



## **FACULTAD DE NEGOCIOS**

---

# **CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**“ASOCIATIVIDAD DE LOS PRODUCTORES DE LUPINO DE LA COOPERATIVA AGRARIA DE TRABAJADORES LLUCLLAPUQUIO - CHETILLA, PARA LA EXPORTACIÓN DE BEBIDA FUNCIONAL A LA CIUDAD DE COLONIA – ALEMANIA, 2016”**

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciado en Administración y Negocios Internacionales**

**Autoras:**

Bach. Paredes Arbildo Yessenia

Bach. Ugas Cabanillas Claudia

**Asesora:**

MBA. María Elena Vera Correa

Cajamarca – Perú

2016

## APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador, **APRUEBAN** la tesis desarrollado por las Bachilleres **Yesenia Paredes Arbildo y Claudia Ugas Cabanillas**, denominada:

**“ASOCIATIVIDAD DE LOS PRODUCTORES DE LUPINO DE LA  
COOPERATIVA AGRARIA DE TRABAJADORES LLUCLLAPUQUIO  
- CHETILLA, PARA LA EXPORTACIÓN DE BEBIDA FUNCIONAL A  
LA CIUDAD DE COLONIA – ALEMANIA, 2016”**

---

MBA. María Elena Vera Correa  
**ASESOR**

---

MBA. Jorge Luis Salazar Rios  
**JURADO  
PRESIDENTE**

---

Mg. Miguel Ángel Macetas Hernández  
**JURADO**

---

Mg. Susana Villanueva  
**JURADO**

## DEDICATORIA

Dedicamos esta tesis a nuestros padres, por motivarnos y brindarnos todo su apoyo en cada uno de los momentos difíciles presentados en nuestra vida académica y familiar, a ustedes siempre nuestro eterno agradecimiento. A cada uno de nuestros docentes, que a lo largo de nuestra vida universitaria influyeron con sus acciones, lecciones y experiencias de la vida profesional, y nos prepararon para los retos que debemos superar en nuestra vida profesional y familiar.

A Yohell, Joaquín y Sofía quienes fueron de gran apoyo emocional, durante el desarrollo de nuestra tesis. Para ellos es esta dedicatoria de tesis, pues es a ellos a quienes agradecemos por su apoyo incondicional.

**Claudia y Yessenia**

## AGRADECIMIENTO

Nuestra más profunda gratitud al Licenciado en Administración de Empresas Juan Carlos Rosell Paredes, por poner a disposición una serie de conocimientos para la realización de la tesis de grado, al Ing. Orlando Cadenillas por permitirnos el acceso a la información de la asociación y por el compromiso brindado. Al mismo tiempo agradecer de manera especial a todas aquellas personas que nos dieron su apoyo para la realización del presente trabajo.

**Claudia y Yessenia**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
RESUMEN .....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>18</b>
1.1. Realidad problemática .....	18
1.2. Formulación del problema.....	21
1.3. Justificación.....	22
1.3.1. <i>Justificación Teórica</i> .....	22
1.3.2. <i>Justificación valorativa</i> .....	22
1.3.3. <i>Justificación Práctica</i> .....	22
1.3.4. <i>Justificación Académica</i> .....	22
1.4. Limitaciones: .....	23
1.4.1. <i>Limitaciones Externas</i> .....	23
1.4.2. <i>Limitaciones Internas</i> .....	23
1.5. Objetivos de la investigación.....	23
1.5.1. <i>Objetivo General</i> .....	23
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	23
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>24</b>
2.1. Antecedentes .....	24
2.1.1. <i>A nivel Internacional</i> .....	24
2.1.2. <i>A nivel Nacionales</i> .....	27
2.1.3. <i>A nivel Local</i> .....	28
2.2. Bases Teóricas .....	29
2.2.1. <i>Asociatividad</i> .....	29
2.2.1.1. <i>¿Por qué Asociarse?</i> .....	29
2.2.1.2. <i>Principios de asociatividad</i> .....	30
2.2.1.3. <i>Factores que afectan el proceso de establecimiento de la Asociatividad</i> .....	30
2.2.1.4. <i>Ventajas y Desventajas de la Asociatividad</i> .....	31
2.2.1.5. <i>Factores claves del éxito de la asociatividad</i> .....	31
2.2.1.6. <i>Limitaciones de la asociatividad</i> .....	32
2.2.1.7. <i>Buenas prácticas para la asociatividad</i> .....	32
2.2.1.8. <i>Características generales de la asociatividad</i> .....	32

