 493,903.64	S/. 519,483.03	S/. 538,256.43	S/. 557,619.18	S/. 577,543.05	S/. 597,986.42

Elaboración: Autoras de tesis

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
	PRE OPERATIVO	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO						
CAPITAL DE TRABAJO	S/.442,361.82	S/.459,162.91	S/.476,635.82	S/.494,806.38	S/.513,703.30	S/.533,358.17
EXCEDENTE DE CAJA	S/.0.00	S/.519,483.03	S/.1,057,739.46	S/.1,615,358.64	S/.2,192,901.69	S/.2,790,888.12
ACTIVO FIJO	S/.99,620.00	S/.99,620.00	S/.99,620.00	S/.99,620.00	S/.99,620.00	S/.99,620.00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	S/.0.00	S/.9,639.00	S/.19,278.00	S/.28,917.00	S/.38,556.00	S/.48,195.00
INTANGIBLE	S/.6,800.00	S/.6,800.00	S/.6,800.00	S/.6,800.00	S/.6,800.00	S/.6,800.00
AMORTIZACIÓN		S/.680.00	S/.1,360.00	S/.2,040.00	S/.2,720.00	S/.3,400.00
ACTIVO FIJO NETO	S/.106,420.00	S/.96,101.00	S/.85,782.00	S/.75,463.00	S/.65,144.00	S/.54,825.00
TOTAL ACTIVO	S/.548,781.82	S/.1,074,746.94	S/.1,620,157.28	S/.2,185,628.02	S/.2,771,748.99	S/.3,379,071.28
PASIVO Y PATRIMONIO						
PRÉSTAMO BANCARIO	S/.54,878.18	S/.48,809.67	S/.40,920.60	S/.30,664.81	S/.17,332.28	S/.0.00
TOTAL PASIVO	S/.54,878.18	S/.48,809.67	S/.40,920.60	S/.30,664.81	S/.17,332.28	S/.0.00
APORTE DE CAPITAL	S/.493,903.64	S/.493,903.64	S/.493,903.64	S/.493,903.64	S/.493,903.64	S/.493,903.64
UTILIDADES RETENIDAS	S/.0.00	S/.532,033.64	S/.1,085,333.05	S/.1,661,059.57	S/.2,260,513.07	S/.2,885,167.64
TOTAL PATRIMONIO	S/.493,903.64	S/.1,025,937.28	S/.1,579,236.68	S/.2,154,963.21	S/.2,754,416.71	S/.3,379,071.28
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/.548,781.82	S/.1,074,746.94	S/.1,620,157.28	S/.2,185,628.02	S/.2,771,748.99	S/.3,379,071.28

Elaboración: Autoras de tesis

ESTADO DE RESULTADOS						
DESCRIPCIÓN	%	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS		S/. 2,891,895.65	S/. 2,998,811.69	S/. 3,110,002.91	S/. 3,225,633.74	S/. 3,345,886.88
COSTO VARIABLE		S/. 2,010,735.55	S/. 2,087,104.15	S/. 2,166,526.45	S/. 2,249,119.90	S/. 2,335,015.00
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		S/. 881,160.10	S/. 911,707.54	S/. 943,476.46	S/. 976,513.84	S/. 1,010,871.88
COSTO FIJOS		S/. 54,904.20				
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS		S/. 826,255.90	S/. 856,803.34	S/. 888,572.26	S/. 921,609.64	S/. 955,967.68
INTERESES		-S/. 16,463.45	-S/. 14,642.90	-S/. 12,276.18	-S/. 9,199.44	-S/. 5,199.69
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		S/. 809,792.45	S/. 842,160.44	S/. 876,296.08	S/. 912,410.20	S/. 950,767.99
IMPUESTOS	27%	S/. 218,643.96	S/. 227,383.32	S/. 236,599.94	S/. 246,350.75	S/. 256,707.36
UTILIDAD NETA		S/. 591,148.49	S/. 614,777.12	S/. 639,696.14	S/. 666,059.44	S/. 694,060.64
DIVIDENDOS	10%	-S/. 59,114.85	-S/. 61,477.71	-S/. 63,969.61	-S/. 66,605.94	-S/. 69,406.06
UTILIDAD NETA		S/. 532,033.64	S/. 553,299.41	S/. 575,726.52	S/. 599,453.50	S/. 624,654.57
AJUSTE TRIBUTARIO POR PERDIDA		-	-	-	-	-

Elaboración: Autoras de tesis

4.14. Índice de Variabilidad

Tabla n.º 55. Determinación del Costo de Oportunidad por Metodología CAPM.

Año	S&P 500 Adj. Close	Dividendos	RM	T Bond rate	RF	RP
1927	17.66	0.62		3.17%		
1928	24.35	1.05	43.81%	3.45%	0.84%	
1929	21.45	0.88	-8.30%	3.36%	4.20%	
1930	15.34	0.72	-25.12%	3.22%	4.54%	
1931	8.12	0.50	-43.84%	3.93%	-2.56%	
1932	6.92	0.50	-8.64%	3.35%	8.79%	
1933	9.97	0.41	49.98%	3.53%	1.86%	
1934	9.50	0.35	-1.19%	3.01%	7.96%	
1935	13.43	0.51	46.74%	2.84%	4.47%	
1936	17.18	0.54	31.94%	2.59%	5.02%	
1937	10.55	0.56	-35.34%	2.73%	1.38%	
1938	13.14	0.50	29.28%	2.56%	4.21%	
1939	12.46	0.54	-1.10%	2.35%	4.41%	
1940	10.58	0.55	-10.67%	2.01%	5.40%	
1941	8.69	0.54	-12.77%	2.47%	-2.02%	
1942	9.77	0.59	19.17%	2.49%	2.29%	
1943	11.67	0.55	25.06%	2.49%	2.49%	
1944	13.28	0.61	19.03%	2.48%	2.58%	
1945	17.36	0.68	35.82%	2.33%	3.80%	
1946	15.30	0.60	-8.43%	2.24%	3.13%	
1947	15.30	0.80	5.20%	2.39%	0.92%	
1948	15.20	0.97	5.70%	2.44%	1.95%	
1949	16.79	1.19	18.30%	2.19%	4.66%	
1950	20.43	1.53	30.81%	2.39%	0.43%	
1951	23.77	1.50	23.68%	2.70%	-0.30%	
1952	26.57	1.51	18.15%	2.75%	2.27%	
1953	24.81	1.44	-1.21%	2.59%	4.14%	
1954	35.98	1.87	52.56%	2.51%	3.29%	
1955	45.48	2.23	32.60%	2.96%	-1.34%	
1956	46.67	2.19	7.44%	3.59%	-2.26%	
1957	39.99	1.80	-10.46%	3.21%	6.80%	
1958	55.21	2.26	43.72%	8.00%	-28.93%	
1959	59.89	1.98	12.06%	4.69%	33.95%	
1960	58.11	1.98	0.34%	2.76%	21.36%	
1961	71.55	2.04	26.64%	2.35%	6.38%	
1962	63.10	2.15	-8.81%	3.85%	-9.91%	
1963	75.02	2.35	22.61%	4.14%	1.51%	
1964	84.75	2.58	16.42%	4.21%	3.58%	
1965	92.43	2.83	12.40%	4.65%	0.75%	
1966	80.33	2.88	-9.97%	4.64%	4.73%	
1967	96.47	2.98	23.80%	5.70%	-3.27%	
1968	103.86	3.04	10.81%	6.16%	2.34%	

