



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

Carrera de Administración y Negocios Internacionales

“ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE  
COMPETITIVIDAD QUE DETERMINAN EL  
POTENCIAL EXPORTADOR DE LA ASOCIACIÓN  
DE PRODUCTORES DE MACA DEL VALLE DE  
MANTARO EN EL AÑO 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciada en Administración y Negocios Internacionales**

Autor:

Lourdes Alexandra Huauya Tacza

Asesor:

Mg. Arbués Pérez Espinoza

Lima - Perú

2019

## ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

El asesor Arbués Pérez Espinoza, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera profesional de Administración y Negocios Internacionales, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis del (los) estudiante(s):

- Huauya Tacza, Lourdes Alexandra

Por cuanto, **CONSIDERA** que la tesis titulada: “Análisis de los factores de competitividad que determinan el potencial exportador de la Asociación de Productores de Maca del Valle de Mantaro en el año 2018” para aspirar el título profesional de: Licenciada en Administración y Negocios Internacionales por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al o a los interesados para su presentación.

---

Arbués Pérez Espinoza

Asesor

## ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis del estudiante: Lourdes Alexandra Huauya Tacza, para aspirar al título profesional con la tesis denominada: “Análisis de los factores de competitividad que determinan el potencial exportador de la Asociación de Productores de Maca del Valle de Mantaro en el año 2018”.

Luego de la revisión del trabajo, en forma y contenido, los miembros del jurado concuerdan:

**Aprobación por unanimidad**

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

Firman en señal de conformidad:

**Aprobación por mayoría**

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

---

Ing./Lic./Dr./Mg. Nombre y

Apellidos

Jurado

Presidente

---

Ing./Lic./Dr./Mg. Nombre y

Apellidos

Jurado

---

Ing./Lic./Dr./Mg. Nombre y

Apellidos

Jurado

## **DEDICATORIA**

La presente investigación está dedicada a mi familia, con mención especial a mi madre que con su incansable apoyo y paciencia supo escucharme y tranquilizarme en todo momento.

## **AGRADECIMIENTO**

Deseo expresar mis más sinceros agradecimientos a todos aquellos que fueron un soporte para mí durante este camino; a los que están conmigo en mi día a día y a los que se fueron y me cuidan desde ahí. Por último, a mi asesor de tesis, al profesor Arbués Pérez Espinoza, por haberme ayudado a concretar este proyecto.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS .....</b>	<b>2</b>
<b>ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS.....</b>	<b>3</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>5</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>6</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>9</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>10</b>
<b>ÍNDICE DE ECUACIONES .....</b>	<b>12</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>14</b>
1.1 Realidad problemática .....	14
1.2 Formulación del problema.....	27
1.3 Objetivos .....	27
1.3.1 Objetivo general .....	27
1.3.2 Objetivos específicos .....	27
1.4 Hipótesis.....	28
1.4.1 Hipótesis general .....	28
1.4.2 Hipótesis específicas .....	28
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA .....</b>	<b>29</b>
2.1 Tipo de investigación .....	29
2.2 Población y muestra.....	29
2.3 Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos .....	30
2.4 Procedimiento .....	32
2.5 Aspectos éticos .....	32
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS.....</b>	<b>34</b>
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>47</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>52</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>55</b>
Anexo 1.....	55
Anexo 2.....	57
Anexo 3.....	59
Anexo 4.....	60
Anexo 5.....	64
Anexo 6.....	65
Anexo 7.....	66
Anexo 8.....	67

Anexo 9.....	68
Anexo 10.....	69
Anexo 11.....	70
Anexo 12.....	71
Anexo 13.....	72
Anexo 14.....	75
Anexo 15.....	80
Anexo 16.....	81
Anexo 17.....	82
Anexo 18.....	84



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Junín: sector agropecuario (expresado en miles de toneladas) .....	16
<b>Tabla 2</b> Cuadro comparativo de costo en una hectárea por productor independiente contra cooperativa .....	19
<b>Tabla 3</b> Principales cambios tecnológicos en la asociación de hortalizas de México para exportación .....	23
<b>Tabla 4</b> Programas de financiamiento en Perú .....	25
<b>Tabla 5</b> Matriz de consistencia .....	55
<b>Tabla 6</b> Operacionalización de las variables.....	60
<b>Tabla 7</b> Lista de asociados encuestados.....	82
<b>Tabla 8</b> Lista de cotejo para la evaluación de la publicidad en APROMAC .....	84

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Flujo de cadena del maíz blanco gigante de Cuzo. Copyright 2014 por Ministerio de Agricultura y Riego .....	17
<b>Figura 2</b> Situación de los factores de competitividad en APROMAC de acuerdo con encuesta realizada a los 35 asociados.....	34
<b>Figura 3</b> Factores de competitividad que determinan el potencial exportador de la asociación de productores de maca del Valle de Mantaro en el año 2018.....	35
<b>Figura 4</b> Gestión empresarial de APROMAC .....	36
<b>Figura 5</b> Valoración de la gestión empresarial de APROMAC.....	37
<b>Figura 6</b> Gestión productiva de APROMAC.....	39
<b>Figura 7</b> Gestión de mercado de APROMAC .....	41
<b>Figura 8</b> Gestión de comercialización de APROMAC.....	43
<b>Figura 9</b> Valoración de la gestión de comercialización de APROMAC .....	44
<b>Figura 10</b> Gestión económica y financiera de APROMAC.....	46
<b>Figura 11</b> Guía de entrevista validado por la docente MBA Trudy Tannert .....	57
<b>Figura 12</b> Carta de autorización de uso de datos recolectados en la Asociación de productores de Maca del Valle de Mantaro .....	59
<b>Figura 13</b> Foto de la tesista con el Ing. Zuñiga, presidente de la Asociación de productores de Maca del Valle de Mantaro .....	64
<b>Figura 14</b> Productos de APROMAC en la Expoalimentaria 2018 .....	65
<b>Figura 15</b> El Sr. Williams Clinton, uno de los socios estratégicos de APROMAC .....	66
<b>Figura 16</b> Instalaciones de procesamiento final de APROMAC en Chilca, Huancayo, Junín ..	67
<b>Figura 17</b> La tesista realizando la encuesta a uno de los asociados en la localidad de Concepción .....	68
<b>Figura 18</b> La tesista junto a dos socias de APROMAC.....	69
<b>Figura 19</b> Agricultoras.....	70
<b>Figura 20</b> Campo volteado para sembrar maca .....	71

**Figura 21** Validación del instrumento por la profesora Trudy Tannert ..... 80

**Figura 22** Validación del instrumento por el profesor Carlos Márquez ..... 81

## ÍNDICE DE ECUACIONES

<b>Ecuación 1</b> Alfa de Cronbach.....	31
---	----

## RESUMEN

En la presente investigación, se ha conocido cuáles fueron los factores de competitividad que determinan el potencial exportador en la Asociación de productores de maca del Valle de Mantaro, ubicado en Junín. De igual forma, se describió cuáles eran las características más importantes por cada factor de competitividad.

Como resultado de las encuestas realizadas y de la entrevista al presidente de la asociación, se desprendió un análisis que revela que, a pesar de las dificultades y el nulo apoyo por parte del gobierno, la asociación ha sabido darse a conocer nacionalmente e innovar en su producto; sin embargo, queda pendiente el nulo conocimiento que tienen sobre el comercio exterior donde no han contemplado ni estructura de costos para exportar ni planes de búsqueda de mercado.

**Palabras clave:** competitividad, asociación, internacionalización.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Realidad problemática

En un entorno donde las exigencias del mercado y el estar preparado para ellas es necesario para que una empresa subsista, de manera casi adversa y tras muchos intentos, en la sierra del Perú han ido apareciendo a lo largo de los últimos años, asociaciones que han permitido -en algunos casos- afrontarse al mercado internacional, y en otros, ha promovido cambios para mejorar su nivel de competitividad. Tal es el caso de la Asociación de Productores de Maca del Valle de Mantaro (APROMAC) ubicada en el distrito de Chilca, provincia de Huancayo, Junín. La asociación cuenta con 69 asociados permanentes que se encuentran en diferentes lugares de Concepción, Huancayo, Chupaca y Jauja, lo cual, gracias a la diversidad del terreno presente en estos lugares, les es posible producir maca, quinua, jengibre (a partir del 2018) y cúrcuma.

Como muchas asociaciones existentes, cuentan con deficiencias no reconocidas y tratadas por los gerentes, dueños o presidentes. Una notable es la poca preparación que presentan estas asociaciones, tal como menciona Saldarriaga en el 2007 que para potenciar la competitividad de una empresa es necesaria la colaboración gubernamental, al igual que la instituciones de formación superior; sin embargo, hay que tener en cuenta que en Junín, según la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, en su portal SIBE sólo hay 5 universidades licenciadas y 2 en proceso, de las cuales solo 2 universidades cuentan con las carreras de Comercio Exterior o Aduanas.

Así mismo, el apoyo gubernamental comentado por Saldarriaga es en Junín presentado a través de los programas del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2005) en el Plan Estratégico Regional Exportador donde se hace mención que si bien es cierto el gobierno hace lo posible para priorizar el deseo de la región a la

internacionalización, también es innegable que los recursos no han sido suficientes y bien usados. Entre los aspectos negativos que hace hincapié el PERX Junín son: los trámites burocráticos innecesarios (costos y extensos), actividades sin coordinación con otras instituciones como el Ministerio de Agricultura y Riego, PROMPERÚ y Sierra y Selva Exportadora, lo cual nos da el último aspecto, el despilfarro de dinero en acciones. Es debido a esto que los pobladores con asociaciones recién formadas dudan en legalizarse, otras asociaciones dudan en acercarse a pedir apoyo a Sierra y Selva Exportadora y quienes lo han hecho parecen no volver a querer hacerlo.

En cuanto a la capacidad productora presentada en Junín, el Banco Central de Reserva del Perú, en agosto del 2019, presentó un informe acerca del destino de la producción agropecuaria (Ver Tabla 1) en donde se puede observar que el 51.8% de la producción agrícola es orientada a la comercialización interna, mientras que el 25.3% está orientada al exterior o a la agroindustria. Lo que da cuenta que la región Junín, a pesar de los planes hechos por el gobierno en fomentar a la exportación, sigue siendo su mercado principal el mercado interno.

**Tabla 1**
*Junín: sector agropecuario (expresado en miles de toneladas)*

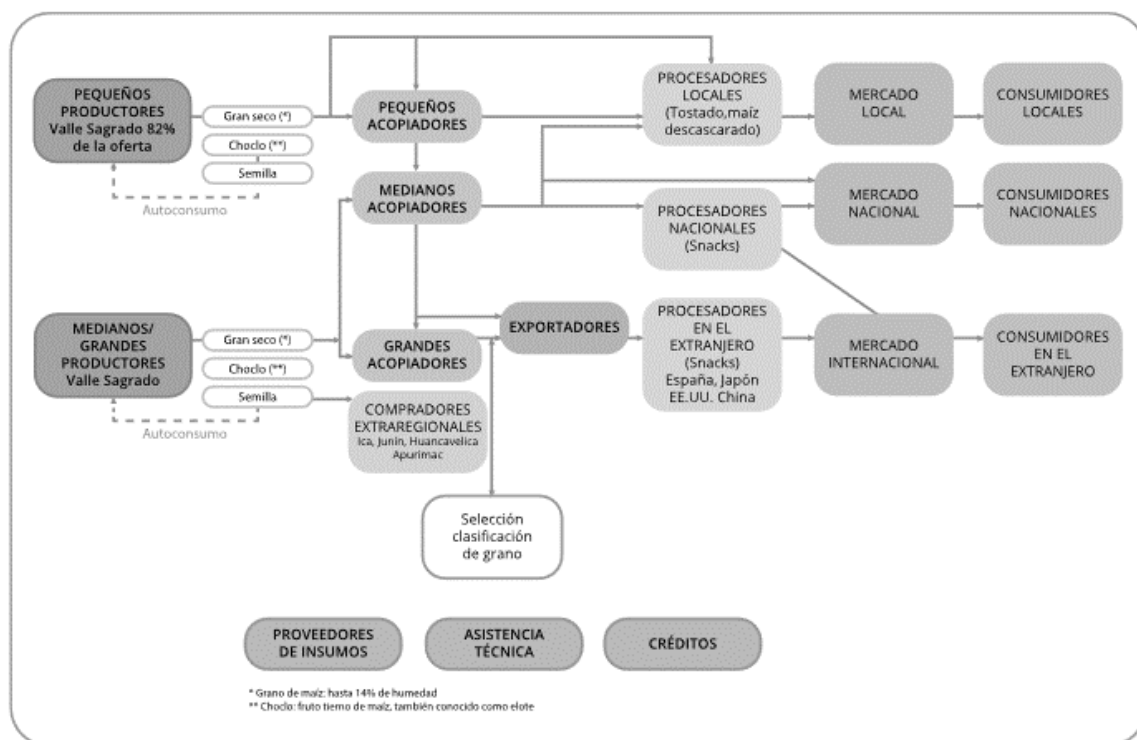
Subsectores	Estructura Porcentual 2017 /2	Agosto			Enero - Agosto		
		2 018	2 019	Var. %	2 018	2 019	Var. %
<b>AGRÍCOLA</b>	<b>84,4</b>			<b>-10,6</b>			<b>-3,6</b>
<b>Orientada al mercado interno 2/</b>	<b>55,1</b>			<b>-0,3</b>			<b>-3,3</b>
Papa	10,0	5,0	4,2	-15,7	384,1	349,2	-9,1
Piña	8,2	28,9	31,0	7,4	268,4	293,4	9,3
Naranja	7,4	24,5	25,8	5,2	199,7	210,0	5,2
Plátano	3,9	14,4	14,6	1,5	124,1	131,5	6,0
Maíz Choclo	2,1	0,0	0,0	9,0	93,1	74,2	-20,3
Yuca	2,0	7,6	8,8	16,6	60,4	67,1	11,1
Mandarina	2,4	7,0	7,4	5,1	50,0	50,2	0,3
Palta	2,6	1,3	1,1	-9,4	22,4	25,9	15,7
<b>Orientada al mercado externo y agroindustria 2/</b>	<b>29,3</b>			<b>-22,4</b>			<b>-4,0</b>
Café	21,8	7,0	4,9	-30,4	88,4	82,8	-6,4
Cacao	6,7	2,6	2,5	-4,5	20,4	21,3	4,0
Maíz A. Duro	0,8	1,3	1,5	13,6	19,3	21,1	9,7
<b>PECUARIO</b>	<b>15,6</b>			<b>-1,9</b>			<b>1,2</b>
Carne de vacuno 3/	4,0	0,8	0,7	-11,1	6,2	6,2	-0,9
Carne de ave 3/	3,3	0,9	1,0	2,6	7,3	7,5	2,7
Carne de ovino 3/	1,7	0,3	0,3	-7,2	2,2	2,2	-0,3
Leche	2,6	4,4	4,6	3,4	35,9	36,8	2,5
<b>SECTOR AGROPECUARIO</b>	<b>100,0</b>			<b>-9,1</b>			<b>-3,1</b>