2.2.1.9.	<i>Tipos de asociatividad</i> .....	34
2.2.2.	<i>Recursos humanos</i> .....	35
2.2.2.1.	<i>Gestión de los recursos humanos</i> .....	35
2.2.2.2.	<i>Funciones del departamento de recursos humanos</i> .....	36
2.2.2.3.	<i>Reclutamiento de personas</i> .....	37
2.2.2.4.	<i>Selección del personal</i> .....	38
2.2.2.5.	<i>Contratación</i> .....	39
2.2.2.6.	<i>Capacitación del personal</i> .....	39
2.2.3.	<i>Marketing Mix</i> .....	39
2.2.3.1.	<i>Proceso del marketing</i> .....	39
2.2.3.2.	<i>Marketing Mix</i> .....	40
2.2.4.	<i>Logística</i> .....	41
2.2.4.1.	<i>Objetivos principales de la logística</i> .....	41
2.2.4.2.	<i>Características principales de la logística</i> .....	42
2.2.4.3.	<i>Actividades claves de la logística</i> .....	42
2.2.4.4.	<i>Beneficios de la Logística</i> .....	42
2.2.4.5.	<i>Gestión Logística</i> .....	43
2.2.4.6.	<i>Plan logístico</i> .....	44
2.2.4.7.	<i>Beneficios del plan logístico</i> .....	45
2.2.4.8.	<i>El operador logístico</i> .....	46
2.2.4.9.	<i>INCOTERMS</i> .....	46
2.2.5.	<i>Investigación de mercados</i> .....	50
2.2.5.1.	<i>Segmentación de mercados</i> .....	50
2.2.5.2.	<i>Objetivo de la segmentación</i> .....	51
2.2.5.3.	<i>Beneficios de la Segmentación del Mercado</i> .....	51
2.2.5.4.	<i>Requisitos para una óptima segmentación de mercado</i> .....	52
2.2.5.5.	<i>Proceso de segmentación de mercados</i> .....	52
2.2.5.6.	<i>Tipos de segmentación de mercado</i> .....	53
2.2.5.7.	<i>Posicionamiento en el mercado</i> .....	54
2.2.5.8.	<i>Tipos de posicionamiento</i> .....	55
2.2.6.	<i>Microeconomía</i> .....	57
2.2.6.1.	<i>La Función de la Demanda y la Oferta</i> .....	57
2.2.8.4.	<i>Elasticidad de la demanda y de la oferta</i> .....	59
2.2.7.	<i>Proceso Productivo</i> .....	60
2.2.7.1.	<i>Elementos de un proceso productivo</i> .....	60
2.2.7.2.	<i>Clasificación de los procesos productivos:</i> .....	60
2.2.7.3.	<i>Fases de un proceso de producción:</i> .....	61
2.2.8.	<i>Teoría de la Internacionalización</i> .....	61
2.2.9.	<i>Teoría de la innovación</i> .....	62
2.2.10.	<i>Teoría del comercio internacional</i> .....	63
2.3.	<i>Definición de términos básicos</i> .....	64
2.3.1.	<i>Asociatividad</i> .....	64
2.3.2.	<i>Organización</i> .....	64
2.3.3.	<i>Capital social</i> .....	64
2.3.4.	<i>Objetivos comunes</i> .....	64

2.3.5.	Motivación.....	65
2.3.6.	Valores.....	65
2.3.7.	Estrategia.....	65
2.3.8.	Tecnología.....	65
2.3.9.	Inversión.....	65
2.3.10.	Proceso.....	66
2.3.11.	Costo.....	66
2.3.12.	Mercado.....	66
2.3.13.	Producto.....	66
2.3.14.	Oferta.....	66
2.3.15.	Demanda.....	66
2.3.16.	Precio.....	66
<b>CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS.....</b>		<b>67</b>
3.1.	Formulación de la hipótesis.....	67
3.1.1.	Hipótesis general.....	67
3.2.	Operacionalización de variables.....	67
3.2.1.	Variable Independiente (X): Asociatividad.....	67
3.2.2.	Variable dependiente (Y): Exportación.....	67
<b>CAPÍTULO 4. MATERIAL Y MÉTODOS.....</b>		<b>68</b>
4.1.	Tipo de diseño de investigación.....	68
4.1.1.	Descriptivo.....	68
4.1.2.	No Experimental.....	68
4.1.3.	Diseño de la Investigación.....	68
4.1.4.	Material.....	69
4.1.4.1.	Unidad de estudio.....	69
4.1.4.2.	Población.....	69
4.1.4.3.	Muestra.....	69
4.1.5.	Métodos.....	69
4.1.5.1.	Técnicas de recolección de datos y análisis de datos.....	69
4.1.5.2.	Procedimientos de la Investigación.....	70
<b>CAPÍTULO 5. PRODUCTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL.....</b>		<b>72</b>
5.1.	Aspectos generales del negocio.....	72
5.1.1.	Descripción de la idea de negocio.....	72
5.1.2.	Descripción del producto.....	72
5.2.	Marca Comercial.....	72
5.2.1.	Definición de Marca Comercial.....	72
5.3.	Presentación del producto.....	73
5.4.	Etiqueta.....	73
5.5.	Envase y Embalaje.....	76
5.5.1.	Envase.....	76
5.5.1.1.	Envase primario.....	76
5.5.1.2.	Envase secundario.....	77
5.5.2.	Embalaje.....	78
5.6.	Paletización.....	79