1969	92.06	3.24	-8.24%	7.88%	-5.44%	
1970	92.15	3.19	3.56%	6.50%	17.80%	
1971	102.09	3.16	14.22%	5.89%	11.01%	
1972	118.05	3.19	18.76%	6.41%	2.14%	
1973	97.55	3.61	-14.31%	6.90%	2.95%	
1974	68.56	3.72	-25.90%	7.40%	3.45%	
1975	90.19	3.73	37.00%	7.76%	4.96%	
1976	107.46	4.22	23.83%	6.81%	14.49%	
1977	95.10	4.86	-6.98%	7.78%	0.24%	
1978	96.11	5.18	6.51%	9.15%	-0.95%	
1979	107.94	5.97	18.52%	10.33%	2.00%	
1980	135.76	6.44	31.74%	12.43%	-1.33%	
1981	122.55	6.83	-4.70%	13.98%	4.34%	
1982	140.64	6.93	20.42%	10.47%	35.12%	
1983	164.93	7.12	22.34%	11.80%	2.89%	
1984	167.24	7.83	6.15%	11.51%	13.47%	
1985	211.28	8.20	31.24%	8.99%	27.69%	
1986	242.17	8.19	18.49%	7.22%	21.30%	
1987	247.08	9.17	5.81%	8.86%	-3.37%	
1988	277.72	10.22	16.54%	9.14%	7.07%	
1989	353.40	11.73	31.48%	7.93%	17.28%	
1990	330.22	12.35	-3.06%	8.07%	6.99%	
1991	417.09	12.97	30.23%	6.70%	17.83%	
1992	435.71	12.64	7.49%	6.68%	6.84%	
1993	466.45	12.69	9.97%	5.79%	13.30%	
1994	459.27	13.36	1.33%	7.82%	-7.94%	
1995	615.93	14.17	37.20%	5.57%	24.72%	
1996	740.74	14.89	22.68%	6.41%	-0.49%	
1997	970.43	15.52	33.10%	5.74%	11.40%	
1998	1229.23	16.20	28.34%	4.65%	14.30%	
1999	1469.25	16.71	20.89%	6.44%	-8.25%	6.023%
2000	1320.28	16.27	-9.03%	5.11%	16.66%	5.68%
2001	1148.09	15.74	-11.85%	5.05%	5.57%	6.51%
2002	879.82	16.08	-21.97%	3.81%	15.20%	6.14%
2003	1111.91	17.88	28.41%	4.25%	0.29%	4.39%
2004	1211.92	19.41	10.74%	4.22%	4.49%	3.60%
2005	1248.29	22.38	4.85%	4.39%	2.87%	2.00%
2006	1418.30	25.05	15.63%	4.70%	1.96%	1.67%
2007	1468.36	27.73	5.48%	4.02%	10.21%	1.38%
2008	903.25	28.05	-36.58%	2.21%	20.10%	2.71%
2009	1115.10	22.31	25.92%	3.84%	-11.12%	2.70%
2010	1257.64	23.12	14.86%	3.29%	8.46%	2.83%
2011	1257.60	26.02	2.07%	1.88%	16.04%	4.15%
2012	1426.19	30.44	15.83%	1.76%	2.97%	2.73%
2013	1848.36	36.28	32.15%	3.04%	-9.14%	1.59%
2014	2058.90	39.44	13.52%	2.17%	10.79%	1.62%
2015	2043.94	43.16	1.37%	2.27%	1.28%	2.01%
2016	2238.83	34.78	11.24%	2.36%	1.48%	3.55%

Fuente: BCR Perú

Tabla n.º 56. Betas del Sector.

Industry Name	Number of firm	Beta	D/E Ratio	Tax rate	Unlevered beta	Firm value	Levered beta corrected for
Advertising	65	1.03	52.57%	6.04%	0.69	5.91%	0.73
Aerospace/Defense	95	1.01	18.99%	15.03%	0.87	6.24%	0.92
Air Transport	25	0.94	109.48%	13.79%	0.48	6.92%	0.52
Apparel	70	1.15	21.33%	10.29%	0.96	2.99%	0.99
Auto & Truck	26	1.28	97.56%	4.71%	0.66	8.48%	0.72
Auto Parts	75	1.46	32.00%	9.43%	1.13	8.04%	1.23
Bank	7	0.72	84.19%	22.17%	0.43	10.94%	0.49
Banks (Regional)	721	0.58	72.00%	18.00%	0.37	13.80%	0.43
Beverage	36	0.91	24.51%	5.87%	0.74	4.84%	0.78
Beverage (Alcoholic)	19	1.14	27.56%	10.72%	0.91	1.38%	0.93
Biotechnology	349	1.12	9.15%	1.13%	1.02	4.39%	1.07
Broadcasting	30	1.53	48.49%	13.21%	1.08	2.31%	1.10
Brokerage & Investment Banking	49	1.11	400.56%	13.44%	0.25	24.39%	0.33
Building Materials	37	1.27	30.05%	16.33%	1.02	5.04%	1.07
Business & Consumer Services	179	0.90	29.23%	13.41%	0.72	4.33%	0.75
Cable TV	16	0.97	49.23%	15.00%	0.69	2.58%	0.71
Chemical (Basic)	47	1.01	29.67%	6.27%	0.79	7.19%	0.85
Chemical (Diversified)	10	1.42	33.39%	25.03%	1.13	6.82%	1.22
Chemical (Specialty)	100	1.01	16.30%	12.74%	0.89	6.25%	0.95
Coal & Related Energy	45	1.28	86.63%	2.44%	0.69	5.86%	0.73
Computer Services	129	0.92	20.48%	9.94%	0.78	5.48%	0.82
Computer Software	273	1.07	8.68%	6.16%	0.99	5.50%	1.04
Computers/Peripherals	66	1.15	8.83%	5.66%	1.06	5.92%	1.13
Construction	18	0.96	30.47%	9.82%	0.75	1.89%	0.77
Diversified	20	0.77	94.47%	12.60%	0.42	2.27%	0.43
Educational Services	40	1.24	39.03%	11.84%	0.92	11.98%	1.04
Electrical Equipment	135	1.14	13.74%	7.49%	1.01	5.37%	1.07
Electronics	191	1.02	16.01%	7.52%	0.89	10.69%	1.00
Electronics (Consumer & Office)	26	1.37	40.30%	8.97%	1.00	6.97%	1.08
Engineering	56	1.20	22.72%	14.86%	1.01	11.21%	1.13
Entertainment	85	1.19	25.98%	4.85%	0.95	4.05%	0.99
Environmental & Waste Services	108	1.13	43.59%	5.02%	0.80	1.42%	0.81
Farming/Agriculture	29	0.79	41.12%	9.01%	0.58	7.63%	0.63
Financial Svcs.	76	0.99	102.12%	18.37%	0.54	7.22%	0.58
Financial Svcs. (Non-bank & Insurance)	17	1.05	331.47%	9.77%	0.26	7.85%	0.29
Food Processing	97	0.85	27.92%	14.00%	0.69	3.10%	0.71
Food Wholesalers	18	1.18	16.79%	10.69%	1.02	1.71%	1.04
Furn/Home Furnishings	36	1.24	27.66%	10.03%	0.99	3.88%	1.03
Healthcare Equipment	193	0.85	17.26%	5.80%	0.73	5.20%	0.77
Healthcare Facilities	47	1.13	120.90%	13.49%	0.55	1.22%	0.56
Healthcare Products	58	1.00	19.80%	8.76%	0.85	4.28%	0.89
Healthcare Services	126	0.83	27.93%	13.77%	0.67	6.54%	0.72
Healthcare Information and Technology	125	0.99	14.52%	6.09%	0.87	4.88%	0.92
Heavy Construction	46	1.67	56.30%	19.40%	1.15	5.54%	1.22
Homebuilding	32	1.71	56.61%	6.68%	1.12	9.15%	1.23
Hotel/Gaming	89	1.27	52.33%	10.48%	0.87	3.84%	0.90
Household Products	139	1.00	19.33%	9.51%	0.86	3.52%	0.89

Information Services	71	0.84	10.63%	17.05%	0.77	3.84%	0.81
Insurance (General)	26	0.92	46.14%	19.19%	0.67	5.04%	0.71
Insurance (Life)	27	1.21	66.67%	17.82%	0.78	10.41%	0.87
Insurance (Prop/Cas.)	53	0.76	34.98%	19.42%	0.60	5.47%	0.63
Internet software and services	330	1.05	4.16%	4.59%	1.01	3.98%	1.05
Investment Co.	65	0.82	104.40%	6.62%	0.41	11.38%	0.47
Machinery	141	1.04	17.50%	13.02%	0.91	5.90%	0.96
Metals & Mining	134	1.26	48.21%	1.90%	0.86	5.37%	0.90
Office Equipment & Services	30	1.14	55.08%	12.81%	0.77	5.45%	0.82
Oil/Gas (Integrated)	8	1.00	8.54%	20.55%	0.94	3.09%	0.97
Oil/Gas (Production and Exploration)	411	1.24	156.15%	6.29%	0.50	1.76%	0.51
Oil/Gas Distribution	80	0.82	51.93%	4.18%	0.55	1.12%	0.55
Oilfield Svcs/Equip.	163	1.30	20.29%	10.73%	1.10	5.69%	1.17
Packaging & Container	24	0.99	49.19%	21.28%	0.71	3.31%	0.73
Paper/Forest Products	21	1.34	51.99%	8.20%	0.90	3.12%	0.93
Pharma & Drugs	138	1.10	13.87%	4.30%	0.97	5.15%	1.03
Power	106	0.68	85.11%	16.03%	0.40	2.05%	0.40
Precious Metals	166	1.33	37.02%	0.82%	0.98	10.57%	1.09
Publishing & Newspapers	52	1.08	36.82%	13.92%	0.82	6.06%	0.87
R.E.I.T.	46	0.78	569.79%	2.48%	0.12	2.40%	0.12
Railroad	10	1.08	23.69%	20.51%	0.91	1.61%	0.92
Real Estate (Development)	22	0.99	24.90%	3.00%	0.80	6.27%	0.85
Real Estate (General/Diversified)	11	0.72	17.30%	8.72%	0.62	0.69%	0.62
Real Estate (Operations & Services)	47	1.40	59.57%	8.56%	0.91	3.25%	0.94
Recreation	70	1.30	25.13%	8.81%	1.06	4.22%	1.11
Reinsurance	3	0.56	38.50%	13.34%	0.42	10.46%	0.47
Restaurant	84	0.86	27.57%	15.17%	0.69	2.56%	0.71
Retail (Automotive)	30	1.15	57.51%	19.23%	0.79	2.25%	0.80
Retail (Building Supply)	7	1.07	22.18%	21.97%	0.91	2.89%	0.94
Retail (Distributors)	87	1.00	43.82%	16.18%	0.73	1.86%	0.74
Retail (General)	21	0.98	35.62%	25.03%	0.77	3.19%	0.80
Retail (Grocery and Food)	21	0.81	56.86%	22.83%	0.57	1.72%	0.58
Retail (Internet)	47	1.03	5.06%	9.80%	0.99	3.03%	1.02
Retail (Special Lines)	137	0.99	37.80%	18.90%	0.75	3.20%	0.78
Rubber& Tires	4	1.27	109.78%	15.21%	0.66	17.50%	0.80
Semiconductor	104	1.19	13.02%	7.30%	1.06	6.34%	1.14
Semiconductor Equip	51	1.25	16.97%	5.13%	1.08	10.97%	1.21
Shipbuilding & Marine	14	1.50	65.35%	4.99%	0.92	2.28%	0.94
Shoe	14	0.83	7.89%	19.82%	0.78	3.53%	0.81
Steel	37	1.19	45.91%	14.13%	0.85	6.31%	0.91
Telecom (Wireless)	28	0.68	105.14%	11.54%	0.35	5.15%	0.37
Telecom. Equipment	131	1.14	10.77%	6.90%	1.04	6.36%	1.11
Telecom. Services	82	0.94	71.23%	8.40%	0.57	9.63%	0.63
Thrift	223	0.53	NA	18.93%	0.01	1.88%	NA
Tobacco	12	0.94	20.83%	14.23%	0.80	3.80%	0.83
Transportation	22	1.01	20.75%	21.21%	0.86	5.60%	0.92
Trucking	28	1.17	78.48%	27.93%	0.75	2.92%	0.77
Utility (General)	20	0.56	69.35%	29.93%	0.38	0.97%	0.38
Utility (Water)	20	0.75	57.90%	14.52%	0.50	0.55%	0.50
Total Market	7766	1.01	74.28%	10.32%	0.60	5.24%	0.64