Nota. Recuperado de Banco Central de Reserva del Perú – Sucursal Huancayo. Copyright 2019 por Banco de Central de Reserva del Perú

A pesar de los esfuerzos hechos, muchas asociaciones se han dedicado a la comercialización a nivel regional, siendo los primeros eslabones de una cadena de valor que en pocos casos terminan en el exterior. El Ministerio de Agricultura y Riego (2014) a través de su publicación “Guía para la promoción de la asociatividad empresarial rural para el acceso al mercado” muestra un cuadro (Ver Figura 1) tomando como ejemplo el flujo de la cadena productiva del maíz blanco gigante de Cuzco, en donde, se observa



que los cosechados por los pequeños productores llegan al mercado nacional, y el de los medianos/grandes productores en algunos casos terminan en el extranjero (p. 66)



**Figura 1** Flujo de cadena del maíz blanco gigante de Cuzo. Copyright 2014 por Ministerio de Agricultura y Riego

En cuanto a APROMAC, sus productos si han llegado a distintas partes del mundo como Europa y América del Norte; sin embargo, al igual que la figura mostrada líneas arriba son parte del eslabón; es decir, ellos no lo exportan directamente. Se vende a un acopiador quien logra exportarlo. Ante este escenario, APROMAC quedaría supeditado a seguir siendo el primer eslabón de una cadena de grandes beneficios. Cabe mencionar que ya hay asociaciones en Junín que con apoyo de organismos internacionales se han abierto camino al exterior, tal es el caso de la Cooperativa Agropecuaria de Servicios Valle del Cunas LTDA., quienes ya han logrado exportar gracias al apoyo de una organización canadiense, quienes, interesados en brindar un comercio justo, decidieron invertir en los habitantes de la ciudad San José de Quero,

Junín; lo cual llevó a constituir una asociación y gracias a esto, han logrado poder acceder a los programas que el MINCETUR ofrece.

Sin embargo, hay que reconocer que APROMAC, ha logrado avanzar pese a sus limitaciones: cuenta con certificación orgánica y BASC las cual permite que su producto sí sea exportable. Así mismo, creó el producto *MyMaca*; el cual fue presentado el año pasado en Expoalimentaria 2018. Así como la diversificación de productos a los que se enfoca, es decir, su único cultivo -pero sí el más representativo- no es la maca, sino también el jengibre, quinua y la cúrcuma.

Cabe destacar que los terrenos donde desarrolla sus actividades agrícolas son beneficioso para el crecimiento de la maca. Con esto y más, la asociación podría aprovechar sus cualidades para poder explotar el potencial que cuenta hacia el mercado internacional. Tanto universidades; así como instituciones del estado deberían estar dispuestos a brindar su apoyo, así como el de la asociación de querer acercarse nuevamente para lograr así su internacionalización.

Es debido a esto, que se desarrolló esta investigación para que la asociación y quienes decidan apoyarla tengan en claro cuáles son los factores de competitividad que permiten su internacionalización, al igual de cuáles son aquellos factores limitantes no tratados en la asociación. Además, servir como referencia para otras asociaciones en la sierra que se encuentren en esta posición: ser los primeros eslabones de una cadena beneficiosa.

Para poder plantear los objetivos y las hipótesis en esta investigación, se recurrió a la búsqueda de revistas científicas; así como de presentaciones oficiales de los diferentes organismos relacionados a la competitividad, asociatividad y logros hechos por estas. De esta forma, MINAGRI (2014, p. 150) presenta en su estudio sobre la

asociatividad, lo beneficioso que resulta haciendo una comparación entre un productor independiente y un productor en una asociatividad (Ver Tabla 2) dando detalles sobre los costos incurridos en una hectárea de quinua, donde luego se detalla que el productor en asociación incurre en menos costos debido a que los gastos de cultivo son compartidos, ya que se compra para toda la asociación en cantidades mayores, lo cual lleva a un precio más competitivo con mayor margen de ganancia.

**Tabla 2**

*Cuadro comparativo de costo en una hectárea por productor independiente contra cooperativa*

ESTRUCTURA DEL COSTO DE PRODUCCION	PRODUCTOR INDEPENDIENTE		PRODUCTOR SOCIO DE COOPERATIVA	
	S/.	US\$	S/.	US\$
<b>VI.- RESUMEN</b>				
- Gastos de cultivo	2,728.00	1,017.91	2,704.00	1,008.96
- Gastos Especiales	2,616.25	976.21	2,221.00	828.73
- Post-Cosecha	462.80	172.69	462.80	172.69
- Gastos generales	1,161.41	433.36	1,077.56	402.07
- Imprevistos 3%	209.05	78.01	193.96	72.37
<b>TOTAL COSTOS DEL PRODUCTOR</b>	<b>7,177.51</b>	<b>2,678.18</b>	<b>6,659.32</b>	<b>2,484.82</b>
<b>VII.- VALORACION DE LA COSECHA</b>				
- Rendimiento probable (Quinua Kg)	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
- Precio promedio de venta por Kg.	5.50	2.05	6.50	2.43
- Costo por Kg.	2.87	1.07	2.66	0.99
- Valor bruto de la producción S/.	13,750.00	5,130.60	16,250.00	6,063.43
<b>VIII.- ANALISIS ECONOMICO</b>				
- Valor bruto de la producción	13,750.00	5,130.60	16,250.00	6,063.43
- Costo Total de la producción	7,177.51	2,678.18	6,659.32	2,484.82
- Utilidad Bruta	6,572.49	2,452.42	9,590.68	3,578.61
- Utilidad neta (menos 1.5 % IR)	6,473.90	2,415.63	9,590.68	3,578.61
- Porcentaje de ganancia	90%	90%	144%	144%

Nota: Comparación de la rentabilidad de una hectárea de quinua utilizando tecnología media. Copyright 2014 por Ministerio de Agricultura y Riego

Llegado a esto, es necesario definir la competitividad que, según muchos autores, no tiene una definición clara. Básicamente todo dependerá del enfoque que uno le quiera dar para definirla (Meza et al., 2017; López et al, Montoya et al, 2008; Saavedra, 2012).

Sin embargo, en un término que coinciden es que es la capacidad de una organización o industria para producir bienes con patrones de calidad específicos, con rentabilidad y capaz de poder participar exitosamente en el mercado nacional como regional. (Avendaño & Schwentesius, 2005; Saavedra et al, 2013). Sarmiento, Sánchez & Cruz, en su estudio sobre competitividad y desarrollo empresarial, describen que, para poder impulsar la competitividad en una empresa, es necesario identificar las áreas de oportunidad, lo que llama más adelante factores (2009). Entre ellos figura: gestión comercial, gestión financiera, gestión producción, ciencia y tecnología, internacionalización y gestión gerencial. Las cuales considera que son necesarias para diferenciar una empresa de la otra a la hora de tomar decisiones (Jiménez, 2006, citado en Sarmiento, Sánchez & Cruz, 2009).

También los autores, líneas más adelante recalcan que para poder realizar cambios considerables en las empresas, para poder mejorar su competitividad, es necesario el apoyo entre empresas y el apoyo gubernamental, así como las instituciones de educación superior; de esta manera la empresa en cuestión tendrá mejores resultados frente a los retos de la globalización. Esto también es contemplado y demostrado en el estudio de Loayza (2014) donde tras un diagnóstico de competitividad a un grupo de empresas previo hecho por el PROMPERÚ, se decide trabajar con ellos y se implementa capital humano, lo cual lleva a la creación de otras áreas dentro de las empresas y la asunción de nuevos cargos por éstos. Para la implementación de esto se tuvo que coordinar con la Universidad Continental (estudiantes), PROMPERÚ y el CERX Junín. El resultado final fue el incremento porcentual de la competitividad en un 18% en la Gestión de Comercialización, 21% en Sistemas de información y 28% en Gestión Ambiental, dando así un incremento del 14% en su nivel de competitividad de las empresas participantes.

En cuestión de las empresa familiares, que son muchos de los casos de las asociatividades formadas en la sierra al igual que formadas por comunidades, se encuentra como principales factores limitantes para la globalización el desconocimiento de los mercados extranjeros, la ausencia de planes de mercado, falta de capacidad de trabajo, así como la producción insuficiente para atender la demanda (Saldarriaga Ríos, 2007). Leal Morantes & Labarca Ferrer en el 2013, concluyen que entre los factores a tratar para que una empresa sea exitosa (en el sector confección) es necesaria la adecuada gestión del recurso humano, donde es indispensable las capacitaciones constantes en el tema a sobresalir; así como tener personal especializado en las áreas de interés de la empresa. (p. 169)

Como propuesta otro estudio llamado “De la noción de competitividad a las ventajas de la integración empresarial” presenta que la integración de empresas sería lo ideal para afrontar la globalización, es decir, que se generen vínculos cercanos con otros agentes del entorno, ya sea en el sector privado o en el sector público. También se hace hincapié que por medio de la asociación se puede adquirir conocimiento, I&D, materias primas, los empresarios intercambian información creando así una red personal, así como acercarse a instituciones del estado. (Montoya R., Montoya R., & Castellanos D., 2008). En general, Montoya et al (2008) concluye en la importancia de crear relaciones entre empresarios por el *learning-by-interacting*, para crear integraciones, sean asociaciones o simplemente cadenas de ayuda, logrando así evitar prácticas desleales, crear cadenas de valor y mayor poder de negociación.

Otro punto importante en el que coinciden muchos autores es la innovación, ya sea en presentación de productos o en la integración de tecnología dentro del proceso productivo para agregar valor, sobre esto Estrada, García & Sánchez (2009) comentan que es un factor crucial para la supervivencia de la empresa debido a las exigencias del

mercado. Su importancia radica, precisan los autores, en estar más alertas al mercado y poder responder de manera adecuada a las presiones. Referido al nivel tecnológico y la competitividad existe una relación directamente proporcional donde al aumentar su productividad (debido al nivel tecnológico), se encuentra aptos para competir en entornos más avanzados. Así también recalca que es necesario hacer una proyección de los rendimientos esperados, ya que toda empresa siempre espera que la inversión se traduzca en ganancias.

En el caso de la producción de hortalizas en una asociación de México, donde si bien ellos manejaban el negocio muy bien al conocer bien el proceso a realizar; se les imposibilitaba el manejo, superioridad y competitividad después de la exportación a Estados Unidos ya que al generarse tantos intermediarios, los productores no recibían el precio justo; sin embargo, con la implementación de innovaciones tecnológicas (Ver Tabla 3) han logrado un mejor posicionamiento en el mercado como la certificación de residuos, inocuidad alimentaria, certificación de productos orgánicos, pero hay un punto a resaltar aquí que se sigue repitiendo en muchos de los casos observados, el apoyo gubernamental. Avendaño & Schwentesius (2005) hace un llamado al gobierno ya que al no contar con empresas certificadoras reconocidas por los países a los que se exporta, los productores incurren en mayores gastos.

**Tabla 3**  
*Principales cambios tecnológicos en la asociación de hortalizas de México para exportación*

<i>Concepto</i>	<i>Periodo inicial 1970-1987</i>	<i>Consolidación 1988-1997</i>	<i>Integración 1997-2003</i>
Producción/ rendimientos	2 500 cajas/ha	3 000 cajas/ha	4 000 cajas/ha
Amarre	Liga	Liga	Liga y alambre con código de barras
Empaque	Caja con hielo	Caja con hielo	<i>Iceless</i> , bolsas de polietileno y cajas de polipropileno
Tratamiento poscosecha	EH	EH, HE, AP	HE, AP, CA, EV, EVA, EE
Instalaciones	Fierro	Acero inoxidable	Acero inoxidable, fibra de vidrio
Calidad de agua	Sin tratamiento	Ósmosis	Ósmosis y ozono
Certificaciones	RPF	RPF y orgánicos	RPF, orgánicos, inocuidad
Exportación	Una variedad de hortaliza	Tres variedades de hortaliza	Seis variedades de hortaliza

CA: cámara de enfriado; HE: hidrogenado; EVA: enfriado al vacío con rocío de agua; EV: enfriado al vacío; EH: empaque hielo; EE: enfriado con evaporación; AP: enfriado con aire a presión. RPF: residuos de plaguicidas y fertilizantes.

Para poder *sobrevivir* en el entorno donde las empresas se desarrollan, se debe hacer más que compromiso por innovación y modernización. Saavedra & Tapia, también hacen un análisis parecido en empresas mexicanas, contraria a la otra que eran venezolanas, donde el factor más importante y define a las empresas encuestadas era los aspectos generales (modernización de la planta y proceso de mejora continua), no por tener altos índices de rendimiento, sino por el contrario, el 76% de las empresas no han implementado ningún proceso de innovación y de calidad. Y también refiere que las empresas no son conscientes de los factores que representan un obstáculo para su éxito empresarial (2011).