5.6.1.	<i>Pallets</i> .....	79
5.6.2.	<i>Esquinero</i> .....	81
5.6.3.	<i>Zunchos</i> .....	83
5.7.	Contendor .....	83
5.8.	Características del producto.....	84
5.8.1.	<i>Atributos del producto</i> .....	84
5.8.2.	<i>Cualidades organolépticas</i> .....	85
5.8.3.	<i>Microbiológica</i> .....	85
5.9.	Línea de Productos .....	85
5.9.1.	<i>Definición de línea de productos</i> .....	85
5.10.	Factores Diferenciales del Producto .....	86
5.11.	Ficha técnica de nuestro producto .....	87
5.12.	Necesidad, problema u oportunidad identificada .....	87
5.13.	Descripción del equipo emprendedor.....	88
5.14.	Análisis del Mercado Objetivo .....	88
5.14.1.	<i>Análisis de tendencias en el mercado Europeo</i> .....	88
5.14.2.	<i>Análisis del País Destino</i> .....	91
5.14.3.	<i>Mercado Meta</i> .....	92
5.14.1.	<i>Demanda del mercado</i> .....	96
5.14.2.	<i>Análisis del Consumidor</i> .....	98
5.14.3.	<i>Análisis de Competidores</i> .....	98
5.14.3.1.	<i>Competencia Directa</i> .....	98
5.14.3.2.	<i>Competidores Indirectos</i> .....	99
5.14.3.3.	<i>Competidores Directos Internacionales</i> .....	100
5.14.4.	<i>Análisis Proveedores</i> .....	100
5.15.	Análisis Estratégico.....	101
5.15.1.	<i>Análisis estratégico del sector</i> .....	101
5.15.1.1.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos (EFE y EFI):</i> .....	102
5.15.1.2.	<i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</i> .....	103
5.15.1.3.	<i>Matriz Ansoff</i> .....	106
5.15.1.4.	<i>Las 5 Fuerzas de Porter</i> .....	106
5.15.1.5.	<i>Análisis PESTE en Alemania</i> .....	108
5.16.	Análisis estratégico de la empresa.....	115
5.16.1.	<i>Misión y Visión</i> .....	115
5.16.1.1.	<i>Misión</i> .....	115
5.16.1.2.	<i>Visión</i> .....	115
5.16.2.	<i>Valores Empresariales</i> .....	116
5.16.3.	<i>Política Corporativa</i> .....	117
5.16.4.	<i>Objetivos Estratégicos</i> .....	118
5.16.5.	<i>Ventajas Competitivas:</i> .....	118
5.17.	Plan de Marketing .....	118
5.17.1.	<i>Introducción Plan de Marketing</i> .....	118
5.17.2.	<i>Matriz de crecimiento – participación</i> .....	119
5.17.3.	<i>Estrategia de Posicionamiento de Marketing Mix</i> .....	121

5.17.4.	<i>Marketing Mix</i> .....	122
5.17.4.1.	<i>Producto</i> .....	122
5.17.4.2.	<i>Precio</i> .....	122
5.17.4.3.	<i>Plaza</i> .....	123
5.18.	Plan de operaciones .....	126
5.18.1.	<i>Localización del Negocio</i> .....	126
5.18.2.	<i>Localización geográfica</i> .....	126
5.18.3.	<i>Distribución de Planta</i> .....	127
5.18.4.	<i>Materia Prima</i> .....	128
5.18.4.1.	<i>Descripción del tarwi</i> .....	128
5.18.4.2.	<i>Requerimiento para el cultivo del tarwi</i> .....	130
5.18.4.3.	<i>Cosecha</i> .....	131
5.18.4.4.	<i>Estacionalidad</i> .....	131
5.18.5.	<i>Diagrama de procesos clave</i> .....	132
5.18.6.	<i>Flujograma del proceso productivo</i> .....	134
5.18.7.	<i>Peligros en el proceso de producción</i> .....	135
5.19.	Maquinaria .....	136
5.20.	Capacidad productiva de planta.....	136
5.21.	Control de Calidad Del Producto.....	136
5.21.1.	<i>Certificación Internacional de la Calidad – ISO 9001</i> .....	137
5.22.	Plan de Organización y RRHH.....	138
5.22.1.	<i>Constitución de la empresa</i> .....	139
5.22.2.	<i>Requisitos necesarios para la constitución de la empresa</i> .....	139
5.22.2.1.	<i>Registro de Marca</i> .....	140
5.22.2.2.	<i>Legislación Ambiental</i> .....	140
5.22.3.	<i>Estrategia de gestión de los RRHH</i> .....	141
5.22.3.1.	<i>Descripción de puestos de Trabajo</i> .....	141
5.22.3.2.	<i>Organigrama</i> .....	143
5.22.3.3.	<i>Jornada laboral</i> .....	144
5.22.3.4.	<i>La remuneración</i> .....	144
5.23.	Plan Financiero .....	145
5.23.1.	<i>Definición</i> .....	145
5.23.2.	<i>Gastos Pre operativos</i> .....	146
5.23.3.	<i>Inversión Inicial o Plan de Inversión</i> .....	146
5.23.4.	<i>Depreciación</i> .....	148
5.23.5.	<i>Aportes de Capital</i> .....	149
5.23.6.	<i>Capacidad de Producción:</i> .....	150
5.23.1.	<i>Capital de Trabajo</i> .....	150
5.23.2.	<i>Resumen de inversión inicial</i> .....	152
5.23.3.	<i>Costos de Producción</i> .....	152
5.23.3.1.	<i>Costo de Materia Prima</i> .....	153
5.23.3.2.	<i>Gastos de Operación</i> .....	154
5.23.3.3.	<i>Gastos Administrativos</i> .....	155
5.23.3.4.	<i>Gastos de marketing</i> .....	159
5.23.3.5.	<i>Gastos Personal</i> .....	159