Fuente: Damodaran BCR Perú

Rm	Rendimiento promedio anual del índice S&P500 1962 - 2016	10.99%
Rf	Rendimiento promedio anual de los Bonos del Tesoro Norteamericano 1962 -2016	6.43%
Rm - Rf	Prima por riesgo 1962 - 2016	4.56%
Rp	Riesgo País Promedio 2005 - 2016	2.64%

Elegimos el periodo 1962 - 2016

Sergio Bravo Orellana en su paper denominado Los parámetros del Capital Asset Pricing Model Conceptos y Estimación indica: “Para la determinación de los parámetros del CAPM nos inclinamos por la utilización de horizontes de largo plazo debido a dos razones fundamentales: porque es parte de la metodología de los más reconocidos servicios financieros que se dedican a la determinación del Costo de Oportunidad del Capital; y porque la mayoría de libros y artículos publicados sobre el tema adoptan un horizonte de largo plazo”.

Riesgo país elegimos el periodo 2005 - 2016

Elegimos este periodo debido a que en los periodos anteriores el riesgo país en el Perú era elevado, el cual se ha ido reduciendo en estos últimos años, el fin es no distorsionar nuestra evaluación.

A continuación vamos a determinar el Beta y Estructura de Capital de Empresas comparables. Luego tenemos que quitar el efecto de apalancamiento financiero y tributario, para esto aplicamos la siguiente fórmula:

$$\beta_{na}(u) = \frac{\beta_a(L)}{\left(1 + (1-t) * \left(\frac{D}{E}\right)\right)}$$

Para el cálculo del Beta también podemos utilizar el beta que desarrolla Aswat Damodaran, en este caso se elige el beta de la industria Food Procesing (Comida Procesada).

Industria	N° de Empresas	Beta Apalancado	Razón D/E de la Industria	Tasa de Impuestos
Food Processing	97	0.85	27.92%	14.00%
Industria	Beta Desapalancado			
Sector	0.69			

A continuación vamos a determinar el beta apalancado, para esto aplicamos la siguiente fórmula:

$$\beta_a = \beta_{na} * \left(1 + (1-t) * \left(\frac{D}{E} \right) \right)$$

Beta desapalancado	0.69
Tasa de Impuestos	30%
Razón Deuda - Patrimonio	166%
Beta apalancado DULZANA	1.48

$$COK = CAPM = Rf + \beta * (Rm - Rf) + Rp$$

Tasa libre de Riesgo (Rf)	6.43%	
Beta	1.48	
Prima por Riesgo	4.56%	
Riesgo País	2.637%	
CAPM	15.83%	ECONOMICO

$$CPPC = WACC = \frac{D}{D+C} * Kd * (1-t) + \frac{C}{D+C} * Ke$$

%Deuda	10.00%	54,878.18
%Capital	90.00%	493,903.64
TOTAL	100%	548,781.82
Costo deuda	21.00%	
CAPM	15.83%	
Impuestos	30%	
	WACC	15.72%
		FINANCIERO

Calculo de VAN y TIR:

CAPM	15.83%
VA	S/. 2,087,481.46
VAN ECONÓMICO	S/. 1,538,699.64
TIR ECONÓMICO	109%
IR ECONÓMICO	3.80

WACC	15.72%
VA	S/. 1,821,018.67
VAN FINANCIERO	S/. 1,327,115.03
TIR FINANCIERO	105%
IR FINANCIERO	3.69

Elaboración: Autoras de tesis

CAPÍTULO 5. RESULTADOS

Los agricultores hoy en día ya forman parte de una asociación, porque la necesidad misma los impulso a reunirse para trabajar en conjunto, dándose cuenta así de esta manera se trabaja mejor, las cosechas son más grandes, la relación con los demás socios es buena, para ellos trabajar en conjunto es mejor y más entretenido.

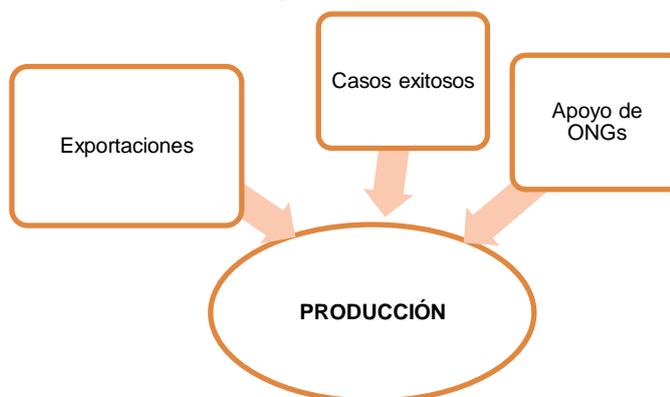
Figura n.º 19. Asociación



Fuente: Entrevista aplicada a los productores de arracacha de la provincia de Bambamarca.
Elaboración: Propia

Se ha encontrado con las respuestas dadas por los agricultores, de que sí conocen casos exitosos de asociaciones, no solo de arracacha, sino que por la zona de Santa Rosa del Tuco, también cosechan café, plátano, papa; y de cada producto existe una asociación respectivamente, siendo estos casos exitosos; ya que cuentan con el apoyo de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, habiendo exportado sus productos de manera exitosa

Figura n.º 20. Producción



Fuente: Entrevista aplicada a los productores de arracacha de la provincia de Bambamarca
Elaboración: Propia

La mayoría de productores coinciden en que trabajar de manera colectiva es más beneficioso que trabajar de manera individual, porque así se ayudan entre sí, cuando a uno le falta en sus cosechas, pues pueden completar con las cosechas de su compañero, ya que algunos agricultores tienen más parcelas que otros agricultores, por lo tanto así es fructuoso trabajar.

Figura n.º 21. Trabajo colectivo



Fuente: Entrevista aplicada a los productores de arracacha de la provincia de Bambamarca.
Elaboración: Propia

La iniciativa de asociarse nació por dos cosas puntuales, primero porque vieron que los agricultores de otros productos, al asociarse le va muy bien,

pueden exportar sus productos; y segundo gracias a una ONG española que viendo que la arracacha es un producto con alto valor nutricional y de que en esa zona hay la producción suficiente para poder exportar, la ONG los asocio, y empezó a darles clases y charlas, para mejorar su producto.