Cabe añadir que parte del problema, como ya se ha mencionado antes, es la poca ayuda y presencia del gobierno donde muchas de las veces realizan el trabajo de forma autónoma y no se ponen de acuerdo en las capacitaciones y/o talleres dados por diferentes instituciones en una región, logrando así un desbalance de la información y

un doble gasto incurrido innecesario. Además, no hay un seguimiento de apoyo entre la agroindustria y los productores pequeños, lo que ocasiona una ineficiente gestión de seguimiento sobre la situación real y los planes de apoyo en la región. (Casafranca-Ramos & Pahuachón-Risco, 2014, p. 45)

Leal & Labarca también mencionan en su estudio sobre los factores determinantes para la competitividad en el sector de confección que uno de ellos es el precio competitivo que va de la mano con la calidad del producto, ya que, mencionan que, al integrar la innovación dentro de la tecnología usada, el producto final mejora y puede ser vendido a un mejor precio y competitivo, generando así mayores ganancias. (2013, p. 159).

MINAGRI también comenta en su guía sobre promoción de la asociatividad rural que, en los casos estudiados sobre asociaciones rurales en Perú, la gestión de mercado tiene el mismo éxito que la gestión de comercialización donde es importante remarcar que influye mucho las 4P's: publicidad, precio, plaza y promoción para poder tener así un mejor control sobre la estrategia que se implementaría en el mercado de destino. (2014, p. 141).

En cuanto a la gestión financiera, MINAGRI menciona los diferentes servicios que ofrece el gobierno a fin de mitigar el poco desarrollo rural y promover su asociatividad.



**Tabla 4**  
*Programas de financiamiento en Perú*

<b>PROGRAMA</b>	<b>FINALIDAD</b>
AGROBANCO <a href="http://www.agrobanco.com.pe/">http://www.agrobanco.com.pe/</a>	Apoyar los Micro y pequeños productores del sector agrícola, ganadero y acuícola atendiendo sus necesidades de financiamiento para las actividades de transformación, producción y comercialización.
PROCOMPITE <a href="http://www.snip.gob.pe/index.php/procompite">http://www.snip.gob.pe/index.php/procompite</a>	Son fondos concursables para cofinanciar propuestas productivas, planes de negocios en zona donde la inversión pública sea insuficiente
AGROIDEAS <a href="http://www.agroideas.gob.pe">www.agroideas.gob.pe</a>	Financiamiento para fortalecer la gestión empresarial en la adopción de tecnologías sostenibles
FYNcyT <a href="http://www.fincyt.gob.pe">www.fincyt.gob.pe</a>	Financia proyecto de innovación tecnológica y emprendimiento.
FIDECOM <a href="http://www.innovateperu.pe/index.php/fidecom.html">www.innovateperu.pe/index.php/fidecom.html</a>	Fondo concursable para financiar proyectos para fortalecer las innovaciones productivas

De igual forma, Santiago Ibáñez et al (2015, p. 1175) señala que una de las razones por la que se adopta la modalidad de asociatividad es por el aspecto financiero, ya que al estar juntos representan un mayor poder de negociación para pedir un financiamiento, así como los gastos son repartidos proporcionalmente entre el grupo; sin embargo, Saldarriaga Ríos comenta según lo observado y a través de entrevistas a

profundidad en empresas familiares antioqueñas, que algunos de los defectos encontrados son la falta de control y planeación en recursos financieros y los altos costos administrativos (2007, p. 75). Ante esto, en otro estudio también se encuentra que el 69% de la muestra encuestada muestra dificultades para acceder al financiamiento (Leal Morantes & Labarca Ferrer, 2013, p. 161).

## 1.2 Formulación del problema

- ¿Cuáles son los factores de competitividad que determinan el potencial exportador de la Asociación de Productores de Maca del Valle de Mantaro en el año 2018?

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo general

- Identificar cuáles son los factores de competitividad que determinan el potencial exportador de la Asociación de Productores de Maca del Valle de Mantaro en el año 2018.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar la gestión empresarial en la Asociación de Productores de Maca del Valle de Mantaro en el año 2018.
- Identificar la gestión productiva en la Asociación de Productores de Maca del Valle de Mantaro en el año 2018.
- Detallar la gestión de mercado en la Asociación de Productores de Maca del Valle de Mantaro en el año 2018.
- Reconocer la gestión de comercialización en la Asociación de Productores de Maca del Valle de Mantaro en el año 2018.
- Describir la gestión económica y financiera en la Asociación de Productores de Maca del Valle de Mantaro en el año 2018.

## 1.4 Hipótesis

### 1.4.1 Hipótesis general

- La gestión productiva y de mercado son los factores de competitividad que determinan el potencial exportador de la Asociación de Productores de Maca del Valle de Mantaro en el año 2018.

### 1.4.2 Hipótesis específicas

- La gestión empresarial es caracterizada por la preparación apropiada (de los administrativos) en la Asociación de Productores de Maca del Valle de Mantaro en el año 2018.
- La gestión productiva es caracterizada por la innovación en la Asociación de Productores de Maca del Valle de Mantaro en el año 2018.
- La gestión de mercado es caracterizada por las oportunidades comerciales en la Asociación de Productores de Maca del Valle de Mantaro en el año 2018.
- La gestión de comercialización es caracterizada por el precio en la Asociación de Productores de Maca del Valle de Mantaro en el año 2018.
- La gestión económica y financiera es caracterizada por los conocimientos financieros en la Asociación de Productores de Maca del Valle de Mantaro en el año 2018.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1 Tipo de investigación

- *Según el enfoque:*

El enfoque cuantitativo es de orden riguroso y secuencial. Hace uso del análisis estadístico para probar teorías. (Hernández Sampieri et al, 2010, p. 4)

- *Según el alcance:*

Hernández Sampieri et al (2010) menciona que “una investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p. 80). Es decir, se recoge información sobre los conceptos o variables a las que se puede referir un estudio, esto es, no pretende correlacionar variables entre ellas.

- *Según su diseño:*

Los diseños de investigación transaccional o transversal, hablando en diseños no experimentales (se recoge los datos sin intervención alguna), describe variables y analiza su incidencia en un momento dado, como una fotografía en un momento exacto. (Hernández Sampieri et al, 2010, p. 151)

### 2.2 Población y muestra

Se contactó con Ing. Zuñiga, presidente de la Asociación de Productores de Maca del Valle del Mantaro (en adelante APROMAC), a través de su socio el Sr. Williams Clinton. Tras el contacto, se realizó la reunión dos días después, ya que, no se encontraba en Junín.

La asociación cuenta con 69 productores permanentes, en ocasiones puede aumentar debido a la demanda. Así como asociarse con otras asociaciones para lograr el lote solicitado. Cabe destacar que no todos los asociados se encuentran en un mismo

lugar. Entre los lugares donde se encuentran los asociados son: Huancayo (Sapallanga y Chilca), Concepción (Vicso y Mito) y Chupaca.

El muestreo que se realizó en la presente tesis es *no probabilístico por conveniencia* donde la elección de estos será por la accesibilidad en la ubicación y miembros con 5 años de antigüedad siendo así *35 productores*. (Ver Anexo 18)

### 2.3 Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Para la realización de esta investigación se empleó:

- Técnica: Encuesta

Instrumento: Cuestionario estructurado

A los 35 asociados de APROMAC

- Técnica: Observación

Instrumento: Lista de cotejo

A los indicadores mencionados.

- Técnica: Entrevista

Instrumento: Guía de entrevista no estructurada

Al presidente de APROMAC

El formato realizado (ver Anexo 3 y 15) se orientó de lo recomendado en el libro de Hernández Sampieri sobre Metodología de la Investigación.

En cuanto a la validez es de tipo “De contenido” fue sometido a Juicio de Expertos (dos jueces) (Véase Anexo 16 y 17)

En cuanto a la confiabilidad, se realizó el Alfa de Cronbach:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

**Ecuación 1** Alfa de Cronbach

Donde:

$K$ : Número de ítems

$\sum Vi$ : Suma de las variaciones individuales

$Vt$ : Variaciones totales

De acuerdo con lo realizado por la base de datos de la encuesta realizada, se reemplazan los datos en ecuación 1:

$$\alpha = \frac{39}{39 - 1} \left[ 1 - \frac{16.269}{55.844} \right]$$

$$\alpha = 0.727$$

Según Quero Virla (2010), el alfa de Cronbach sirve para validar la consistencia interna de un instrumento de escala de opciones, como en este caso la Escala de Likert. Cuanto más homogéneo el resultado, mayor será la consistencia (Magnusson, 1978 en Quero, 2010). En este caso, el resultado líneas arriba es 0.710. De acuerdo con muchos autores se prefiere tener un resultado mayor a 0.8; sin embargo, otros por el contrario a un 0.6.

## 2.4 Procedimiento

- Tras el contacto con el presidente de la Asociación Talpuy de Sapallanga, el Sr. Clinton Williams, se procedió a sacar una cita con el Ing. Zuñiga.
- En esa reunión se realizaron algunas preguntas generales sobre su asociación.
- Se continuó con la búsqueda de información sobre factores de competitividad en otros temas.
- Tras esto, se visitó nuevamente al Ing. Zuñiga en la “Feria Expoalimentaria 2018” (visita realizada el 28 de setiembre del 2018 en el Jockey Club del Perú)
- Se realizó el viaje a la ciudad de Huancayo con movilidad personal; debido a que se iba a ir a buscar a los asociados en sus diferentes sembríos.
- Al llegar, hubo dificultades al momento de contactar a los agricultores; si bien era cierto en los pueblos buscados todo mundo se conocía, muchos de ellos mostraban desconfianza, a pesar de estar informados que se haría una encuesta, inclusive algunos no dejaron que se les tomara alguna foto y el cuestionario se tuvo que hacer fluido y leído, ya que mucho de ellos iban camino a su chacra -en las alturas- o regresaban de ella.
- Al ser un análisis descriptivo, todo lo recolectado fue pasado a una base de datos en Excel del cual se desprendió gráficos para los resultados.
- Para la confiabilidad se usó la fórmula del alfa de Cronbach en el Excel.
- Finalizado esto, se realizó un análisis crítico comparando con la que dicen los expertos en el tema.

## 2.5 Aspectos éticos

En la presente investigación se tomó en cuenta el consentimiento del presidente de APROMAC para poder realizar las encuestas de los asociados. Estos fueron avisados de la recolección de datos que se realizó, así como de su confidencialidad. La



información recaba en realidad problemática ha sido citada con formato APA 6 edición.

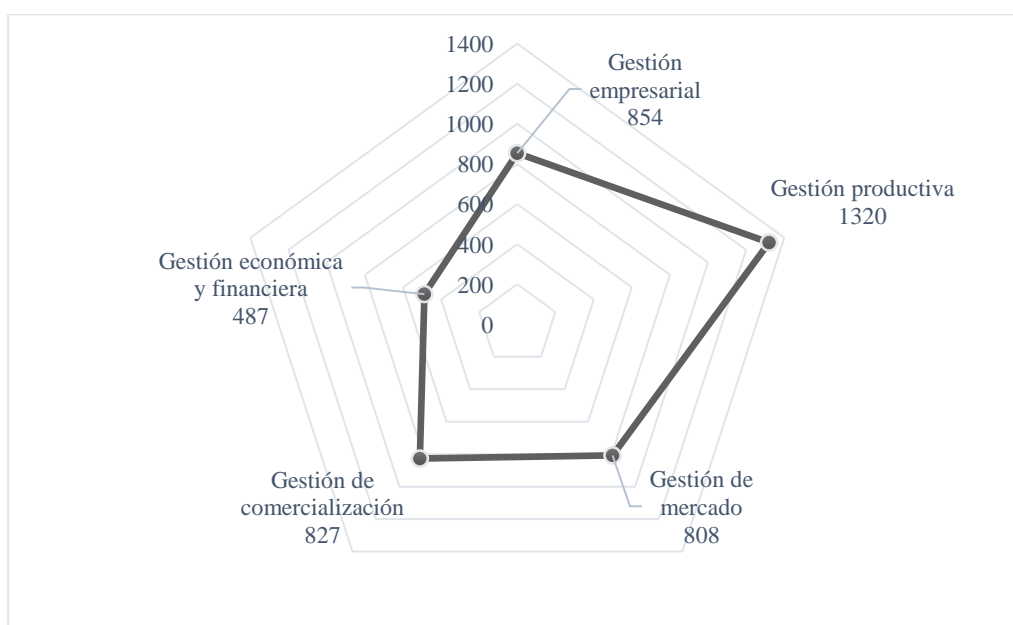
En cuanto a la elaboración de la entrevista y la información presenta no ha sido sesgada.

No se tergiversó ninguna información.

## CAPÍTULO III: RESULTADOS

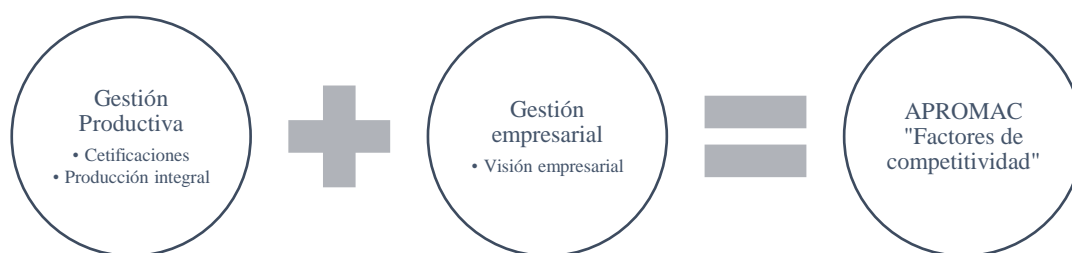
- *Identificar cuáles son los factores de competitividad que determinan el potencial exportador de la Asociación de Productores de Maca del Valle de Mantaro en el año 2018*

Tras la información recabada y posterior análisis, la hipótesis planteada al principio de esta investigación donde teníamos que la gestión productiva y de mercado eran los factores que determinan el potencial exportador en APROMAC, es aprobada a medias, es decir, si bien es cierto, la gestión productiva es un factor determinante mas no la de mercado. Tal y como se observa en la Figura 2, los factores de competitividad que determinan el potencial exportador de APROMAC son: Gestión empresarial y la gestión productiva, quienes tuvieron los más altos puntajes dentro de la encuesta realizada a los 35 asociados.