5.23.3.6.	<i>Mano de obra directa</i> .....	161
5.23.3.7.	<i>Costo Total Producción Anual</i> .....	162
5.23.3.8.	<i>Costo Unitario de producción</i> .....	163
5.23.3.9.	<i>Precio</i> .....	166
5.23.4.	<i>Financiamiento</i> .....	167
5.23.4.1.	<i>Costo del capital</i> .....	168
5.23.4.2.	<i>CAPM</i> .....	170
5.23.4.3.	<i>Punto de Equilibrio</i> .....	171
5.23.5.	<i>Estados Financieros</i> .....	173
5.23.5.1.	<i>Estado de Resultados</i> .....	174
5.23.5.2.	<i>Flujo de Caja Operativo</i> .....	176
5.23.5.3.	<i>VAN y TIR</i> .....	178
5.23.6.	<i>Balance general</i> .....	180
<b>CAPÍTULO 6. RESULTADOS</b> .....		<b>181</b>
6.1.	Encuesta Aplicada .....	181
6.2.	Entrevista aplicada al presidente de la Cooperativa de trabajadores.....	211
6.3.	Entrevista aplicada al representante del ministerio de agricultura .....	212
<b>DISCUSIÓN</b> .....		<b>214</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....		<b>216</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		<b>217</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....		<b>218</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Ventajas y Desventajas de la asociatividad</i> .....	31
Tabla 2. <i>Características generales de la asociatividad</i> .....	33
Tabla 3. <i>Características de Redes de Cooperación</i> .....	34
Tabla 4. <i>Funciones del departamento de RRHH</i> .....	36
Tabla 5. <i>Reclutamiento de Personal</i> .....	37
Tabla 6. <i>Selección de personal</i> .....	38
Tabla 7. <i>Las 8p's – Marketing MIX</i> .....	40
Tabla 8. <i>4 c's Marketing Mix</i> .....	41
Tabla 9. <i>Actividades Claves – Logística</i> .....	42
Tabla 10. <i>Beneficios –Logística</i> .....	43
Tabla 11. <i>INCOTERM – Marítimos</i> .....	48
Tabla 12. <i>INCOTERM – Polivalentes</i> .....	49
Tabla 13. <i>Clasificación de Transporte</i> .....	50
Tabla 14. <i>Operacionalización de variables</i> .....	67
Tabla 15. <i>Nombre Comercial</i> .....	72
Tabla 16. <i>Ficha Técnica Envase Primario</i> .....	77
Tabla 17. <i>Ficha Técnica del Envase Secundario</i> .....	78
Tabla 18. <i>Ficha técnica caja de cartón</i> .....	79
Tabla 19. <i>Tipo de pallet</i> .....	80
Tabla 20. <i>Ficha técnica del esquinero</i> .....	82
Tabla 21. <i>Ficha técnica del contenedor</i> .....	84
Tabla 22. <i>Composición del producto</i> .....	84
Tabla 23. <i>Propiedades organolépticas de nuestro producto</i> .....	85
Tabla 24. <i>Línea de productos</i> .....	86
Tabla 25. <i>Factores Diferenciales del Producto</i> .....	86
Tabla 26. <i>Ficha técnica de “LIFE” nutritive &amp; funcional drink</i> .....	87
Tabla 27. <i>Datos del equipo emprendedor</i> .....	88
Tabla 28. <i>Datos de Posibles Países Destino</i> .....	90
Tabla 29. <i>Ponderación</i> .....	91
Tabla 30. <i>Ponderación de Evaluación de Factores</i> .....	91
Tabla 31. <i>Características de Alemania</i> .....	92
Tabla 32. <i>Principales Ciudades</i> .....	92
Tabla 33. <i>Factores de Evaluación</i> .....	93
Tabla 34. <i>Ponderación</i> .....	93
Tabla 35. <i>Evaluación Ciudad destino</i> .....	93
Tabla 36. <i>Características de la Ciudad – Colonia</i> .....	95
Tabla 37. <i>Variables de Segmentación</i> .....	95
Tabla 38. <i>Segmento de Mercado</i> .....	96
Tabla 39. <i>Población de Colonia por Edad</i> .....	96
Tabla 40. <i>Población de Colonia (de 25 años a más)</i> .....	96
Tabla 41. <i>Demanda efectiva</i> .....	97
Tabla 42. <i>Competidores Indirectos</i> .....	99
Tabla 43. <i>Competidores Directos Internacionales</i> .....	100
Tabla 44. <i>Proveedores</i> .....	101
Tabla 45. <i>Ponderación</i> .....	102
Tabla 46. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)</i> .....	102
Tabla 47. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</i> .....	103
Tabla 48. <i>Matriz FODA</i> .....	104
Tabla 49. <i>Cruce FODA</i> .....	105
Tabla 50. <i>Matriz Ansoff</i> .....	106
Tabla 51. <i>PBI Alemania 2015 - Evolución trimestral</i> .....	112
Tabla 52. <i>Evolución anual PBI Alemania</i> .....	112
Tabla 53. <i>Evolución anual PBI Per cápita Alemania</i> .....	113
Tabla 54. <i>Balanza Comercial Anual – Alemania</i> .....	114
Tabla 55. <i>Indicadores del Comercio exterior – Alemania</i> .....	114
Tabla 56. <i>Política Corporativa</i> .....	117