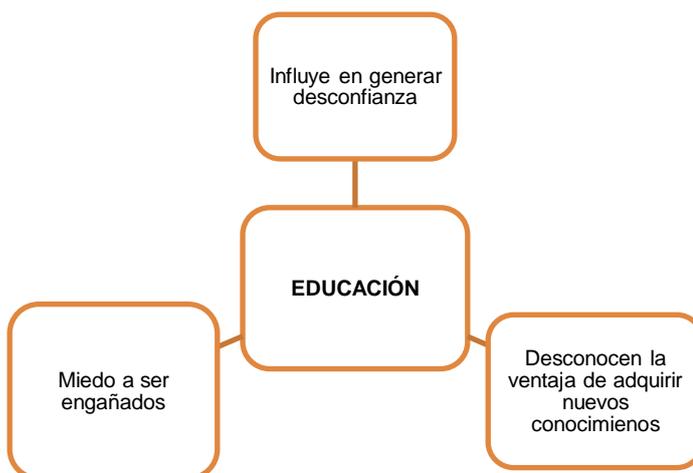
Figura n.º 22. Apoyo social



Fuente: Entrevista aplicada a los productores de arracacha de la provincia de Bambamarca.
Elaboración: Propia

El motivo por el cual algunos productores no se asocian, es por falta de conocimiento, porque no saben los beneficios que les puede traer el asociarse, algunos productores les falta la confianza, muchos de ellos son analfabetos, no saben que asociándose, cosechan más y con esa cantidad pueden exportar su producto a otros mercados, que no son precisamente nacionales.

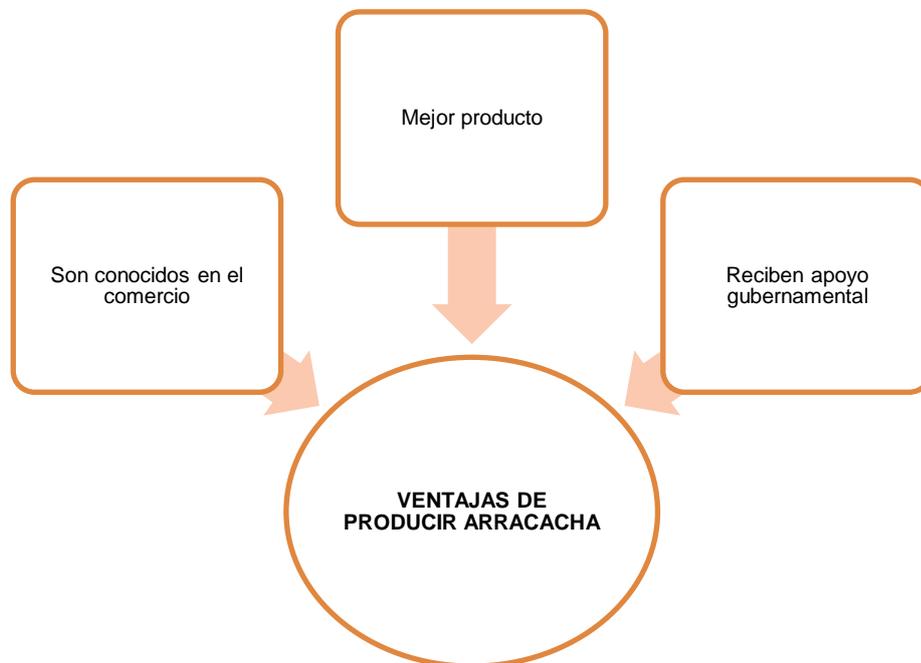
Figura n.º 23. Educación



Fuente: Entrevista aplicada a los productores de arracacha de la provincia de Bambamarca.

El asociarse trae en su mayoría más ventajas que desventajas, por ejemplo algunas ventajas son que se produce más arracacha, en asociación son más conocidos y por ende el producto también, las personas pagan más por el producto, en cantidad cuidan mejor sus parcelas y el producto tiene mejor calidad; en conjunto los productores reciben la atención y el apoyo organismos estatales, o también de organismos privados; sientes que estando asociados les dan más importancia.

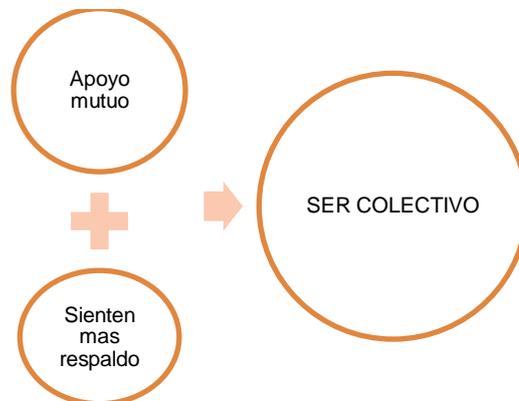
Figura n.º 24. Ventajas de Producir Arracacha



Fuente:
Entrevista aplicada a los productores de arracacha de la provincia de Bambamarca.
Elaboración: Propia

En su mayoría todos los socios, concuerdan que trabajar de manera colectiva es mejor que trabajar de manera individual, porque así se apoyan mutuamente, no cosechan solos sino en conjunto, pueden juntar sus siegas y generar más producción, reciben más apoyo y se sienten respaldados.

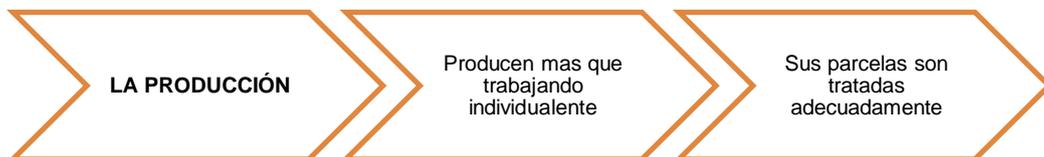
Figura n.º 25. Ser selectivo



Fuente: Entrevista aplicada a los productores de arracacha de la provincia de Bambamarca.
Elaboración: Propia

Los productores sacan aproximadamente entre 6 a 7 sacos por agricultor, se sienten bien ahora sacando esa cantidad, porque sus tierras o parcelas son tratadas de manera adecuada, así sacan mejor producción, y pueden vender a mejor precio e incluso exportar.

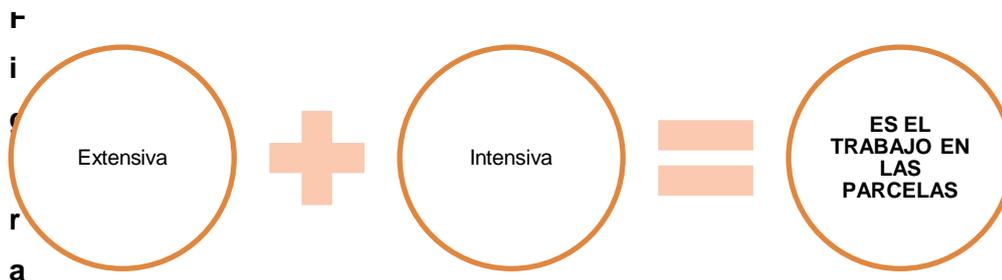
Figura n.º 26. Producción



Fuente: Entrevista aplicada a los productores de arracacha de la provincia de Bambamarca.
Elaboración: Propia

La mayoría de productores, tienen el acuerdo de que la producción es extensiva, porque cosechar un producto de este tipo es trabajoso, requiere de mucha dedicación y paciencia, pero hoy en día hacerlo en conjunto esa presión ha disminuido y se les ha facilitado hacer este trabajo.

Figura n.º 27. Trabajo en las parcelas

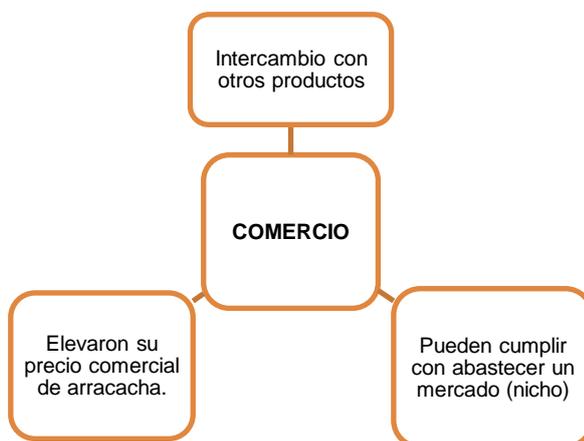


Fuente: Entrevista aplicada a los productores de arracacha de la provincia de Bambamarca.

Elaboración: Propia

Los agricultores en su mayoría venden sus productos en el mercado de Bambamarca, a un muy bajo precio en principio, otros simplemente intercambian sus cosecha con alimentos de primera necesidad, otros lo venden, y compran sus alimentos para consumo propio y otros cosechaban para consumo propio; pero hoy asociados es mejor porque aun venden en el mercado de Bambamarca, pero a un precio más elevado; ya no tienen la necesidad de estar intercambiando porque ahora los reconocen más económicamente.

Figura n.º 28. Comercio



Fuente: Entrevista aplicada a los productores de arracacha de la provincia de Bambamarca.

Elaboración: Propia

Para los productores en un principio les era un poco ajeno trabajar en conjunto, puesto que estaban muy acostumbrados a trabajar de manera individual; pero no les fue difícil acostumbrarse porque se les fue más

cómodo, el trabajo se formó más liviano, se dieron cuenta que estando asociados pueden aprender más, por ejemplo cómo exportar y a qué mercados hacerlos.