**Figura 2** Situación de los factores de competitividad en APROMAC de acuerdo con encuesta realizada a los 35 asociados.

Cabe añadir a esta encuesta, se realizó una entrevista al presidente de la asociación y una lista de cotejo para poder corroborar lo mencionado por el presidente de APROMAC sobre lo desarrollado en publicidad. Dentro de la gestión productiva, algunos de los puntos más resaltantes son los certificados necesarios con los que cuenta como: *certificación orgánica* y *HACCP*; así como, el desarrollo integral del producto final por parte de ellos, desde la siembra hasta la transformación final con valor agregado del producto *MyMaca* y en el caso del *sacha inchi*, las *hojuelas*. Así también tenemos la gestión empresarial en la que el punto más importante es la visión empresarial hacia la internacionalización. Hay que destacar que la publicidad (se encuentra dentro de la gestión de comercialización) la tienen muy desarrollada; sin embargo, no es aprovechada de tal forma que sólo existen “para darse a conocer mas no para fidelizar clientes”.

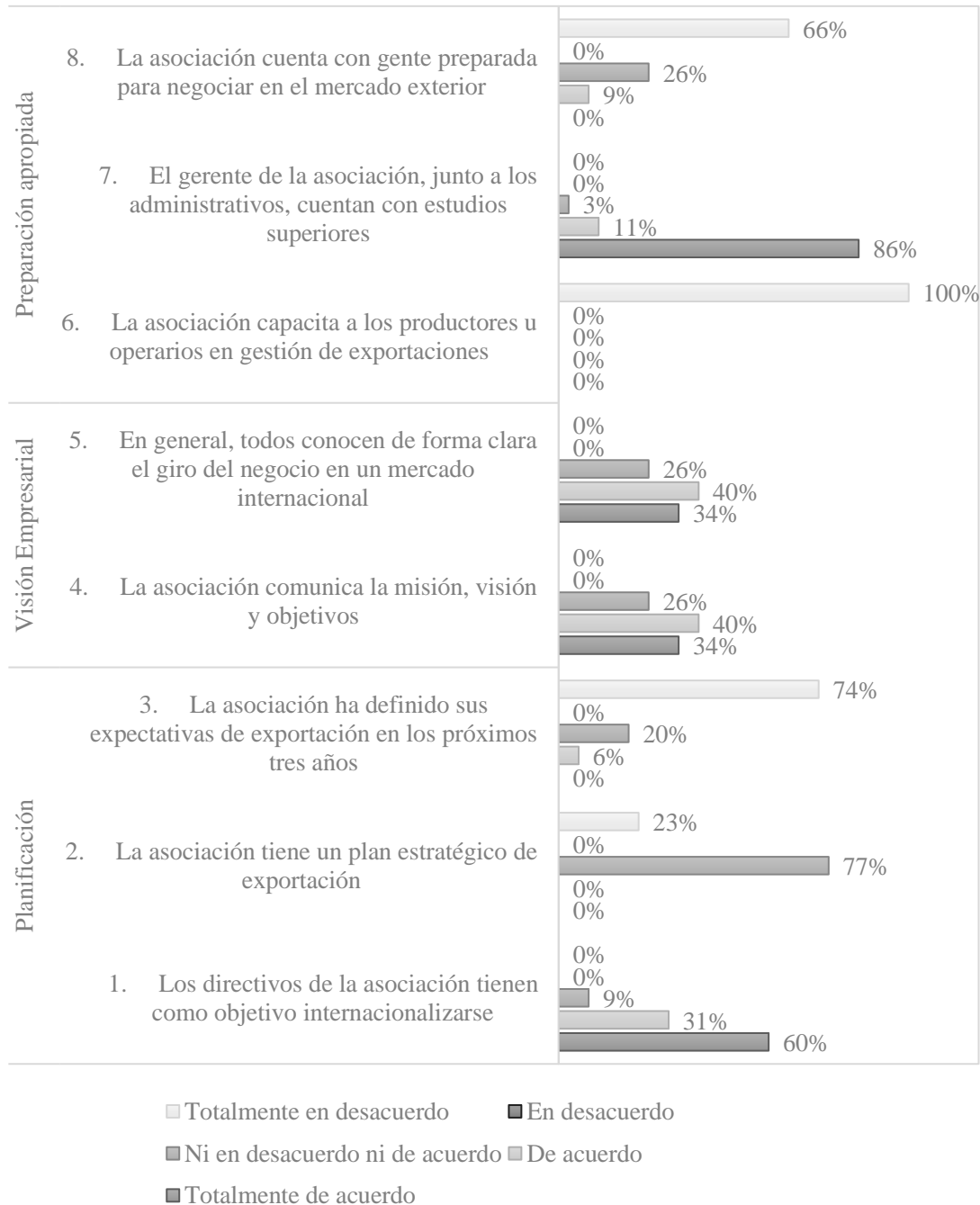


**Figura 3** Factores de competitividad que determinan el potencial exportador de la asociación de productores de maca del Valle de Mantaro en el año 2018

- ***Analizar la gestión empresarial en la Asociación de Productores de Maca del Valle de Mantaro en el año 2018***

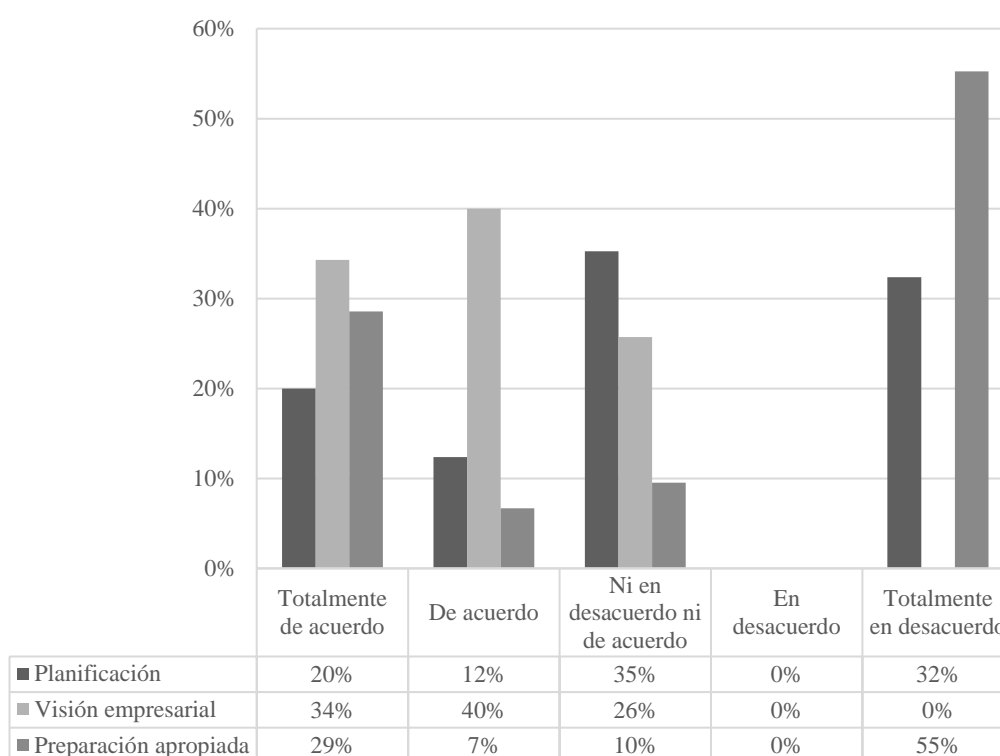
De acuerdo con lo recabado, la gestión empresarial es uno de los factores en el cual si bien es cierto no se ha desarrollado de igual forma que la gestión productiva, queda claro el anhelo en conjunto que tienen por internacionalizarse. De acuerdo con la encuesta, tienen como objetivo internacionalizarse donde el 60% de los encuestados están totalmente de acuerdo con esto; sin embargo, el 66% concuerda que no tienen

gente preparada para negociar con el exterior, así como, el 74% asegura que no tienen un plan de exportación a corto plazo (Ver Figura 4). Todo esto se complementa con lo dicho por el presidente de la asociación al comentar que sí desean exportar directamente, pero no cuentan con el conocimiento, ni la gente para poder realizarlo.



**Figura 4** Gestión empresarial de APROMAC

Según la hipótesis planteada, la preparación apropiada es la más resaltante dentro de la gestión empresarial; sin embargo, según lo observado en la figura 5 no es así y esto es debido al gran porcentaje (55%) de totalmente en desacuerdo en este. Por el contrario, tenemos a la visión empresarial y planificación con ambos puntajes (tomando en cuenta Totalmente de acuerdo y de acuerdo) siendo la visión empresarial quien presenta mayor porcentaje (74%). Por lo tanto, la hipótesis planteada a inicios de esta investigación se rechaza.



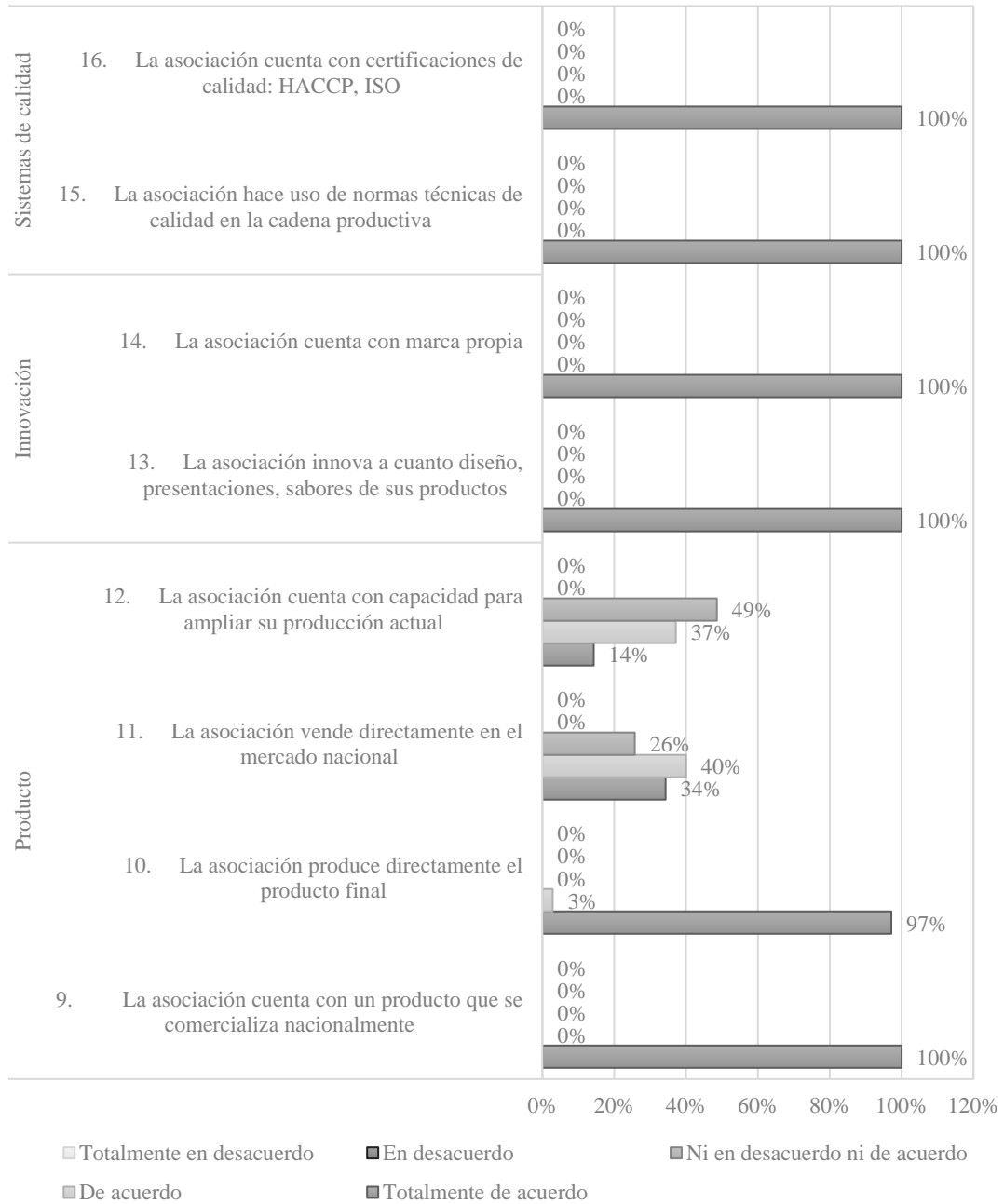
**Figura 5** Valoración de la gestión empresarial de APROMAC

- ***Identificar la gestión productiva en la Asociación de Productores de Maca del Valle de Mantaro en el año 2018***

Donde todo el proceso es realizado por ellos, era de esperarse que sea uno de los factores que determinan su potencial como asociación. En el indicador producto, cabe destacar que el 100% de los encuestados concordaron totalmente que el producto es producido por ellos enteramente, así como, su comercialización es a nivel nacional. Sin embargo, había un tema de confusión que se ve reflejado en el 40% no estaba de acuerdo si ellos lo comercializaban directamente, ya que, según lo comentado al realizar la encuesta, para algunos sí era así, mientras para otros, ellos sólo eran productores que vendían a otras personas en Lima, y estos llevaban su producto a su comercialización a nivel nacional.