Tabla 57. Objetivos cualitativos de Marketing .....	119
Tabla 58. <i>Matriz de Crecimiento – Participación</i> .....	120
Tabla 59. <i>Empresas de transporte</i> .....	123
Tabla 60. <i>Empresa distribuidora de nuestro producto en Alemania</i> .....	124
Tabla 61. <i>Principales Supermercados en Colonia</i> .....	125
Tabla 62. <i>Ferias de salud en Alemania</i> .....	126
Tabla 63. <i>Taxonomía del Tarwi</i> .....	128
Tabla 64. Variedad morfológica de la planta de tarwi.....	129
Tabla 65. Características de la planta .....	129
Tabla 66. Análisis bromatológico del chocho amargo y desamargado.....	130
Tabla 67. Requerimiento para el cultivo de tarwi.....	131
Tabla 68. <i>Estacionalidad del Tarwi</i> .....	131
Tabla 69. <i>Descripción de procesos clave</i> .....	132
Tabla 70. Simbología del flujograma de proceso productivo .....	134
Tabla 71. <i>Flujograma de proceso productivo</i> .....	134
Tabla 72. <i>Maquinaria</i> .....	136
Tabla 73. <i>Tabla ISO -9001</i> .....	137
Tabla 74. <i>Entidades que intervienen en el proceso de constitución de la empresa</i> .....	139
Tabla 75. <i>Costos de constitución de la empresa</i> .....	140
Tabla 76. Descripción de Puestos de Trabajo.....	142
Tabla 77. <i>Normas que regulan la Jornada de Trabajo en el Perú</i> .....	144
Tabla 78. <i>Remuneración de los empleados</i> .....	145
Tabla 79. Gastos Pre Operativos .....	146
Tabla 80. Adecuaciones de local.....	147
Tabla 81. Equipos de cómputo.....	147
Tabla 82. <i>Mobiliarios</i> .....	147
Tabla 83. Maquinaria.....	148
Tabla 84. Depreciación y Amortización acumulada.....	149
Tabla 85. Capacidad de producción al 100%.....	150
Tabla 86. Producción Proyectada al 90% .....	150
Tabla 87. <i>Capital de trabajo</i> .....	151
Tabla 88. Cuadro resumen inversión inicial .....	152
Tabla 89. Aporte de socios.....	152
Tabla 90. Costo de materia prima –Presentación .....	153
Tabla 91. <i>Fórmula de producto</i> .....	154
Tabla 92. Costo de Presentación empaques .....	154
Tabla 93. Gastos de servicios .....	155
Tabla 94. Implementos de seguridad .....	155
Tabla 95. <i>Útiles de escritorio</i> .....	156
Tabla 96. Implementos de limpieza.....	156
Tabla 97. <i>Costos directos e indirectos de exportación</i> .....	157
Tabla 98. <i>Costos de exportación</i> .....	158
Tabla 99. <i>Gastos de marketing</i> .....	159
Tabla 100. <i>Sueldos y Aportaciones</i> .....	160
Tabla 101. Mano de Obra Directa .....	161
Tabla 102. Mano de Obra Indirecta .....	161
Tabla 103. <i>Personal Administrativo</i> .....	162
Tabla 104. <i>Costo de Materia Prima</i> .....	162
Tabla 105. <i>Total Mano de Obra Directa</i> .....	163
Tabla 106. <i>Total Mano de Obra Indirecta</i> .....	163
Tabla 107. <i>Costo Unitario de producción</i> .....	164
Tabla 108. Costos Indirectos – Empaque .....	165
Tabla 109. <i>Servicios Anuales</i> .....	165
Tabla 110. <i>Costo total de Producción</i> .....	165
Tabla 111. <i>Determinación del precio</i> .....	167
Tabla 112. Préstamo bancario .....	168
Tabla 113. Amortización.....	168

Tabla 114. CAPM.....	171
Tabla 115. CPPC .....	171
Tabla 116. Punto de equilibrio.....	172
Tabla 117. Estado de Resultados .....	175
Tabla 118. <i>Flujo de Caja Operativo</i> .....	177
Tabla 119. <i>VAN y TIR económico</i> .....	179
Tabla 120. <i>VAN y TIR financiero</i> .....	179
Tabla 121. <i>Balance General</i> .....	180
Tabla 122. Sexo de los productores de Tarwi .....	181
Tabla 123. <i>Nivel de instrucción de los productores de tarwi</i> .....	182
Tabla 124. <i>Meses de siembra de tarwi</i> .....	183
Tabla 125. <i>Cosechas de tarwi por año</i> .....	184
Tabla 126. <i>Hectáreas destinadas a la producción de tarwi</i> .....	185
Tabla 127. <i>Características de la producción de tarwi</i> .....	186
Tabla 128. <i>Abonos utilizados en la producción de tarwi</i> .....	187
Tabla 129. <i>Tipo de riego aplicado en la producción de tarwi</i> .....	188
Tabla 130. <i>Uso de semilla seleccionada y/o clasificada</i> .....	189
Tabla 131. <i>Obtención de la semilla de tarwi</i> .....	190
Tabla 132. <i>Variedad de semilla de tarwi utilizada en el proceso productivo</i> .....	191
Tabla 133. <i>Precio promedio por kilogramo de tarwi</i> .....	192
Tabla 134. <i>Venta de la producción de tarwi</i> .....	193
Tabla 135. <i>Centro de venta del tarwi</i> .....	194
Tabla 136. <i>Cantidad de tarwi destinada al consumo de los productores</i> .....	195
Tabla 137. <i>Disposición del productor para producir más del 50% de terreno en tarwi</i> .....	196
Tabla 138. <i>Disposición para vendernos la totalidad de la producción de tarwi</i> .....	197
Tabla 139. <i>Actividades agropecuarias a las que se dedican los productores</i> .....	198
Tabla 140. <i>Transporte usado para el traslado del tarwi</i> .....	199
Tabla 141. <i>Almacenamiento de tarwi</i> .....	200
Tabla 142. <i>Lugar de almacenamiento del tarwi</i> .....	201
Tabla 143. <i>Tipo de almacenaje</i> .....	202
Tabla 144. <i>Beneficios de la asociación</i> .....	203
Tabla 145. <i>Riesgos al asociarse</i> .....	204
Tabla 146. <i>Tipo de riesgos obtenidos al asociarse</i> .....	205
Tabla 147. <i>Contaminación en la Cooperativa Agraria de trabajadores Lluclapuquio N°1140 - Chetilla</i> .....	206
Tabla 148. <i>Importancia del trabajo en equipo</i> .....	207
Tabla 149. <i>Se considera un buen compañero de trabajo</i> .....	208
Tabla 150. <i>Importancia de la buena relación entre productores</i> .....	209
Tabla 151. <i>Preferencia en la forma de trabajo</i> .....	210
Tabla 152. <i>Resultados de la entrevista aplicada al presidente de la asociación</i> .....	211
Tabla 153. <i>Resultados de la entrevista aplicada al representante de MINAGRI</i> .....	212