Figura n.º 29. Trabajo en equipo

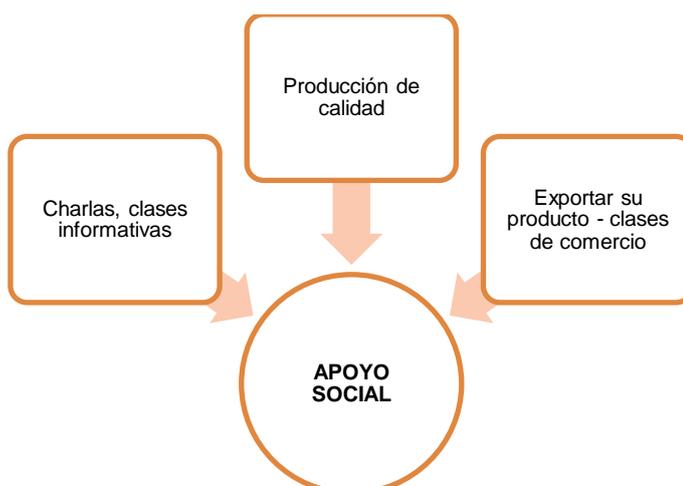


Fuente Entrevista aplicada a los productores de arracacha de la provincia de Bambamarca.

Elaboración: Propia

El principal motivo para que los productores sigan asociados es porque sienten que así es mejor, hay más apoyo, reciben mejores beneficios, aprenden más acerca de qué hacer con el producto; ya que la ONG, los encamina mejor, con las charlas con las clases, etc., la misma ONG, los incentiva a seguir en conjunto, reciben más atención, tienen orientación para que puedan tratar a sus parcelas y cosechas.

Figura n.º 30. Apoyo social



Fuente: Entrevista aplicada a los productores de arracacha de la provincia de Bambamarca.

Elaboración: Propia

La relación que tienen los socios es bueno ya que colaboran, les gusta trabajar en equipo, la mayoría son vecinos y la otra parte son familia es por eso que se les hace fácil tener buena relación, al principio le costó trabajar en conjunto; pero ahora las cosas son mejores para ellos.

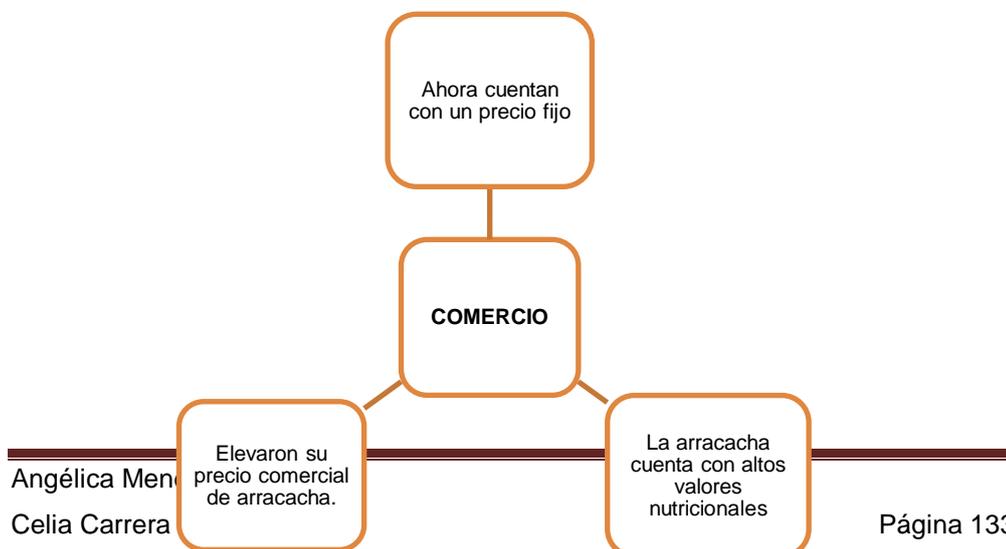
Figura n.º 31. Trabajo en equipo



Fuente: Entrevista aplicada a los productores de arracacha de la provincia de Bambamarca.
Elaboración: Propia

Exactamente los productores no saben, cual es el precio que pagan, porque no es un precio fijo, pero más o menos o un aproximado es que les pagan de 5 a 6 soles por arroba, no creen que les paguen más porque el producto no es conocido, o la gente no sabe el alto valor nutricional que este tiene.

Figura n.º 32. Comercio



Fuente: Entrevista aplicada a los productores de arracacha de la provincia de Bambamarca.
Elaboración: Propia

Para ellos el hecho de comercio justo aún no está claro, pero lo poco que tienen de conocimiento, es tener mejores ingresos, tener mejores producciones y cultivos; cabe mencionar que están recibiendo charlas, clases acerca de estos temas.

Figura n.º 33. Comercio justo



Fuente: Entrevista aplicada a los productores de arracacha de la provincia de Bambamarca.
Elaboración: Propia

Los productores no saben qué cantidad de personas consumen el producto; ya que ellos solo lo venden sin interesar quiénes les compran y cuántas personas lo comprar, tienen entendido que hoy en día al estar asociados, ese tipo de información la está empezando a buscar la ONG.

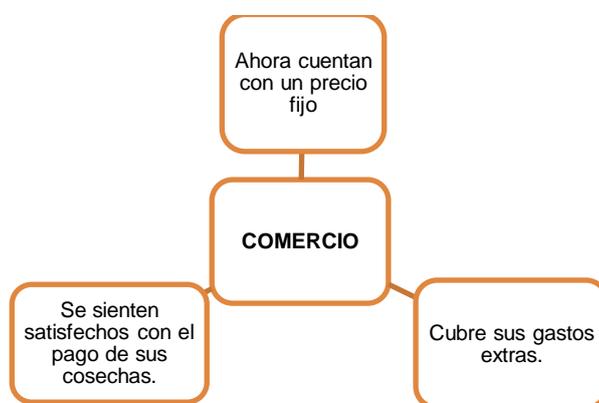
Figura n.º 34. Cantidad



Fuente: Entrevista aplicada a los productores de arracacha de la provincia de Bambamarca.
Elaboración: Propia

La mayoría de agricultores si se siente satisfecho con el pago por el producto, porque ahora tienen más dinero, para poder comprar sus cosas como alimentos de primera necesidad, tener también gastos extras, haciendo de esta manera que la solvencia económica sea rentable para ellos cada vez más.

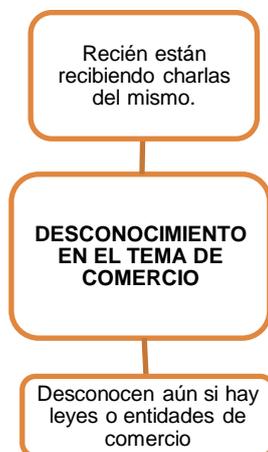
Figura n.º 35. Comercio



Fuente: Entrevista aplicada a los productores de arracacha de la provincia de Bambamarca.
Elaboración: Propia

Los productores aún no tienen conocimiento de las leyes de comercio, pero hoy en la asociación que están les están impartiendo recientemente estos temas, para que ellos también puedan conocer y no ser totalmente ignorantes, para ver que leyes regulan la comercialización de su producto.

Figura n.º 36. Desconocimiento en el tema de comercio



Fuente: Entrevista aplicada a los productores de arracacha de la provincia de Bambamarca.
Elaboración: Propia

Ello aún no tiene conocimiento de que organizaciones forman parte del comercio a pesar que en la ONG reciben clases, charlas con respecto a este tema; pero aún les cuesta aprender todo esto de un momento a otro.

CONTRASTACIÓN DE LA HIPOTESIS:

Conforme los resultados obtenido, se ha logrado validar la siguiente hipótesis totalmente, porque se ha determinado que al asociar a los productores de arracacha ellos sí podrían obtener mayor cantidad en su producción y lo pueden exportar con un valor agregado al mercado holandés

Tabla n.º 57

Discusión de Resultados.