Hay que destacar que la asociación cuenta con la producción de distintos productos como: la maca, quinua, jengibre y cúrcuma. Siendo su producto estrella la maca, la cual cuenta con su marca: “MyMaca” (Ver Anexo 7) y presentaciones en sachet de 200 gramos el cual es un preparado de maca listo para tomar con cualquier bebida. Luego de esto, comercializan harina de maca, quinua perlada y snacks de sachá inchi. También, sus productos procesados y a granel son vendidos directamente a través de tiendas naturistas y, en un tiempo, en el programa Qaliwarma, según lo comentado por el presidente de la asociación.

Cabe sumar a esto, las certificaciones con las que cuenta: certificación orgánica y HACCP. Siendo que de acuerdo con la hipótesis planteada la innovación es la característica más importante; sin embargo, hay que tener en cuenta que en sistemas de calidad también cuenta con un 100% como se puede apreciar en la Figura 6. Es decir, son dos las características más importantes en la gestión productiva.



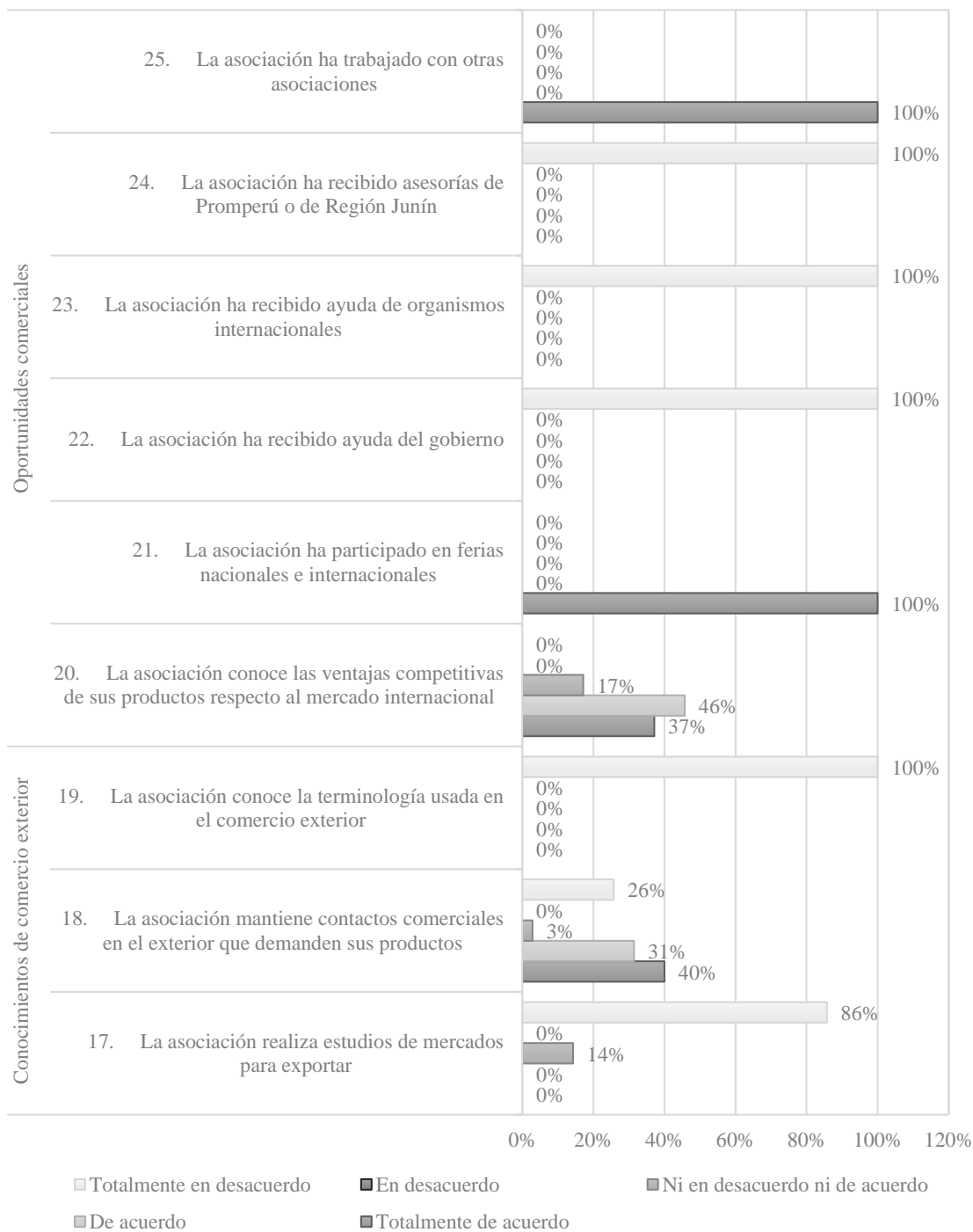
**Figura 6** Gestión productiva de APROMAC

- ***Detallar la gestión de mercado en la Asociación de Productores de Maca del Valle de Mantaro en el año 2018***

La gestión de mercado compuesta por oportunidades comerciales y conocimientos del comercio exterior, tienen en ambos puntos bajos como en el caso de oportunidades comerciales: en un 100% de los encuestados estuvieron totalmente de acuerdo con que no habían recibido asesorías por parte de PROMPERÚ ni de la Región Junín, así como tampoco ayuda del gobierno ni de organizaciones internacionales (Ver Figura 7). En el caso de conocimientos del comercio exterior un 86% concordó que no se han hecho estudios de búsqueda de mercados, mientras el resto 14% no precisó si lo sabe, con lo que es consecuente en que el 100% no conoce de la terminología usada en el comercio exterior. No es de sorprenderse, ya que según lo conversado con el Ing. Zuñiga, dentro de la asociación no existe ningún proyecto desarrollado sobre la comercialización de sus productos en el exterior, a pesar de tener contactos que podrían comprarle; pero como indicó él: “no existe el pedido para poder mandar”. A pesar de eso la asociación ha participado en ferias internacionales como la Expoalimentaria de mano del Ministerio de Producción (previa postulación) ya que del gobierno no ha recibido ayuda alguna en capacitaciones o ayuda económica; además de que desconfía grandemente de Sierra y Selva Exportadora. Con el recurso que sí se ha hecho valer son las alianzas estratégicas con otras asociaciones como APROMACA y la Asociación de Agricultores de Talpuy de Sapallanga, el cual fue el contacto para llegar con APROMAC, el Sr. Clinton Williams (Ver Anexo 8).

Según la hipótesis planteada al inicio de esta investigación, el indicador más característico de la gestión de mercado era las oportunidades comerciales, y se comprueba en base a la figura 9 en donde se ve que es así gracias al trabajo en conjunto con otras asociaciones, a la participación en ferias internacionales, así como reconocer sus ventajas competitivas de sus productos.





**Figura 7** Gestión de mercado de APROMAC

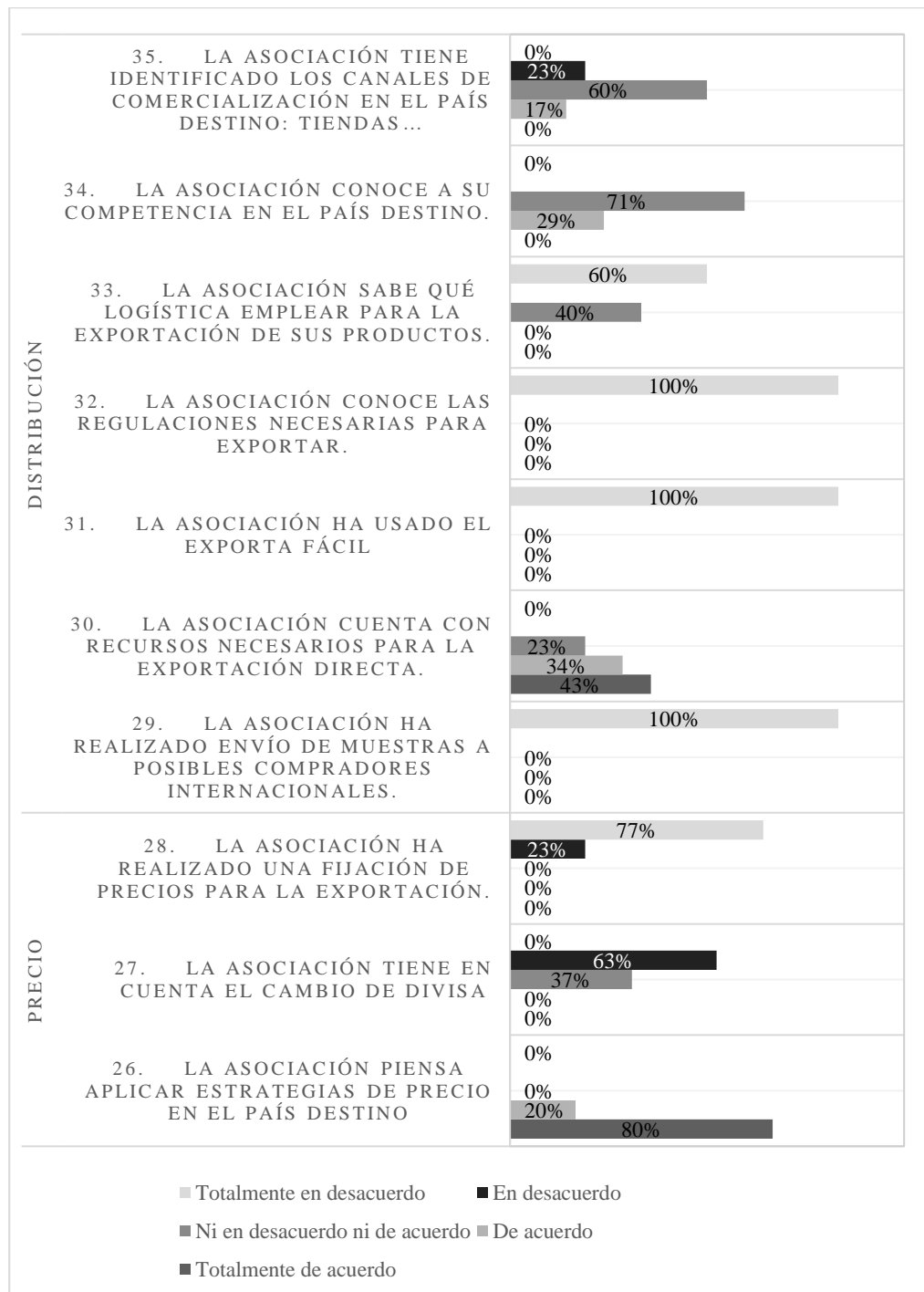
- ***Reconocer la gestión de comercialización en la Asociación de Productores de Maca del Valle de Mantaro en el año 2018***

La gestión de comercialización es uno de los factores más bajos que se presenta, y es debido, en gran parte a la falta de conocimiento en el comercio exterior. Relacionado con el precio, el 80% de los encuestados concuerda con que sí se aplicaría estrategias de precio, tal y como se realiza acá nacionalmente. Básicamente refieren a poner el precio de acuerdo con la competencia en el país destino, lo que lleva a que el 77% concuerde a que no han fijado un precio en el país de exportación, es decir, no conocen cuál sería éste.

Relacionado a la distribución referida a la internacionalización, debido por lo comentado líneas arriba, está bastante descuidada y con poca información referente. El 17% de los encuestados refiere a que sí sabría cuáles serían los canales de comercialización; sin embargo, más del 50% refiere a que no sabe o simplemente no está de acuerdo. A nivel nacional venden en tiendas naturistas, así como, a mayoristas, según comunicado por el presidente de la asociación y de los encuestados, que refieren sería de la misma modalidad en el país destino. Con esto, el 43% refiere a que sí podrían exportar directamente, lo cual concuerda con lo dicho por el presidente de la asociación que menciona: “*sólo se necesita el pedido y podemos mandarlo*”. Sin embargo, referente a las preguntas relacionadas al envío de muestra, uso de Exporta Fácil y las regulaciones necesarias para enviar al producto, el 100% no tenía conocimiento de esto.

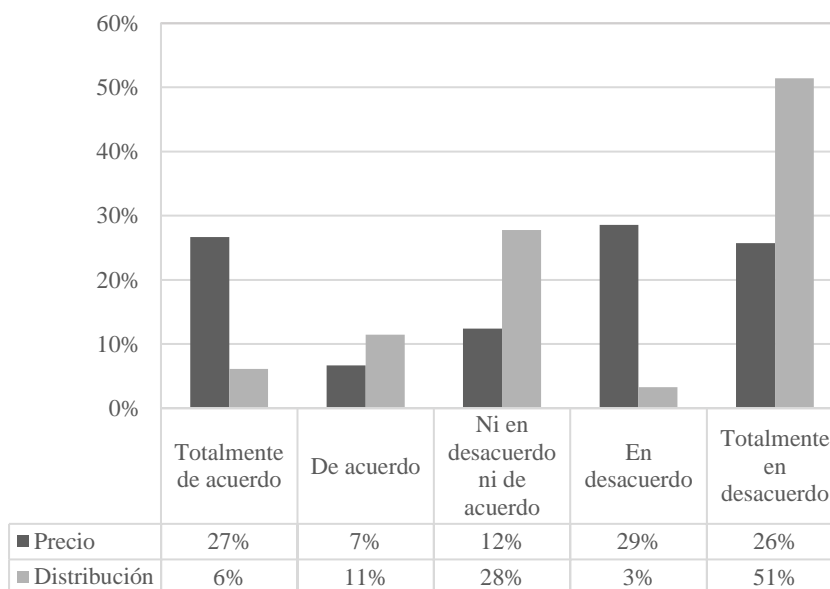
En cuanto a publicidad mencionada por el presidente de la asociación y algunos de los encuestados, se pasó a verificar a través de una lista de cotejo (Ver Anexo18), en donde se obtuvo que sí existía la página web, el Facebook, los videos institucionales y la marca MyMaca; sin embargo, también se elaboró observaciones en donde se resaltó que la página web es más un medio informativo más no de interacción con el cliente, de igual forma la página del Facebook. Los videos están relacionados a su participación a la Expoalimentaria

y su producto MyMaca, que cuenta también con página de Facebook aparte, el cual tiene videos de gente “famosa” probándola y recomendándola.