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Beneficios de asociatividad .....	30
Figura 2. <i>Prácticas de gestión de RRHH</i> .....	36
Figura 3. <i>El ciclo continuo del marketing</i> .....	40
Figura 4. Proceso de segmentación de Mercados .....	53
Figura 5. <i>Tipos de Segmentación</i> .....	54
Figura 6. Selección de un mercado objetivo .....	57
Figura 7. <i>Curva de la demanda</i> .....	58
Figura 8. <i>Curva de la oferta</i> .....	59
Figura 9. Elasticidad precio de la demanda .....	59
Figura 10. Tipo de Investigación .....	68
Figura 11. Fases de la investigación .....	71
Figura 12. Presentación del producto.....	73
Figura 13. Etiqueta – Español .....	74
Figura 14. Etiqueta en idioma – Alemán .....	75
Figura 15. Envase de bobina aluminizada .....	76
Figura 16. <i>Envase se cartón prensado</i> .....	77
Figura 17. Embalaje de caja de cartón corrugado.....	78
Figura 18. Distribución del pallet .....	80
Figura 19. Paletización.....	81
Figura 20. <i>Esquinero usado para el reforzamiento</i> .....	81
Figura 21. Esquinero usado para la paletización.....	82
Figura 22. <i>Dimensiones de esquinero</i> .....	83
Figura 23. <i>Consumo de productos funcionales (Mercado de US\$ 21, 5 mil millones en Europa</i> ....	89
Figura 24. Aumento de la población en Europa .....	89
Figura 25. Población en Colonia .....	95
Figura 27. Las 5 Fuerzas de Porter.....	107
Figura 28. <i>Valores Corporativos</i> .....	117
Figura 29. <i>Localización geográfica de la planta</i> .....	127
Figura 30. Distribución de la planta.....	127
Figura 31. Diagrama de procesos .....	133
Figura 32. Organigrama de la empresa.....	143
Figura 33. Aporte de capital .....	149
Figura 34. Inversión inicial.....	152
Figura 35. Fijación de precios basada en costos .....	166
Figura 36. Comparación Precios de Venta anual .....	167
Figura 37. <i>Costo Promedio Ponderado de Capital – CPPC (ko)</i> .....	170
Figura 38. Punto de equilibrio-unidades.....	173
Figura 39. <i>Estados financieros básicos</i> .....	174
Figura 40. Formula de la TIR.....	179
Figura 41. <i>Sexo de los productores de Tarwi</i> .....	181
Figura 42. <i>Nivel de instrucción de los productores de tarwi</i> .....	182
Figura 43. <i>Meses de siembra de tarwi</i> .....	183
Figura 44. <i>Cosechas de tarwi por año</i> .....	184
Figura 45. <i>Hectáreas destinadas a la producción de tarwi</i> .....	185
Figura 46. <i>Características de la producción de tarwi</i> .....	186
Figura 47. <i>Abonos utilizados en la producción de tarwi</i> .....	187
Figura 48. <i>Tipo de riego aplicado en la producción de tarwi</i> .....	188
Figura 49. <i>Uso de semilla seleccionada y/o clasificada</i> .....	189
Figura 50. <i>Obtención de la semilla de tarwi</i> .....	190
Figura 51. <i>Variiedad de semilla de tarwi utilizada en el proceso productivo</i> .....	191
Figura 52. <i>Precio promedio por kilogramo de tarwi</i> .....	192
Figura 53. <i>Venta de la producción de tarwi</i> .....	193
Figura 54. <i>Centro de venta del tarwi</i> .....	194
Figura 55. <i>Cantidad de tarwi destinada al consumo de los productores</i> .....	195
Figura 56. <i>Disposición del productor para producir más del 50% de terreno en tarwi</i> .....	196
Figura 57. <i>Disposición para vendernos la totalidad de la producción de tarwi</i> .....	197

Figura 58. <i>Actividades agropecuarias a las que se dedican los productores</i> .....	198
Figura 59. <i>Transporte usado para el traslado del tarwi</i> .....	199
Figura 60. <i>Almacenamiento de tarwi</i> .....	200
Figura 61. <i>Lugar de almacenaje</i> .....	201
Figura 62. <i>Tipo de almacenaje</i> .....	202
Figura 63. <i>Beneficios de la asociación</i> .....	203
Figura 64. <i>Riesgos al asociarse</i> .....	204
Figura 65. <i>Tipo de riesgos obtenidos al asociarse</i> .....	205
Figura 66. <i>Contaminación en la Cooperativa Agraria de trabajadores Lluclapuquio N°1140 – Chetilla</i> .....	206
Figura 67. <i>Importancia del trabajo en equipo</i> .....	207
Figura 68. <i>Se considera un buen compañero de trabajo</i> .....	208
Figura 69. <i>Importancia de la buena relación entre productores</i> .....	209
Figura 70. <i>Preferencia en la forma de trabajo</i> .....	210

## RESUMEN

La presente tesis se realizó con el fin de determinar las características de la asociatividad en la Cooperativa agraria de trabajadores de Llucllapuquio N° 1140 – Chetilla, provincia de Cajamarca; para la exportación de una bebida en polvo a base de tarwi, a la ciudad de Colonia – Alemania – 2016. Para analizar la situación actual de la cooperativa, realizamos una encuesta dirigida a los productores, una entrevista dirigida al presidente de la cooperativa, y otra dirigida al representante del Ministerio de Agricultura; las cuales nos permitieron determinar que las características de asociatividad que predominan en la Cooperativa estudiada son el aumento de la producción y el mayor nivel de ingresos.