HIPÓTESIS PLANTEADA	TEORÍAS ADMINISTRATIVAS APLICABLES	EXPERIENCIAS OBTENIDAS	OBSERVACIONES
<p>AL ASOCIAR A LOS PRODUCTORES DE ARRACACHA DE LA PROVINCIA DE BAMBAMARCA, VA IMPULSAR A QUE FORMEN ESTRATEGIAS PARA PROCESAR SU PRODUCTO DE MANERA NATURAL Y CON VALOR AGREGADO, Y ASÍ UTILIZARLO EN PASTELERÍA GOURMET EXPORTÁNDOLO AL MERCADO HOLANDÉS EN EL AÑO 2016.</p>	<p>Es un mecanismo de cooperación, aunque puede ocurrir que las empresas asociadas compitan entre sí. En este caso existe competencia: una actividad que permite competir cooperando, o bien cooperar para poder competir. (MINCETUR 2008)</p> <p>Exportación es cualquier bien o servicio enviado a otra parte del mundo, con propósitos comerciales. La exportación es el tráfico legítimo de bienes y/o servicios nacionales de un país pretendidos para su uso o consumo en el extranjero. Las exportaciones pueden ser cualquier producto enviado fuera de la frontera de un Estado. Las exportaciones son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas. Smith (2007)</p>	<p>Los productores de arracacha ya se encuentran asociados gracias a que un ONG, los asocio, ellos pueden trabajar mejor sus tierras, para sacar más de una producción de arracacha, tienen herramientas que ayudan a preparar sus terrenos para la siembra, y ahora que trabajan en conjunto se les aliviana y el trabajo para ellos es más fácil y entretenido.</p> <p>Según los resultados obtenidos en las visitas que se hizo a los productores, dicen que pronto empezarán a exportar este producto a España, pero tan solo en bruto y prácticamente como un commodity; en Perú no es tan comercial porque no saben el gran valor nutricional que este producto tiene, es por eso que para que se logre hacer conocido tienen que salir primero afuera, como ellos nos lo dicen.</p>	<p>Formar asociaciones de productores, es beneficioso tanto para ellos como para nosotros, porque podemos lograr que ellos exporten el producto por medio de nosotros. La arracacha es un producto que necesita que se trabaje bastante en ella, para que se haga conocida a través de su valor nutricional, de cuantos aportes alimenticios tiene.</p>

Esta investigación tuvo como propósito identificar y describir aquellas estrategias de asociatividad que inciden en la vida de los agricultores de arracacha de la provincia de Bambamarca. Sobre todo se pretendió examinar cuáles son las causas, las razones por lo que los productores en principio no se asociaban; determinando que el miedo a no asociarse era por su misma educación y desconocimiento acerca del tema, ya que no cuentan con estudios.

Se pudo conocer de que hoy en día ellos están y se mantienen asociados, porque una ONG española ha llegado a brindarles la ayuda, el conocimiento y el aprendizaje que ellos necesitan para poder inter relacionarse con los demás productores, logren llevar un trabajo en equipo adecuado y puedan así comercializar su producto de una manera apropiada.

Los agricultores si forman parte de una asociación lo cual hace que sus cultivos sean mejores, algunos que no están dentro de las asociaciones es por falta de educación en la mayoría son analfabetos, pero su iniciativa de asociarse es por una entidad extranjera que los ayuda con sus cultivos, la mayoría de estos productores solo se dedican a la agricultura del mismo, a pesar de que no cuentan con estudios, tienen incentivos y ganas de mejorar. Esto coincide con lo que dice Valdenegro (2004), los factores de asociatividad se limitan por lo bajo niveles de escolaridad de los productores, ya sea como sembrar, utilizar nueva tecnología, etc. Y no tener el suficiente espacio para sus cosechas.

Después que se consolido la asociatividad entre los productores, estos empezaron a comparar la cantidad de producción en el tiempo de cosecha, reconocen a la vez que la producción que hacen es intensa pero a la vez extensiva (por el tamaño de sus tierras) los principales mercados que Bambamarca abastece con la arracacha, es Cajamarca, Lima, y también exportan al mercado español. Similar a lo que dice Avalos (2011), se propone diseñar un proyecto de factibilidad para la producción y exportación de la yuca fresca hacia el mercado del Reino Unido.

A pesar de que son personas reacias y más aun con lo que cultivan, se fueron acoplando a trabajar colectivamente, como ellos mismos dicen el principal motivo para asociarse es porque reciben apoyo por parte de la ONG de España, además que observan que en conjunto se apoyan, es menos arduo el trabajo, la relación de estos es buena. Es parecido a los que mencionan en su tesis García y Galindo (2014), proponen mejorar la integración en la cadena de comercialización, básicamente emprendiendo que los pequeños productores ejecuten acciones

personales o familiares más no en conjunto, cosechando para alimentarse ellos mismos; mostrando así menos integración en su comunidad.

A pesar que en su mayoría los agricultores no saben aún temas relacionados con el comercio (están iniciando charlas y/o clases con la ONG que los apoyan) tienen un ligero criterio al asegurar que el comercio justo para ellos es que les paguen bien por su producto y tengan más producción, haciendo que se sientan reconfortados con lo que hacen. Algo similar dice Fabián (2013), la mayoría de asociados han logrado mejorar su capacidad de negociación con otros compradores; ya que, están organizados y valoran la importancia de su organización, ampliando así sus ganancias.

Como las clases y/o charlas están en su proceso de inicio, aún desconocen temas, leyes, organizaciones, entidades, que tengan que ver con el comercio y las reglas, leyes que tienen que tener en cuenta en el proceso de exportación de sus productos, lo cual haría más clara la noción del comercio internacional. Similar a lo que dice Cáceres y Soriano (2008), que comercializar la oca en mercado local muchas veces no es beneficioso, ya que tienen desconocimiento del mismo, es por eso que se implementaron programas de capacitación a los productores para que mejoren su economía comercializando así su producto.

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES

1. Se ha concluido que gracias a la ONG española que vino a Perú a la parte del Centro Poblado de Santa Rosa del Tuco, en la provincia de Bambamarca en el departamento de Cajamarca, y asoció a los productores de arracacha; pues la ONG brindándoles el apoyo, los conocimientos debidos, ha impulsado a que ellos formen una asociación y trabajen juntos por un fin común que es exportar la arracacha proceda llegando a ser un pulverizado que será utilizado en pastelería.
2. Después de observar la situación actual de los productores de arracacha, podemos evidenciar que los principales factores de que muchos de los agricultores no estén asociados de manera adecuada son, que en parte muchos aún desconocen que hay una ONG que está dispuesta a trabajar con ellos, por su bajo nivel de educación, ya que no saben de estos temas, muchos son reacios y se niegan a aprender.
3. Se ha comprobado que las entidades nacionales no apoyan ni les prestan atención a los productores de arracacha, porque creen que la arracacha no es un producto que les pueda generar tantas entradas como otros productos, por ejemplo el plátano, el café; otra causa es que para los trabajadores de esas entidades se le hace difícil llegar a esas zonas, porque piensan que son lugares de difícil acceso; y además tienen en mente que llegar a un acuerdo mutuo con los productores es difícil, pues piensan que por ser personas de baja educación no se puede tener una conversación fructífera con ellos.
4. Se ha determinado de que la producción de arracacha de los agricultores del Centro Poblado de Santa Rosa del Tuco, si tienen la producción suficiente; puesto que son 47 productores hoy en día asociados, cada uno de ellos tiene de 7 parcelas a más, además que la ONG, les está brindando nuevas tecnologías donde traten sus tierras de manera adecuada y puedan sacar hasta dos producciones por año; tomando en cuenta también que la presentación del producto son en frascos pequeños de 71 gr.
5. En el mercado peruano la arracacha aún no tiene la importancia que se merece, porque no creen que sea un producto con el valor nutricional que en realidad tiene, además las entidades del estado son los primeros que dan la espalda a un producto así, y como los mismo productores dicen, no es exactamente lo que la gente busca en el mercado, sino que lo compran porque lo encontraros, es por eso que ellos antes de que se asociaran, vendían su producto a bajo precio, o lo intercambiaban por otros productos de primera necesidad.

6. Podemos concluir, que con todo el estudio realizado en el plan negocios y plan financiero, el pulverizado de zanahoria blanca es un producto rentable, y atractivo para un mercado selecto y exquisito como lo es Países Bajos. También se puede expandir más adelante la gama de negocios con respecto a la zanahoria blanca, ya que es un producto muy versátil.

CAPÍTULO 8. RECOMENDACIONES.

Después del estudio que se ha realizado a los productores del Centro Poblado de Santa Rosa del Tuco, podemos recomendar lo siguiente:

1. A los productores de arracacha del Centro Poblado del Tuco, que se incorporen a los procesos de asociatividad, con calidad y eficiencia en sus actividades comunitarias, a través de una formación integral sobre las áreas indispensables como la motivación, la organización y el liderazgo.
2. A los gobiernos locales, que tomen en cuenta la necesidad de preparar a la población, a través de un programa de formación que ayude a tomar conciencia sobre la importancia de la asociatividad, como nuevas alternativas a la situación económica de los municipios y de nuestro país.
3. También a los gobiernos locales, que establezcan programas o escuelas de liderazgo para el desarrollo de actividades comunitarias con capacidades emprendedoras y conocimientos técnicos necesarios para la conformación y acompañamiento en los procesos asociativos de la población.
4. A las organizaciones no gubernamentales que se dediquen a este rubro, que puedan brindar las herramientas necesarias para la creación, estructuración y continuidad de cada una de las organizaciones comunales y otras.
5. A las universidades que promuevan y estimulen este tipo de investigación, que ayude a desarrollar un liderazgo efectivo para facilitar a la población los procesos asociativos como alternativas de solución a la problemática socioeconómica de nuestro país.