**Figura 8** Gestión de comercialización de APROMAC

De acuerdo con la Figura 9, ambos (precio y distribución) tienen gran cantidad de respuesta en negativo. Sin embargo, teniendo en cuenta sólo Totalmente de acuerdo y de acuerdo, el precio sería el aspecto más importante con un 34%. La hipótesis planteada al principio de esta investigación era que el precio era el aspecto más importante dentro de la gestión de comercialización, de acuerdo con lo obtenido se acepta.



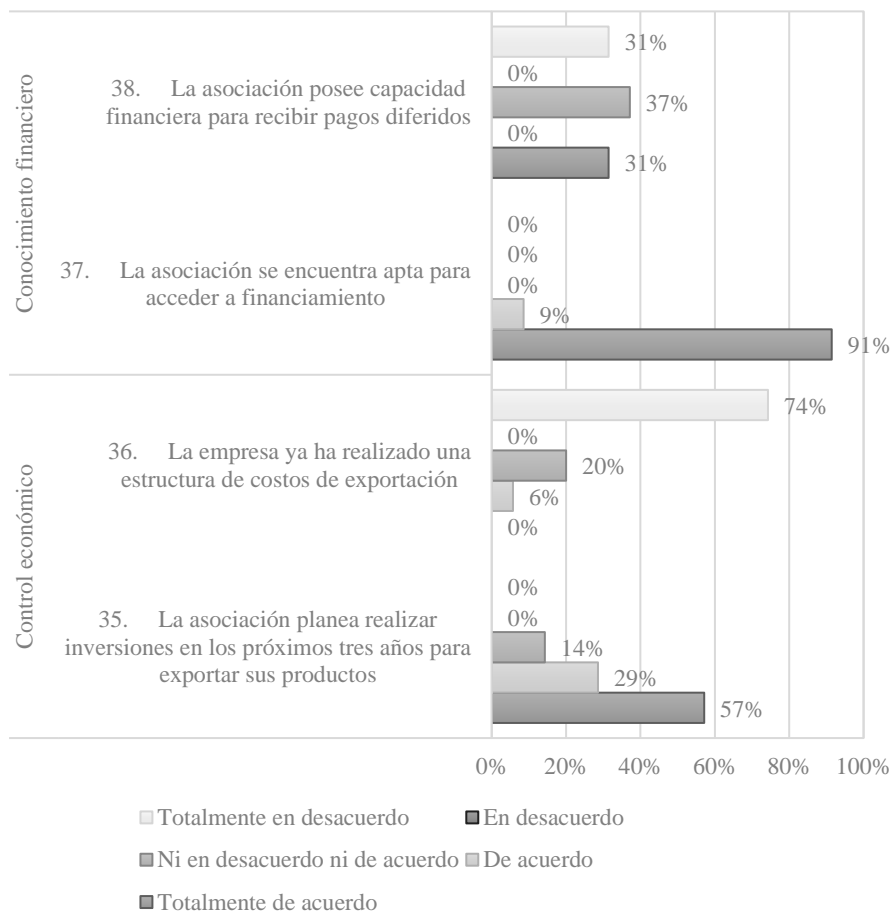
**Figura 9** Valoración de la gestión de comercialización de APROMAC

- ***Describir la gestión económica y financiera en la Asociación de Productores de Maca del Valle de Mantaro en el año 2018***

La gestión económica y financiera es, tal vez, la más dispersa en cuanto a respuestas obtenidas, ya que a pesar de que el 74% concuerda que no se haya realizado ninguna estructura de costos para una exportación (Ver Figura 10), más de la mitad concuerda que se planea realizar alguna inversión para poder exportar. En lo que se comentaba al momento de hacer la encuesta era que *se deseaba poder hacer contacto con alguna institución para que le presenten un estudio de mercado, y si fuese rentable, invertirían en ello*. Lo cual concuerda totalmente por lo dicho por el presidente de la asociación donde estaría dispuesto a abrir un departamento de comercio exterior si alguien se ofreciera a ayudarlos.

Al ser una asociación con tiempo en el mercado, sí están aptos para poder acceder a algún financiamiento por parte de bancos o algún programa concursable del gobierno.

De acuerdo con la hipótesis planteada para esta gestión, se tenía que eran los conocimientos financieros la característica más resaltante, y se comprueba a través de lo analizado y obtenido de la encuesta (Ver Figura 10) donde los encuestados tienen mayor porcentaje de respuestas positivas referente a éste.



**Figura 10** Gestión económica y financiera de APROMAC

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

De acuerdo con lo hallado en los resultados, hay una clara relación entre lo dicho por Jiménez en Sarmiento, Sánchez & Cruz (2009) y lo hallado en la presente investigación, donde se recalca que para que una empresa pueda potenciar su competitividad es necesaria que reciba apoyo gubernamental, así como de instituciones de educación superior. De acuerdo a la información obtenida, no se ha encontrado evidencia de alguna institución de estudios superiores interesada en querer brindar asesorías con sus alumnos, o formarlos dentro de la empresa para así ayudar en la generación de competitividad, como en el caso presentado por Loayza (2014) donde con ayuda de universitarios de la Universidad Continental (inserción de capital humano) se llegó a incrementar la competitividad en diferentes áreas en un grupo de empresas asignadas por PROMPERÚ. Si bien, lo ideal al formar una asociación, es poder acercarse a las instituciones del gobierno para recibir ayuda y de esta forma poder ser más competitivos no solo localmente sino internacionalmente (Montoya R. Montoya R., & Castellanos), en este caso, a pesar de no tener el apoyo del gobierno -y la desconfianza- han sabido sobresalir en el mercado regional. Razón por la cual se plantearon la hipótesis hecha, en donde la preparación apropiada era lo más importante dentro de la gestión empresarial; según lo observado por Loayza (2014) y a esto se suma lo comentado por Leal & Labarca (2013) en donde ambos concluyen que el factor de capital humano, la buena y adecuada preparación puesta en una empresa incrementa su competitividad en distintos aspectos como la innovación y el control económico y financiero. Siendo el resultado obtenido que sólo los directivos cuentan con estudios superiores en ingeniería industrial, y no en lo especializado –a lo que buscan enfocarse- en comercio exterior.

También se recalca que es necesario que una empresa para sobrevivir al mundo de la globalización en el que se encuentra actualmente todas las empresas es necesario que la

innovación entre y se quede como mejorara continua (Leal & Labarca, 2013; Saavedra & Tapia; 2011). Entre estas mejoras, como exigencia de los mercados actuales, se piden certificaciones; en el caso de alimentos: inocuidad alimentaria, certificación orgánica (Avendaño & Schwentesius). En el caso de la realidad observada, si cuentan con ello.

Saldarriaga (2007) también comenta que uno de los principales problemas que se presentan en las comunidades son la falta de preparación en planes de mercado, así como la falta de conocimiento en asuntos del comercio exterior y efectivamente, esto concuerda con lo hallado. Razón por la que escogió, dentro de la gestión de mercado, las oportunidades comerciales para plantear la hipótesis. Sin embargo, ésta contaba con deficiencias. Según lo comentado por el Ing. Zuñiga, la asociación no tiene conocimiento sobre terminología del comercio exterior, así como el país donde podrían exportar, pero sí se sabe a qué países ha llegado sus productos, al igual que tiene potenciales clientes para la compra en el exterior y podrían cumplir con lo solicitado, ya que al asociarse con otras asociaciones puede cumplir con el *pedido*, y es que, a través de lo recabado, la asociación funciona a base de pedidos, no de proyectos o proyecciones. Además de esto Casafranca-Ramos & Pahuachón-Risco (2014) junto a Montoya et al (2008) el apoyo que la empresa reciba por parte del gobierno es de vital importancia para poder desarrollarse, razón más para escoger las oportunidades comerciales. Al final de lo recabado, se concuerda con lo hallado por los autores donde si bien es cierto que la ayuda de entes externos es importante, los mencionados en su investigación, tampoco encontraron la ayuda cuando se realizó la investigación. Sin embargo, hay que reconocer que, a pesar de las limitaciones, APROMAC ha sabido seguir adelante.

En cuanto a la gestión de comercialización, de acuerdo con la hipótesis planteada al principio era el precio como característica más importante debido a lo encontrado en Leal & Labarca (2013, p. 159) donde se hace hincapié que uno de los factores limitantes encontrados en la muestra realizada en su investigación a un grupo de empresas, era que no tenían precios



competitivos en el mercado destino lo que conllevaba al poco control económico y no poder hacer innovaciones. Con lo recabado y analizado, la asociación piensa aplicar estrategias de precio en el mercado exterior, referido a igualar su precio a la competencia, de esta forma se asegurarían que su producto no pase inadvertido en el mercado internacional.

Leal & Labarca (2013, p. 161) comenta también en su estudio realizado que más de la mitad de la muestra presentaba problemas al acceder al financiamiento lo que conllevaba a diferentes retrasos en cuanto al desarrollo del producto. Sin embargo, MINAGRI (2014) presenta las diversas formas de acceder a un financiamiento para el sector agroindustrial, añadiendo que, en muchos de los casos, los trámites burocráticos son lo que desaniman a los empresarios a acceder a ellos. Lo que concuerda con lo hallado, APROMAC no ha accedido a ningún financiamiento; sin embargo, si se considera apta para hacerlo. Además, Santiago et al (2015) comenta también que una de las razones para formar una asociatividad es el nuevo poder de financiamiento que representarían, razón por la cual se escogió como hipótesis.

## **4.2 Conclusiones**

Realizada la investigación se concluye que, se logró determinar cuáles eran los factores de competitividad que determinan el potencial exportador de APROMAC, en donde la gestión productiva y la empresarial son aquellas que promueven la competitividad dentro de la asociación.

Relacionado a la gestión empresarial se concluye que si bien es cierto los directivos tienen estudios superiores, no son enfocados a lo que ellos quieren: la internacionalización.

La gestión productiva está bien desarrollada al contar con las diferentes certificaciones y el valor agregado dado a sus productos; así como la capacidad de poder expandir su producción actual para poder cumplir con un pedido del exterior.

Por otro lado, la gestión de mercado cuenta con serias deficiencias donde la falta de conocimiento de terminología en comercio exterior y la nula ayuda recibida por parte de entes externos, hacen que su deseo de internacionalización se vea lejos a pesar de contar con contactos con el exterior.

La gestión de comercialización, al igual que la gestión de mercado, se encuentra con serias deficiencias, el cual es debido a la falta de conocimiento en el comercio exterior. La distribución en el país destino no la tienen planificada, al igual que no tienen un precio definido, Referido a la publicidad hallada, está más enfocada al comercio nacional.

Por último, la gestión económica y financiera cuenta con dispersas respuestas donde el deseo internacionalizarse no va de la mano con realizar alguna estructura de costos para exportación.

La asociación de productores de maca del Valle de Mantaro tiene grandes fortalezas y un producto constituido en la región; sin embargo, las oportunidades que tiene junto a sus debilidades pueden hacer perder el norte de algún día internacionalizarse. Como dice Saavedra & Tapia, las empresas no están conscientes de los factores que son un obstáculo para su éxito y persistencia en el mercado.

## Recomendaciones

1. La principal recomendación para este proyecto es la implementación del área de comercio exterior a través de alianzas con universidades locales como la Universidad Continental o Universidad del Centro; así mismo, a través de esto, ingresar a Ruta Exportadora para poder ir de la mano con la inserción de capital humano.
2. En cuanto a la distribución enfocada a la internacionalización, se recomienda escoger una estrategia de precio teniendo como base la suma de sus costos (ya convertidos en la divisa del país destino). De igual forma, tener identificado de qué forma podrían llegar y afianzar socios estratégicos para así poder tener una logística eficiente, así como facilidad para ingresar al país destino.
3. Se recomienda también, participar en financiamientos concursables para así obtener el capital necesario que se incurren en una exportación directa, teniendo en cuenta que el presidente de la asociación cuenta con experiencia previa en financiamientos concursables en un proyecto previo a la creación de la asociación.