Nuestro producto, “LIFE, nutritive and functional drink”, tiene un gran valor nutricional y brinda diversos beneficios funcionales a los diabéticos; se elaboró este producto debido a la tendencia creciente por consumir productos nutritivos y funcionales en Alemania, además el nivel de ingresos está aumentando favorablemente respecto a años anteriores, por otro lado los consumidores están destinando más dinero en gastos en salud, aproximadamente el gasto por persona con diabetes en Alemania es de \$ 4.943,62 anuales, siendo esta cifra atractiva para posicionarnos en el mercado. El mercado Europeo está cambiando radicalmente su forma de alimentarse, ya que están inclinándose exclusivamente por el consumo de alimentos funcionales

El estudio económico – financiero abarca el plan financiero en el que recogemos toda la información desarrollada y cuantificada en cada uno de los planes de actuación, que corresponde a cada una de las áreas funcionales de la empresa y a los instrumentos aplicados; esta herramienta nos permitió analizar la viabilidad económica y financiera.

Finalmente, se demuestra la viabilidad económica y financiera del proyecto a través de los resultados de los índices de rentabilidad, siendo nuestro Valor actual neto (VAN) de S/. 238,225.28 y la Tasa interna de retorno (TIR) de 23%.

**Palabras Clave: Tarwi-Lupino, Asociatividad, Exportación**

## ABSTRACT

The present thesis was performed in order of determine the characteristics of associativity in the Cooperativa Agraria de Trabajadores de Llucllapuquio N° 1140 – Chetilla, province of Cajamarca; for the export of a powder drink based tarwi to the city of Cologne – Germany – 2016.

To analyze the current situation of the cooperative, we conducted a survey to the farmers and an interview to cooperative president, which allowed us to determine the characteristics of associativity that predominate in the Cooperative studied include increased production and higher income.

Our product, , “LIFE, nutritive and functional drink”, have a high nutritional value and provides various functional benefits to diabetics; this product was developed by the growing tendency of consume nutritious and functional products in Germany, and the income level is increasing favorably compared to previous years, on the other hand, consumers are spending more money on health expenditures, approximately spending per person with diabetes in Germany is \$ 4,943.62 per year, this figure is attractive to position ourselves in the market. The European market is radically changing the way of eat, because they are leaning exclusively by eating functional foods.

The economic study - financial covers the financial plan in which we collect all information developed and quantified in each of the action plans, which corresponds to each of the functional areas of the company and the instruments applied; this tool allowed us to analyze the economic and financial viability.

Finally, the economic and financial viability of the project is demonstrated, through the results of rates of return, and our net actual value (VNA) of S / . 238,225.28 and the internal rate of return (IRR) of 23%.

**Key words: Tarwi-Lupino, Associativity, Export**

## **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad problemática**

En los últimos años se viene cuestionando la globalización y sus efectos en los sectores económicos, sociales, culturales, financieros y políticos, los cuales han provocado que las empresas entren en un contexto cada vez más competitivo y acelerado, adoptando nuevos hábitos y destrezas para hacer negocio, permitiéndoles ampliar su productividad crecer, desarrollarse, afrontar nuevos retos en los mercados internacionales e incentivar el agrupamiento de empresas, por ejemplo Japón fue el gran impulsador de grandes redes asociativas (Arroyo, 2010).

La asociatividad empresarial es un mecanismo mediante el cual las organizaciones unen voluntades, iniciativas y recursos, alrededor de objetivos comunes, con el propósito de ser más competitivas en el mercado globalizado. Como resultado de la implementación de procesos de asociatividad en países de Europa, Asia y América Latina, se ha concluido que las organizaciones que participan en este tipo de procesos obtienen una amplia gama de beneficios. En numerosos textos se ha señalado que los procesos de asociatividad facilitan el surgimiento de economías de escala debido a que cada organización que hace parte del proceso se beneficia como si se hubiese unido a otras organizaciones de manera formal o como si tuviese acceso a una escala mayor (Chang, 2003).

Por otro lado en Latinoamérica se conocen experiencias exitosas de asociatividad en los países de Perú, Venezuela, Ecuador, Argentina, Chile, Bolivia y Colombia entre otros, que han convertido de ésta en una estrategia colectiva para su crecimiento, como es el caso de Colombia, Ecuador y Chile quienes consolidaron plataformas para promover la asociatividad comercial de empresas agroexportadoras y pequeños productores. En esta misma línea argumental y con base en la experiencia obtenida en variados contextos, se ha señalado que la participación en un proceso de asociatividad le posibilita a las organizaciones el acceso a insumos estratégicos mayores opciones de penetrar en el mercado global con productos diferenciados. Participar en un proceso de asociatividad facilita además a las empresas la utilización de servicios especializados de tecnología, compra de insumos, diseño, comercialización, financiamiento y mejora de procesos industriales.

Del total de empresas existentes en el Perú, el 98,3% son micro y pequeñas empresas (mypes), y solo 1,7% corresponden a negocios medianos o grandes. Si nos enfocamos en la creciente actividad exportadora, de un total de aproximadamente 8300 firmas exportadoras directas cada una de las cuales arrastra en promedio a 7,4 empresas 64,5% son mypes. En número, su participación es muy importante. Sin embargo, en valor sobre las exportaciones totales del país aproximadamente US\$ 47 000 millones al cierre del presente año las mypes tan solo representan el 6%. Este escenario debería plantear como salida lógica, particularmente en los esfuerzos de internacionalización, el que las empresas busquen operar en forma conjunta vía algún modelo de asociatividad. No obstante, la realidad revela que hay aún muy pocos casos de alianzas estratégicas empresariales (SUNAT, 2014).