REFERENCIAS

- Agrodata Perú. (2016). Exportación de Zanahoria Blanca Orgánica. Recuperado de: <https://www.agrodataperu.com/2016/10/legumbres-y-hortalizas-secas-albahaca-perejil-maiz-dulce-otros-peru-exportacion-2016.html>
- Ames, T. (1997). Arracacha. Lexicoon. Recuperado de: <http://www.lexicoon.org/es/arracacha>
- Asociación Americana de Oficiales de Control de Alimentación. Depósito de Documentos de la FAO. (2000). Recuperado de: <http://www.fao.org/docrep/005/y1453s/y1453s05.html>
- Alide (2012). Directorio de Fuentes de Financiamiento Internacional. Recuperado de: http://www.alide.org/download/Publicaciones/dir2012_ffoi.pdf
- Alvarez, C. (2009). Producción desde punto de vista económico. El Ergonomista. Recuperado de: <http://www.elergonomista.com/dom01.html>
- Avalos, R. (2011). Proyecto de Factibilidad para la producción, acopio y exportación de yuca fresca parafinada de la variedad Valencia, hacia el mercado del Reino Unido. Recuperado de: <http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4723/1/UPS-QT00086.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2015). Datos de apalancamiento. Recuperado de:
- Bonta, P. Farber, M. (1994). 199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad (1° Edición). España
- Cáceres, W. & Soriano, H. (2008). *Estudio de la producción Agropecuaria de oca y su impacto en la economía de la asociaciones campesinas de los caseríos de Loritopampa en el Distrito de Jesús*. Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú.
- Canora, J. Navarrete, S. (2007). *Modelo de gestión para el desarrollo comercial y asociativo de la papa nativa: análisis y propuesta de implementación para la comunidad de Pazos (Huancavelica)*. Recuperado de: <https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0CDoQFjAFahUKEwiA54LNg8DIAhVK04AKHXxiAIE&url=http%3A%2F%2Fcendoc.esan.edu.pe%2Ffulltext%2Ftesis%2Fma2007%2Fmatp3920075.pdf&usq=AFQjCNG5wyKWDygG36nlsPuV8tigHMi8gQ&sig2=bQAr2ivLdHbuGOtcVFnXxw&bvm=bv.104819420,d.eXY>
- Centro de exportaciones e inversiones. (2010). Recuperado de: http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf
- Country Meters (2017). Información General de Países Bajos. Recuperado de: <http://countrymeters.info/es/Netherlands>
- Damodarán. (2015). Betas por cada Sector. Recuperado de: <https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved>

[=0ahUKEwjlr3okYDXAhUFRyYKHQG3CuMQFgqtMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.stern.nyu.edu%2F~adamodar%2Fpc%2Fdatasets%2Fbetas.xls&usq=AOvVaw0uygioF5AISIkC59wBINSE](http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/fpc/datasets/fbetas.xls)

Estévez, A. (2007). *Estrategias asociativas para micro y pequeñas empresas en el año 2007*. Universidad de Córdoba- Argentina. Recuperado de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_97.pdf

Fabián, P. (2013). *Asociatividad y Cadena Productiva de Papa Nativa; estrategia de inserción ventajosa de pequeños productores de la mancomunidad municipal de Yacus Jauja - Junín a mercados dinámicos*. Recuperado de: https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBoQFjAAahUKEwj-4JOa7aLIAhXBIQ0KHWyAJA&url=http%3A%2F%2Ftesis.pucp.edu.pe%2Frepositorio%2Fbitstream%2Fhandle%2F123456789%2F4926%2FFABIAN_JANAMPA_PAMELA_CADENA_DINAMI_COS.pdf%3Fsequence%3D1&usq=AFQjCNH49QIP3rhOxulKCIXbvLjc1GvUzQ&sig2=Ei2kXkaPkj1CcGOS-4JxLw&bvm=bv.104317490,d.eXY

García, N. Galindo, E. (2014). *Propuesta de mejoramiento e integración de la cadena de comercialización de papa nativa en el mercado de Quito, para pequeños productores del cantón Saquisilí, provincia de Cotopaxi, a través del modelo asociativo*. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3151>

Guerrero, A. (2009). *La asociatividad como estrategia para mejorar la competitividad de las microempresas productoras*. Recuperado de: https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0CDEQFjADahUKEwjwlvk28DIAhXPPB4KHanFAPo&url=http%3A%2F%2Fwww.bdigital.unal.edu.co%2F11893%2F1%2F287419-2014.pdf&usq=AFQjCNF_hQzb5ZvN8p8od1yN4R8KfDezOg&sig2=tY1j4SygP_Fi2fuAM6P.syA&bvm=bv.104819420,d.dmo

Grueso, M. Gómez, J. Garay, L. (2009). *Procesos de asociatividad empresarial: Aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional*. Universidad del Rosario, Argentina. Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3783/01248219-2009-44.pdf?sequence=1>

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (2012). *Nueva Definición del Consumidor*. Recuperado de: <http://elcristalroto.pe/regulatorio/proteccion-al-consumidor/la-definicion-actual-de-consumidor-segun-el-indecopi/>

Lara, M. (2012). *El Reto de Vincular a los Pequeños Productores de Papa con la Agroindustria*. Recuperado de:

https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0CDQQFjAEahUKEwj-4JOa7aLIAhXBIQ0KHWyAJA&url=http%3A%2F%2Fwww.papaslatinas.org%2Fv13n1p1.pdf&usg=AFQjCNG9_sXw1CtNKxgWmHlvriB2stvN6g&sig2=r5zqEtBABI71N3pl1ydaIw&bvm=bv.104317490.d.eXY

Liendo, M. Martínez, A. (2001). *Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes*. Universidad Nacional de Rosario, Santa Fe, Argentina. Recuperado de: http://fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuertas/Liendo,%20Martinez_asociatividad.pdf

Mancero, L. (2007). *Estudio de la cadena de valor de la papa, aportando a las asociaciones de los productores y agricultores*. Recuperado de: <http://ftp.fao.org/Es/esa/lisfame/CadenaPapaEcuFinalEspa%F1ol.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2014). *Científicos y productores agrarios recorrieron andenes empleados para cultivo de arracacha en Cajamarca. Perú*. Recuperado de: <http://www.minagri.gob.pe/portal/component/search/?searchword=arracacha&searchphrase=all&Itemid=101>

Ministerio de Comercio Exterior y turismo (MINCETUR) (2008). *Proyecto de cooperación UE-PERU / PENX*. Recuperado de: http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2005). *Programa Colaborativo de Conservación y Uso de la Biodiversidad de Raíces y Tubérculos Andinos. Colombia*. Recuperado de: <http://www.mincit.gov.co/>

Miranda, V. (2013). *Estudio de la Oca en las asociaciones que reproducen, su propuesta gastronómica y su exportación a Nueva Zelanda*. Recuperado de: https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0CDwQFjAFahUKEwjPI_3U2rHIAhWBgg0KHc4NDh0&url=http%3A%2F%2Frepositorio.uide.edu.ec%2Fbitstream%2F37000%2F327%2F1%2FT-UIDE-0306.pdf&usq=AFQjCNH-zCONC9fY-IB3WFXnHsZjAumG_w&sig2=TFUbf8b6urswckH37FGJIA

Monasterio, M. (2011). *Programa de proyectos asociativos de agricultores de papa para mejorar la sostenibilidad ambiental y económica de la producción de papa en la Cordillera de Mérida*. Recuperado de: https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=56&cad=rja&uact=8&ved=0CDcQFjAFODJqFQoTCOHMiLG_wMgCFckXHgod0oIM0A&url=http%3A%2F%2Fwww.cond

esan.org%2Fmemoria%2FVEN0012002.pdf&usq=AFQjCNGtXc-s2MBQtgMT6k-HEFDt0qvMww&sig2=iO5KwupcfP0NETpQ6DyloA&bvm=bv.104819420.d.eXY

Montenegro, O. (2013). *Estudio de factibilidad para la creación de una asociación campesina de producción y comercialización de semilla de papa en Cantón, Tulcán, Provincia de Carchi*.

Recuperado

de:

https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=11&cad=rja&uact=8&ved=0CBkQFjAAOApqFQoTCOur4KSewMgCFQiODQodP1wMsQ&url=http%3A%2F%2Frepositorio.utn.edu.ec%2Fbitstream%2F123456789%2F2357%2F1%2F02%2520ICA%2520540%2520TESIS.pdf&usq=AFQjCNHRXOuUVa3AxyFoQOCKDMaw1W-4Eg&sig2=mmGsb_9lmmEPZK9fvn1Mw&bvm=bv.104819420.d.eXY

Montero, R. (2013). Valor Agregado. Crece Negocios. Recuperado de:

<http://www.crecenegocios.com/valor-agregado/>

Muñoz, C. (2009). *Estudio de prefactibilidad de una empresa productora y comercializadora de harina de papa en la ciudad de Cajamarca. Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú*.