## REFERENCIAS

- Avendaño Ruiz, B., & Schwentesius Rindermann, R. (2005). Factores de competitividad en la producción y exportación de hortalizas: el caso del valle de Mexicali, B.C., México. *Problemas del desarrollo*, 36(140). Recuperado el 15 de octubre de 2019, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0301-70362005000100008](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362005000100008)
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019). *Junín: Síntesis de actividad económica Junio 2018*. Huancayo: Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado el 31 de octubre de 2019, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2019/sintesis-junin-08-2019.pdf>
- Casafranca-Ramos, M. d., & Pahuachón-Risco, M. E. (2014). Factores que limitan la competitividad de las asociaciones de productores quinua orgánica. *San Martín Emprendedor*, 5(2), 36-48. Recuperado el 19 de octubre de 2019, de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1736/1/sme\\_v5n2\\_art4.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1736/1/sme_v5n2_art4.pdf)
- Estrada Bárcenas, R., García Pérez de Lema, D., & Sánchez Trejo, V. G. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 169-182. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29011523002>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). McGraw-Hill. Recuperado el 26 de octubre de 2018, de [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigacion%20de%20Edici%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigacion%20de%20Edici%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)
- Leal Morantes, M. E., & Labarca Ferrer, N. J. (2013). Factores determinantes de competitividad en pymes del sector confección del Municipio Maracaibo. *Visión Gerencial*, 151-172. Recuperado el 10 de octubre de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545895004.pdf>
- Loayza Acosta, G., & Curasma Quispe, S. (2014). Gestión empresarial, nivel de competitividad y productividad de empresas del sector textil de Huancayo. *Apuntes de Ciencia y Sociedad*, 4(1),

15-24. Recuperado el 13 de setiembre de 2019, de  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5042942>

López García, A., Méndez Alonso, J., & Dóñez Tacero, M. (2009). Factores clave de la competitividad Regional: innovación e intangibles. *Aspectos territoriales del desarrollo: presente y futuro*, 125-140. Recuperado el 26 de setiembre de 2019, de  
[http://www.revistasice.com/cache/pdf/ICE\\_848\\_125-140\\_CB5A3D00BD32DDE7EBE35A2F0260844C.pdf](http://www.revistasice.com/cache/pdf/ICE_848_125-140_CB5A3D00BD32DDE7EBE35A2F0260844C.pdf)

Meza Clark, J. E., Meza Clark, T. d., & Durán Salazar, G. M. (2018). Competitividad en las Empresas Asociativas Rurales productoras de cacao del cantón Vinces, Provincia de los Ríos - Ecuador. *Espacios*, 39(11), 15. Recuperado el 2018, de  
<http://www.revistaespacios.com/a18v39n11/a18v39n11p15.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2014). *Guía para la promoción de la asociatividad empresarial rural para el acceso al mercado*. Lima. Recuperado el 19 de octubre de 2019, de  
[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjs4rmBi8LlAhXnpVkkHX6hDeUQFjAAegQIABAC&url=https%3A%2F%2Fwww.minagri.gob.pe%2Fportal%2Fdownload%2Fpdf%2Fguia-promocion%2Fguia-promocion.pdf&usg=AOvVaw0JiKiX\\_tFFLaQtl](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjs4rmBi8LlAhXnpVkkHX6hDeUQFjAAegQIABAC&url=https%3A%2F%2Fwww.minagri.gob.pe%2Fportal%2Fdownload%2Fpdf%2Fguia-promocion%2Fguia-promocion.pdf&usg=AOvVaw0JiKiX_tFFLaQtl)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2005). *PERX JUNÍN*. Recuperado el 2019 de octubre de 15, de  
[https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/Sites/Pecex/avance\\_regiones/Junin/PERX\\_Junin.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/Pecex/avance_regiones/Junin/PERX_Junin.pdf)

Montoya R., L. A., Montoya R., I. A., & Castellanos D., O. F. (2008). De la noción de competitividad a las ventajas de la integración empresarial. *Investigación y Reflexión*, 59-70. Recuperado el 26 de octubre de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90916105>

Quero Virla, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *12(2)*, 248-252. Recuperado el 27 de octubre de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf>

- Saavedra García, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y Gestión*. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762012000200005](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000200005)
- Saavedra García, M. L., & Tapia Sánchez, B. (2011). Mejores prácticas y factores de competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Economía*, 11-36.
- Saavedra García, M. L., Milla Toro, S., & Tapia Sánchez, B. (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México. *FAEDPYME International Review - FIR*, 18-32. Recuperado el 12 de octubre de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4834632>
- Saldarriaga Ríos, J. G. (2007). Factores determinantes de la competitividad de las empresa familiares antioqueñas en el contexto de la globalización. *El Ágora USB*, 65-76. Recuperado el 10 de octubre de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=407748996005>
- Santiago Ibáñez, D. P., Cruz Cabrera, B. C., & Acevedo Martínez. (2015). Asociatividad para la competitividad en la agroindustria de Oaxaca, México. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 36, 1167-1177. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14132408003>
- Sarmiento Paredes, S., Sánchez Sánchez, A., & Cruz García, M. (2009). Competitividad y desarrollo sustentable. *La Nueva Gestión Organizacional*, 122-134. Obtenido de <https://es.slideshare.net/darkreyes/7-no8>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (15 de octubre de 2019). *SIBE*. Recuperado el 15 de octubre de 2019, de <https://www.sunedu.gob.pe/sibe/>

## ANEXOS

### Anexo 1

**Tabla 5**

*Matriz de consistencia*

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	METODOLOGÍA
¿Cuáles son los factores de competitividad que determinan el potencial exportador de la Asociación de Productores de Maca del Valle de Mantaro en el año 2018?	Indicar cuáles son los factores de competitividad que determinan el potencial exportador de la Asociación de Productores de Maca del Valle de Mantaro en el año 2018.	<p><b>Variable:</b></p> <p>Factores de competitividad</p> <p><b>Enfoque:</b></p> <p>Cuantitativo</p> <p><b>Diseño:</b></p> <p>No experimental – Transversal</p> <p><b>Alcance:</b></p> <p>Descriptivo</p> <p><b>Población y Muestra:</b></p> <p>35 asociados de APROMAC</p>
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo es la gestión empresarial en la Asociación de Productores de Maca del Valle de Mantaro en el año 2018?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar la gestión empresarial en la Asociación de Productores de Maca del Valle de Mantaro en el año 2018</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo es la gestión productiva en la Asociación de Productores de Maca del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar la gestión productiva en la Asociación de Productores</li> </ul>	

---

<p>Valle de Mantaro en el año 2018?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo es la gestión de mercado en la Asociación de Productores de Maca del Valle de Mantaro en el año 2018?</li> <li>• ¿Cómo es la gestión de comercialización en la Asociación de Productores de Maca del Valle de Mantaro en el año 2018?</li> <li>• ¿Cómo es la gestión económica y financiera de la Asociación de Productores de Maca del Valle de Mantaro en el año 2018?</li> </ul>	<p>de Maca del Valle de Mantaro en el año 2018</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Detallar la gestión de mercado en la Asociación de Productores de Maca del Valle de Mantaro en el año 2018</li> <li>• Reconocer la gestión de comercialización en la Asociación de Productores de Maca del Valle de Mantaro en el año 2018</li> <li>• Describir la gestión económica y financiera en la Asociación de Productores de Maca del Valle de Mantaro en el año 2018</li> </ul>
--	--

---



## Anexo 2

**GUÍA DE ENTREVISTA**

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Lugar (ciudad y sitio específico): \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_



### Introducción:

La presente tiene como objetivo ahondar en algunos aspectos de los factores de competitividad que determinan el potencial exportador de la asociación APROMAC, para eso se solicitó la entrevista con el Gerente General de ésta.

### Características de la entrevista:

#### Confidencialidad

Los datos y opiniones sacados de la entrevista serán tratados de forma únicamente académica. El tiempo de duración será de 15 minutos aproximados.

### Preguntas:

1. ¿Podría contarme sobre Ud.?
2. ¿Cómo nació la idea de la asociación APROMAC?
3. ¿Cuánto tiempo lleva siendo el Gerente General?
4. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la asociación?
5. En estos momentos, ¿qué productos se están sembrando?
6. ¿Cómo es el proceso de sembrado? ¿Cada uno siembra en su parcela o tienen parcelas comunes como asociación?
7. ¿Cómo hacen los agricultores para acopiar la cosecha?
8. ¿Cuántas máquinas para procesar tiene?
9. ¿En todo el proceso, siguen algún sistema de calidad? ¿Tiene certificados de calidad?
10. Luego de procesado y envasado, ¿lo venden en el mercado nacional o internacional?
11. ¿Cuál es el porcentaje de los distintos lugares a nivel nacional? (región, Lima, local)
12. ¿Su producto ha llegado a salir al mercado internacional?
13. ¿La asociación se ha planteado exportar directamente en los próximos 3 años?
14. ¿Cuentan con algún departamento y personal capacitado para esto?
15. ¿Han hecho algún costeo sobre lo que saldría exportar directamente?
16. ¿Tienen potenciales clientes en el exterior?
17. ¿Qué es lo que les retiene para exportar?
18. ¿Tiene pensado algún mercado para exportar?
19. ¿Cuál cree Ud. que sería su ventaja competitiva al enfrentarse al mercado? ¿Precio? ¿Certificaciones de calidad? ¿Rendimiento de producción?
20. ¿En cuanto a la rentabilidad, en el caso de la maca, es rentable su siembra? ¿y la quinua?
21. ¿Cómo se dan a conocer con sus potenciales clientes? ¿página web? ¿facebook? ¿ferias?
22. ¿Cómo se dio la participación de la Asociación en Expoalimentaria 2018? ¿Desde cuándo van? ¿Qué ministerio o programa los apoya? ¿Cumplió las expectativas?

**Figura 11** Guía de entrevista validado por la docente MBA Trudy Tannert

23. ¿En qué otras ferias internacionales ha participado?
24. ¿Han recibido algún apoyo del gobierno? ¿Capacitaciones? ¿Financiamiento?
25. ¿Han participado de Ruta Exportadora?
26. ¿Ha recibido ayuda de organismos internacionales?
27. ¿Se ha asociado con otras asociaciones para poder hacer algún envío?
28. En cuanto a nivel financiero, ¿la asociación, cuando lleguen a exportar, se encuentra preparada para los diferentes medios de pago? (cuenta abierta, cobranza documentaria y carta de crédito)
29. ¿Sabe Ud. de los diferentes medios de financiamiento al exportador?

  
H. Tacza, Lourdes  
06/10/18  
Cajamarca

**Anexo 3**

Formato 04

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA - PARA OBTENCIÓN DE TÍTULO PROFESIONAL**

Yo Efraim Heraclio Zúñiga Jocina (Nombre del representante del área de la empresa) identificado con (DNI/CE/Pasaporte) N° 20001766 en mi calidad de Gerente General (Nombre del puesto del representante del área de la empresa) del área de \_\_\_\_\_ de la empresa/institución Asoc. Productores de Maca del Valle de Mantaro (Nombre de la empresa) con R.U.C. N° 20986014298 ubicada en la ciudad de OH. Csa, Huancayo, Tarma

**OTORGÓ LA AUTORIZACIÓN,**  
Al señor Sita Huayta Tacza Lourdes Alexandra (Nombre completo del bachiller) identificado con (DNI/CE/Pasaporte) N° 73758375, bachiller en la carrera de Administración y Negocios Internacionales (Nombre de la carrera profesional) para que utilice la siguiente información de la empresa: Historia, mis Productos, Colocados comerciales; Solo para uso académico (Detallar la información a entregar) con la finalidad de que pueda desarrollar su Tesis (X) o Trabajo de Suficiencia Profesional ( ) y de esta manera optar al Título Profesional. 31 de Agosto del 20 19

Adjunto a esta carta, está la siguiente documentación:  
( ) Sólo Para Modalidad Suficiencia Profesional: Adjunta Vigencia Poder del Representante Legal de la Empresa con vigencia no menor a 90 días.  
Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.  
 Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa.  
( ) Mencionar el nombre de la empresa.

Firma y sello del Representante de la empresa  
Fecha: 31/08/2019  
DNI: 20001766

El Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional son auténticos, y que el Representante que brindó la información estaba facultado para ello. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Bachiller será sometido a un procedimiento disciplinario; y asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.

Firma Bachiller  
Fecha: 31/08/2019  
DNI: 73758375

CÓDIGO DE DOCUMENTO	COR-F-REC-SA-17.08	NÚMERO VERSIÓN	02
FECHA DE VIGENCIA	11/04/2019	PÁGINA	Página 1 de 1

**Figura 12** Carta de autorización de uso de datos recolectados en la Asociación de productores de Maca del Valle de Mantaro

## Anexo 4

**Tabla 6**

*Operacionalización de las variables*

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES			
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
FACTORES DE COMPETITIVIDAD	GESTIÓN EMPRESARIAL	Planificación	Los directivos de la asociación tienen como objetivo internacionalizarse La asociación tiene un plan estratégico de exportación La asociación ha definido sus expectativas de exportación en los próximos dos años
		Visión empresarial	La asociación comunica la misión, visión y objetivos En general, todos conocen de forma clara el giro del negocio en un mercado internacional La asociación capacita a los productores u operarios en gestión de exportaciones
	GESTIÓN PRODUCTIVA	Preparación apropiada (de los administrativos)	El gerente de la asociación, junto a los administrativos, cuentan con estudios superiores La asociación cuenta con gente preparada para negociar en el mercado exterior
		Producto	La asociación cuenta con un producto que se comercializa nacionalmente

GESTIÓN DE  
MERCADO

	<p>La asociación produce directamente el producto final</p> <p>La asociación vende directamente en el mercado nacional</p> <p>La asociación cuenta con capacidad para ampliar su producción actual</p> <p>La asociación innova a cuanto diseño, presentaciones, sabores de sus productos</p>
Innovación	<p>La asociación cuenta con marca propia</p> <p>La asociación hace uso de normas técnicas de calidad en la cadena productiva</p>
Sistemas de calidad	<p>La asociación cuenta con certificaciones de calidad: HACCP, ISO</p> <p>La asociación realiza estudios de mercados para exportar</p>
Conocimientos de comercio exterior	<p>La asociación mantiene contactos comerciales en el exterior que demanden sus productos</p> <p>La asociación conoce la terminología usada en el comercio exterior</p> <p>La asociación conoce las ventajas competitivas de sus productos respecto al mercado internacional</p>
Oportunidades comerciales	<p>La asociación ha participado en ferias internacionales</p> <p>La asociación ha recibido ayuda del gobierno</p>

GESTIÓN DE  
COMERCIALIZACIÓN

GESTIÓN  
ECONÓMICA Y  
FINANCIERA

Precio

La asociación ha recibido ayuda de organismos internacionales

La asociación ha recibido asesorías de Promperú o de Región Junín

La asociación ha trabajado con otras asociaciones

La asociación aplica estrategias de precio

La asociación tiene un precio competitivo en el mercado

La asociación posee página web

La asociación cuenta con videos institucionales

Publicidad

La asociación cuenta con redes sociales: Facebook, LinkedIn

La asociación cuenta con logo o slogan

La asociación hace uso de intermediarios

Distribución

La asociación cuenta con transporte propio

Los agricultores llevan su cosecha a un punto acordado

La asociación planea realizar inversiones en los próximos tres años para exportar sus productos

Control  
económico

La empresa ya ha realizado una estructura de costos de exportación

La asociación se encuentra apta para acceder a financiamiento

Conocimientos  
financieros

La asociación posee capacidad financiera para recibir pagos diferidos



**Anexo 5**



**Figura 13** Foto de la tesista con el Ing. Zuñiga, presidente de la Asociación de productores de Maca del Valle de Mantaro



Anexo 6



Figura 14 Productos de APROMAC en la Expoalimentaria 2018

**Anexo 7**



*Figura 15* El Sr. Williams Clinton, uno de los socios estratégicos de APROMAC

## Anexo 8



**Figura 16** Instalaciones de procesamiento final de APROMAC en Chilca, Huancayo, Junín

## Anexo 9



*Figura 17* La tesista realizando la encuesta a uno de los asociados en la localidad de Concepción

## Anexo 10



*Figura 18* La tesista junto a dos socias de APROMAC

## Anexo 11



*Figura 19* Agricultoras

## Anexo 12



*Figura 20* Campo volteado para sembrar maca

## Anexo 13

### **TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MACA DEL VALLE DE MANTARO, SR. EFRAIN ZUÑIGA**

#### **1. *¿Cómo empezó la asociación?***

Empezó con proyectos trabajando con la papa, mashua, raíces andinas. Una vez culminado el proyecto, se empezó a armar una asociación para trabajar con la maca.