Ortiz, G. (2010). Exportación de Malanga producida en la zona de Quindé–Esmeraldas hacia el mercado de Florida. Recuperado de: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/3131/1/UDLA-EC-TLNI-2010-2%28S%29.pdf>

Ortiz, D. (2010). *Efectividad de los programas de asociatividad para la internacionalización de las pymes*. Pontificia universidad javeriana. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/10694/1/OrtizLopezDianaCatalina2010.pdf>

Panizo, D. (2010). *Perfil de Mercado de la Arracacha*. Recuperado de: <https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBoQFjAAahUKEwimqJS32cDIAhXHPB4KHbhWBv8&url=http%3A%2F%2Fwww.bvcooperacion.pe%2Fbiblioteca%2Fbitstream%2F123456789%2F4111%2F1%2FBVCI0003817.pdf&usq=AFQjCNGRHmGRDph-Ua0p1b5EXEkfzyG-xg&sig2=POSG79aCtWOM3LXy-BjvLw&bvm=bv.104819420.d.dmo>

Pérez, J. (2013) *Definiciones: Definición de pulverización*. Recuperado de :

<https://definicion.de/pulverizacion/>

Pérez, J (2009). *Definiciones: Definición de gourmet*. Recuperado de :

<https://definicion.de/gourmet/>

- Portilla, O. (2012). *Estudio de factibilidad para la industrialización, comercialización de almidón de papa a través de un modelo de asociatividad y reactivación del centro de acopio San Luis, en el cantón Tulcán.* Recuperado de: <http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4723/1/UPS-QT00086.pdf>
- Quiroga, J. (2009). *Fundación para la Promoción e Investigación de Productos Andinos.* Recuperado de: <http://www.fontagro.org/organizaciones/fundaci%C3%B3n-para-la-promoci%C3%B3n-e-investigaci%C3%B3n-de-productos-andinos-proinpa-cochaba-mba-b>
- Quispe, N. (2011). *Incremento de la Productividad de papa nativa de pequeños productores de la asociación de productores agropecuarios Encanto de Oro Ceronccata del Distrito de Santa María de Chicmo.* Recuperado de: [https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CCkQFjACahUKEwi-4JOa7aLIaHXBIQ0KHWyAJA&url=http%3A%2F%2Fwww.agrolalibertad.gob.pe%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2FPLAN%2520DE%2520NEGOCIOS%2520DE%2520PRODUCCION%2520DE%2520PAPA%2520NATIVA.docx%2520FINAL.%2520semi%2520docx.pdf%2520\(1\).pdf&usq=A FQjCNHHVzf-1dDJXr0-nqhl6Mx2_W4og&sig2=tQa2FsvzCl-xCLa3AZUINw&bvm=bv.104317490.d.eXY](https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CCkQFjACahUKEwi-4JOa7aLIaHXBIQ0KHWyAJA&url=http%3A%2F%2Fwww.agrolalibertad.gob.pe%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2FPLAN%2520DE%2520NEGOCIOS%2520DE%2520PRODUCCION%2520DE%2520PAPA%2520NATIVA.docx%2520FINAL.%2520semi%2520docx.pdf%2520(1).pdf&usq=A FQjCNHHVzf-1dDJXr0-nqhl6Mx2_W4og&sig2=tQa2FsvzCl-xCLa3AZUINw&bvm=bv.104317490.d.eXY)
- Real Academia de la Lengua Española. (1978). *Definiciones y Etimologías.* Recuperado de: <http://definiciona.com/agricultor/>
- Real Academia de la Lengua Española. (1975). *Definiciones ABC.* Recuperado de: <http://www.definicionabc.com/general/cultivo.php>
- Real Academia de la Lengua Española. (1977). *Definiciones.* Recuperado de: <http://definicion.de/asociacion/>
- Real Academia de la Lengua Española. (1988). *Definiciones ABC.* Recuperado de: <http://www.definicionabc.com/general/almidon.php>
- Rivadeneira, D. (2012). *Comercialización Definición y Conceptos. Empresa y Actualidad.* Recuperado de: <http://empresactualidad.blogspot.pe/>
- Salas, S. Coronado, D. (2009). *Una experiencia del mejoramiento de la competitividad de la Arracacha.* Recuperado de: <https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBoQFjAAahUKEwijspv72cDIAhVCph4KHcfBCZg&url=http%3A%2F%2Fwww.mtnforum.org%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fpublication%2Ffiles%2F779.pdf&usq=AFQjCNH0AiK6HQHnf559hZ4NU6K21IXr7g&sig2=sbzTC7fsqu44UrheVoE2NQ&bvm=bv.104819420.d.dm0>

Santandertrade. (2017). *Presentación General de Países Bajos*. Recuperado de: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/paises-bajos/presentacion-general>

Santiago, D. Cruz, B. (2013). *Asociatividad: estrategia de competitividad en la agroindustria de Oaxaca, México*. Instituto Tecnológico de Oaxaca, México. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/asociatividad.html>

SicceX Perú. (2011). *Guía de Mercado Países Bajos*. Recuperado de: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/73047740radD2033.pdf>

Smith, Adam (2007). *Teoría clásica de Adam Smith en el comercio Internacional*, Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez", recuperado de: <http://www.comerciointernacional.blogspot.pe/2009/04/teorias-del-comercio-internacional.htm>

Trademap. (2016). *Países importadores de hortalizas secas, trituradas o pulverizadas como la zanahoria blanca*. Recuperado de: http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3|||||0712|||4|1|1|1|1|1|2|1|1

Valdenegro, C. (2006). *Propuesta de Desarrollo Asociativo y Competitivo para Empresas Campesinas de la Red de Papa de la IX Región de la Auracanía*. Recuperado de: http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2004/valdenegro_c/html/index-frames.html

Vegas, J. (2008). *Proyecto de cooperación U.E. PERU/ PENX*. Recuperado de: http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf

Villares, H. (2014). *Asociatividad y productividad de las pymes del Ecuador para el año 2010*. Universidad de Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/6758/2/TFLACSO-2014HGVV.pdf>

Ynfante T. Ramón E. (2009). *Capital de trabajo*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/capital-de-trabajo/>

ANEXOS

ANEXO N.º 1. FORMATO DE ENTREVISTA A PRODUCTORES DE ARRACACHA DE LA PROVINCIA DE BAMBAMARCA

DIMENSION: Mecanismos de Relación entre los socios

1. ¿Necesitan o desean formar parte de una asociación?
2. ¿Conocen casos exitosos de asociaciones?
3. ¿Es más beneficioso que trabajar individualmente?
4. ¿Por qué motivos creen que algunos productores no se asocian?
5. ¿Para usted cómo es mejor trabajar, colectiva o individualmente?

DIMENSION: Acciones Conjuntas Organizadas

1. ¿Qué cantidad de arracacha producen aproximadamente?
2. ¿A quién venden su producción?

DIMENSION: Generar Permanencia en los Socios

1. ¿Están acostumbrados a trabajar colectivamente?
2. ¿Cuál cree que el principal motivo para que los productores se asocien?
3. ¿Cómo es su relación con los otros productores?

DIMENSION: Política Económica

1. ¿Conoce algunas leyes de comercio?
2. ¿Sabe si existe organizaciones para el comercio?

DIMENSION: Balanza Comercial

1. Precio que paga el mercado por el producto?
2. ¿Tiene la cantidad suficiente para abastecer el mercado?

3. ¿Sabe el número de personas que consume arracacha?
4. ¿Se siente satisfecho con el precio final de su producto?

ANEXO N.º 2. MATRIZ DE CONSISTENCIA

FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGIA	POBLACIÓN	INSTRUMENTOS
¿CÓMO LAS ESTRATEGIAS DE ASOCIATIVIDAD EN LOS PRODUCTORES DE LA PROVINCIA DE BAMBAMARCA IMPULSA LA PRODUCCIÓN DE ARRACACHA PARA EXPORTAR PULVERIZADO DEL ALMIDÓN, UTILIZADO EN PASTELERÍA GOURMET, EN EL MERCADO HOLANDES EN EL AÑO 2016?	Determinar de qué manera impulsa la asociatividad de los productores de la provincia de Bambamarca en la producción de Pulverizado del Almidón, utilizado en pastelería gourmet con el fin de comercializarlo en el mercado Holandés en el año 2016.	Al asociar a los productores de arracacha de la provincia de Bambamarca, va impulsar a que formen estrategias para procesar su producto de manera natural y con valor agregado, y así utilizarlo en pastelería gourmet exportándolo al mercado holandés en el año 2016.	Estrategias de Asociatividad	Mecanismos de relación entre los socios	No experimental Descriptivo	Población: 58 Muestra: 44	Encuestas a productores
				Acciones conjuntas organizadas			Entrevistas a asociados
				Generar la permanencia de los socios			Observación a los productores
			Exportación	Balanza comercial			Revisión Documentaria
				Política económica			

ANEXO N° 3 PLANO DE LA FÁBRICA DE PULVERIZADO