#### **2. *¿Actualmente que otros productos tiene trabajando?***

Ahora se está sembrando la maca, quinua, lúcuma, por la selva está trabajándose con el kion (jengibre) y Sacha Inchi en snacks.

#### **3. *¿La asociación ha comercializado sus productos al exterior?***

La asociación ha vendido los productos localmente en Lima, en la región Junín, y a exportadores que realizan pedidos en grandes cantidades y ellos comercializan al exterior.

#### **4. *¿La quinua y maca se vende en el mercado local en qué presentación?***

Se vende trillado, también se está entregando procesado (perlado y lavado), la maca se está vendiendo en tubérculo y gran parte en Harina.

#### **5. *¿Cuándo empezó la asociación?***

Empezó en el año 2000.

#### **6. *¿Con cuántos productores empezó a trabajar?***

Empezó con 30 productores y actualmente ya son 69 productores.



**7. ¿Cuenta con certificaciones para sus productos?**

Cuenta con certificación orgánica para la maca, quinua y jengibre, esta certificación fue sacada para la exportación. Así como HACCP.

**8. ¿Considera que sembrar quinua es rentable?**

Hace tres años dejó de ser rentable porque han reducido sus precios; inclusive el de la maca.

**9. ¿Ha recibido algún apoyo del gobierno?**

Ahora estamos yendo con PRODUCE a la feria Expoalimentaria. Pero ningún otro tipo de apoyo. Estamos pagando nosotros.

**10. ¿Su producto ha llegado a algún país?**

Sí ha llegado a varios países como Alemania, EE. UU., etc. De manera de proveedor para los exportadores.

**11. ¿Dentro del mercado nacional considera que sus productos son competitivos?**

Si, porque estamos entregando nuestros productos al programa Qaliwarma y a tiendas naturistas, anteriormente solo vendíamos a granel para la exportación.

**12. ¿Cuál considera usted que sea su punto diferenciador respecto a su competencia?**

La diferencia está en el precio, un poco más reducido, ya que la asociación misma siembra, cosecha y procesa.

**13. ¿Usted cómo ve la perspectiva de la demanda en los próximos años?**

Nuestros clientes exportadores nos hacen pedidos muy a menudo, por tal motivo estamos sembrando jengibre y sachá inchi. Todo depende de cómo sea el pedido y qué quieran.

**14. ¿Se ha acercado a sierra exportadora?**

No nos ha brindado nada sierra exportadora. Parece querer quitarnos la información en lugar de ayudarnos.

**15. ¿Tiene usted pensado ampliar un área de búsqueda de oportunidades comerciales?**

Sí, sí alguien se ofrece a ayudarnos se puede hacer.

**16. ¿Cuántas hectáreas cuenta para la producción de la maca?**

Maca; 400 hectáreas, jengibre; 80 hectáreas, quinua; 40 hectáreas, sachu inchi;  
20 hectáreas.

**17. ¿Cree usted que la quinua siga igual su precio?**

Está subiendo, actualmente está 5 soles.

**18. ¿Cuál es su producto bandera?**

La maca.

## Anexo 14

# **CUESTIONARIO SOBRE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD QUE DETERMINAN EL POTENCIAL EXPORTADOR EN LA “ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MACA DEL VALLE DE MANTARO**

### **Introducción**

Buenos días (tardes):

El objetivo de esta investigación es conocer sobre lo que sabe o no acerca de la asociación en donde labora, así como asociación si están interesados en exportar y cuáles serían sus ventajas y desventajas al momento de hacerlo.

Quisiera pedirle su colaboración para que conteste algunas preguntas con la mayor sinceridad posible.

Las respuestas serán anónimas y confidenciales.

¡Muchas gracias por su colaboración!

### **Instrucciones**

Emplee un bolígrafo de cualquier color y marque una X en el casillero correspondiente. Al hacerlo, elija la que mejor describa lo que piensa Ud.

No hay respuesta correcta ni incorrecta.

### *Confidencialidad*

Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales. Los cuestionarios serán procesadas por personas externas a la asociación.

Aspectos	Ítems	Valoración				
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>A. GESTIÓN EMPRESARIAL</b>						
Planificación	1. Los directivos de la asociación tienen como objetivo internacionalizarse					
	2. La asociación tiene un plan estratégico de exportación					
	3. La asociación ha definido sus expectativas de exportación en los próximos dos años					
Visión Empresarial	4. La asociación comunica la misión, visión y objetivos					
	5. En general, todos conocen de forma clara el giro del negocio en un mercado internacional					
Preparación apropiada	6. La asociación capacita a los productores u operarios en gestión de exportaciones					
	7. El gerente de la asociación, junto a los administrativos, cuentan con estudios superiores					
	8. La asociación cuenta con gente preparada para negociar en el mercado exterior					
<b>B. GESTIÓN PRODUCTIVA</b>						
Producto	9. La asociación cuenta con un producto que se comercializa nacionalmente					

	10. La asociación produce directamente el producto final					
	11. La asociación vende directamente en el mercado nacional					
	12. La asociación cuenta con capacidad para ampliar su producción actual					
Innovación	13. La asociación innova a cuanto diseño, presentaciones, sabores de sus productos					
	14. La asociación cuenta con marca propia					
Sistemas de calidad	15. La asociación hace uso de normas técnicas de calidad en la cadena productiva					
	16. La asociación cuenta con certificaciones de calidad: HACCP, ISO					
<b>C. GESTIÓN DE MERCADOS</b>						
Conocimientos de comercio exterior	17. La asociación realiza estudios de mercados para exportar					
	18. La asociación mantiene contactos comerciales en el exterior que demanden sus productos					
	19. La asociación conoce la terminología usada en el comercio exterior					
Oportunidades comerciales	20. La asociación conoce las ventajas competitivas de sus productos respecto al mercado internacional					

	21. La asociación ha participado en ferias internacionales					
	22. La asociación ha recibido ayuda del gobierno					
	23. La asociación ha recibido ayuda de organismos internacionales					
	24. La asociación ha recibido asesorías de Promperú o de Región Junín					
	25. La asociación ha trabajado con otras asociaciones					
<b>D. GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN</b>						
Precio	26. La asociación piensa aplicar estrategias de precio en el país de destino.					
	27. La asociación tiene en cuenta el cambio de divisas					
	28. La asociación ha realizado una fijación de precios para la exportación.					
Distribución	29. La asociación ha realizado envío de muestras a posibles compradores internacionales.					
	30. La asociación cuenta con recursos necesarios para la exportación directa.					
	31. La asociación ha usado el Exporta Fácil					
	32. La asociación conoce las regulaciones necesarias para exportar.					
	33. La asociación sabe qué logística emplear para la exportación de sus productos.					

	34. La asociación conoce a su competencia en el país destino.					
	35. La asociación tiene identificado los canales de comercialización en el país destino: tiendas especializadas, distribuidores mayoristas-minoristas.					
<b>E. GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA</b>						
Control económico	36. La asociación planea realizar inversiones en los próximos tres años para exportar sus productos					
	37. La empresa ya ha realizado una estructura de costos de exportación					
Conocimiento financiero	38. La asociación se encuentra apta para acceder a financiamiento					
	39. La asociación posee capacidad financiera para recibir pagos diferidos					

¡Gracias por su colaboración!

**Anexo 15**

**VALIDACION DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS**

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombre del Experto (a): Trudy Tannert Rensifo  
 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente TIC - Universidad Privada del Norte  
 1.3. Nombre del instrumento motivo de evaluación: Cuestionario  
 1.4. Título de la Investigación: "Análisis de los factores de competitividad que determinan el potencial exportador en la Asociación de productores de maca del Valle del Mantaro en el año 2018".  
 1.5. Autor(a) del instrumento: Lourdes Alexandra Huauya Tacza

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y sin ambigüedades.					✓
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.					✓
3. Actualidad	Adecuado al alcance de la Ciencia y Tecnología.					✓
4. Organización	Existe una organización lógica.					✓
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					✓
6. Intencionalidad	Adecuado para determinar el logro del objetivo general de la investigación					✓
7. Consistencia	Basados en aspectos teóricos-científicos de la investigación					✓
8. Coherencia	Entre las dimensiones, indicadores e índices.					✓
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.					✓

**II.- OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

Aplicable.

**III.- PROMEDIO DE VALORACION:**

20

Lima, 23 de octubre de 2019.

Apellidos y nombres del experto evaluador  
 DNI: Trudy Tannert Rensifo  
44526323

**Figura 21** Validación del instrumento por la profesora Trudy Tannert



Anexo 16

**VALIDACION DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS**

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombre del Experto (a): MARQUEZ SALAS CARLOS ELISEO
- 1.2. Cargo e institución donde labora: DOCENTE TC ANI
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de evaluación: Cuestionario ✓
- 1.4. Título de la Investigación: "Análisis de los factores de competitividad que determinan el potencial exportador en la Asociación de productores de maca del Valle del Mantaro en el año 2018".
- 1.5. Autor(a) del instrumento: Lourdes Alexandra Huauya Tacza

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y sin ambigüedades.					✓
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.					✓
3. Actualidad	Adecuado al alcance de la Ciencia y Tecnología.					✓
4. Organización	Existe una organización lógica.					✓
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					✓
6. Intencionalidad	Adecuado para determinar el logro del objetivo general de la investigación					✓
7. Consistencia	Basados en aspectos teóricos-científicos de la investigación					✓
8. Coherencia	Entre las dimensiones, indicadores e índices.					✓
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.					✓

**II.- OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

Si aplica

**III.- PROMEDIO DE VALORACION:**

100%

Lima, 22 de octubre de 2019.

MARQUEZ SALAS CARLOS ELISEO  
 Apellidos y nombres del experto evaluador  
 DNI: 3000111

**Figura 22** Validación del instrumento por el profesor Carlos Márquez

**Anexo 17**
**Tabla 7**
*Lista de asociados encuestados*

<b>LISTA DE ASOCIADOS DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MACA DEL VALLE DEL MANTARO</b>			
APELLIDOS	NOMBRES	DNI	Provincia
Alanya Medina	Walver	20107326	Huancayo
Antezana Acevedo	Carmen Elvira	40225032	Concepción
Arroyo de Castañeda	Felicita	20415808	Concepción
Castillo Santivañez	Victoria Nazaria	2035707	Concepción
Castro Córdova	Marino Gilver	47939951	Huancayo
Chipana Huanuco	Nolda Magda	40528584	Concepción
Cossio Orihuela	Jose Manuel	20424443	Concepción
De La Cruz Llorona	Anastasia Yla	20420573	Concepción
Dionisio Caja	Elmer Dario	20437544	Concepción
Esteban Salazar	César Edilberto	20443688	Concepción
Fernández García	Esteban Ricardo	25574742	Concepción
Guerrero de Maita	Amelia Aurora	20400759	Concepción
Guillen Yzquierdo	Natividad	20661896	Concepción
Gutierrez Gamarra	David Isaac	20051299	Concepción
Herrera Alfaro	Ángel	20424248	Concepción
Huamán Moscoso	Rosario Doris	42992616	Huancayo
Huamanyauri Romero	Carolina Raquel	20443848	Concepción
Huayta Papuico	Herlinda Máxima	20439769	Concepción

---

Huaytalla Ñaupari	Henry David	10052539	Concepción
Justano Palacios	Inés	40816808	Concepción
Lagos Córdova	Samuel Elvis	20041269	Concepción
Lazo Meza	Carmen Rocío	20437481	Concepción
Mantari Ore	Alexa Cerafina	45990011	Concepción
Maravi Hinostroza	Marcelina Justa	20425866	Concepción
Mayta Bastante	Olga Carmen	20435243	Concepción
Navarro de Arauco	Teodora	21243166	Concepción
Ore Pérez	Bernandino	20428540	Concepción
Ore Sarapura	Marin Eleuterio	20425638	Concepción
Palomino Inga	Juan Ernesto	20425638	Concepción
Rojas Romero	Doris	20402290	Concepción
Vásquez de Castro	Patricia Vilar	20071480	Concepción
Vásquez Meza	Luis Enrique	40072535	Concepción
Vila Zacarías	Judith Ernestina	20437639	Concepción
Villugas Diego	Fiorella	48131103	Concepción
Yupanqui Pérez	Julián Felipe	20423804	Concepción

---

## Anexo 18

**Tabla 8**

*Lista de cotejo para la evaluación de la publicidad en APROMAC*

Lista de cotejo para la evaluación de la publicidad en APROMAC				
Indicadores	Presenta	No presenta	Porcentaje	Sugerencias
La asociación posee página web	X		20%	Se debería incluir un carrito de compras online
La asociación cuenta con videos institucionales	X		25%	Para el producto "MyMaca"
La asociación cuenta con redes sociales: Facebook, LinkedIn.	X		20%	Tiene Facebook en el que se postea de vez en cuando.
La asociación cuenta con logo o slogan	X		35%	Cuentan logo para "MyMaca" mas no slogan para la empresa.
Puntuación total:			100%	