Una adecuada alimentación siempre ha sido considerada como un elemento muy importante para la salud y el normal funcionamiento del cuerpo. Actualmente, “el gusto de los consumidores está siendo modificado lentamente y orientado hacia un consumo de alimentos que se rija por los principios de una dieta óptima”. Actualmente las estadísticas indican que la salud es una preocupación de primer orden en las sociedades desarrolladas, de nada sirve criticar los cambios que se están produciendo si no se hacen propuestas efectivas y realistas. Éstas ayudarán a definir un plan de acciones futuras en el campo de la alimentación con el fin de mejorar el estado nutricional de la población mediante la inculcación de hábitos alimentarios adecuados (Álvarez, L. y Álvarez, A., 2009).

Para conseguirlo hay que conocer los nuevos factores culturales que están produciendo cambios sustanciales en los hábitos alimentarios y propiciando la emergencia de una nueva cultura de la alimentación, los cambios en el estilo de vida son determinantes en la calidad de vida de las personas. Uno de los principales factores determinantes y de riesgo en el modo y condiciones de vida es la mala alimentación, es por ello que actualmente muchas personas están cambiando la comida chatarra por alimentos más sanos y ricos en nutrientes (Espinosa, L. 2004). En el 2007 la OMS identificó 10 factores de riesgo como claves para el desarrollo de las enfermedades crónicas, 5 están estrechamente relacionados con la alimentación y el ejercicio físico. “La obesidad y sobrepeso han alcanzado caracteres de epidemia

a nivel mundial, con más de 1.000 millones de personas adultas con sobrepeso, de las que 300 millones son obesas” (Cáez y Casas., 2007), por ello, en los países desarrollados la salud es uno de los principales motivos para la elección de los alimentos. En el trabajo de campo realizado por Álvarez y Álvarez (2009), sobre el consumo de alimentos funcionales, se detecta un aspecto nuevo en la elección de productos alimenticios: los alimentos tienen que ayudar a envejecer con calidad de vida, es decir, vivir más años y con mayor calidad de vida.

En el 2009, la Cámara Nacional de Exportadores de Bolivia (CANEB) indicó que el Lupino (*Lupinus mutabilis*), conocido en muchas zonas como “chocho”, es una leguminosa originaria de los Andes de Bolivia, Ecuador y Perú. Utilizada como alimento desde tiempos incaicos, se caracteriza por su gran valor nutritivo, es rica en proteínas, grasas, hierro, calcio y fósforo. Se consume, desamargada, en guisos, en purés, en salsas, cebiche serrano, sopas, postres, refrescos, entre otros.

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNU), el Tarwi-Lupino es considerado como la semilla del futuro, por su resistencia a los cambios climáticos, se adapta muy fácilmente a bajas temperaturas y su cultivo en suelos no muy fértiles. Por la falta de difusión de las formas de uso del lupino, su consumo está disminuyendo progresivamente. Actualmente, el Perú tiene un volumen pobre de producción y su rentabilidad es muy baja, debido a los rendimientos pésimos que se obtienen, sumado a ello la falta de inversión en zonas marginales de la región andina

PROMPERÚ (2014), la demanda alemana de productos peruanos con valor agregado se basa en productos alimenticios, principalmente de origen agrícola y pesquero. En este sector se centran las mayores oportunidades por aprovechar en cuanto a beneficios arancelarios y demanda potencial del mercado.

Alemania es la principal potencia económica de la Unión Europea y la cuarta economía del mundo, es el país más poblado del bloque europeo (82 millones de personas) con un PBI de 3.025.900 millones de euros (FMI, 2015), lo que lo convierte en el mercado más importante de Europa. Además resulta ser un socio comercial de gran valor, ya que es el tercer mayor exportador e importador a nivel mundial (Trade Map, 2015).

Los consumidores alemanes continúan demandando productos de alta calidad. Asimismo, tienden por consumir alimentos naturales y orgánicos, productos con certificación de comercio justo y que hayan sido elaborados cuidando el medio ambiente, es un país moderno y abierto al mundo. Para que se aproveche la oportunidad de comercio con Alemania, se tiene que estudiar los problemas que restringen la comercialización de Tarwi-Lupino, uno de los principales es la producción, que esta está vinculada al modo de producción de subsistencia de los productores, es decir, se cultiva como cultivo alternativo, en pequeñas cantidades y no de manera extensiva, lo que dificulta su comercialización a gran escala. Por ello, como muchos autores señalan, esto podría ser superado mediante la asociatividad de los productores de dicho producto.

A pesar de que el lupino es un producto que tiene gran potencial exportador, éste no está siendo aprovechado como se debería, es por ello que se ha visto una oportunidad para desarrollar un negocio, sin embargo, se necesita saber las condiciones actuales de los productores y si estarían dispuestos a formar una asociación para cumplir con los requisitos para la exportación, esto permitiría tener noción de los aspectos a mejorar para alcanzar la comercialización internacional. En el Departamento de Cajamarca, existen zonas de producción que no están siendo explotadas, la falta de interés por parte del estado es otro factor que perjudica a los agricultores, ya que se sienten desamparados porque no cuentan con ningún tipo de apoyo, muchas veces se ven limitados por su falta de conocimiento y desinformación. Según la INIA, en Chetilla existe un total de 2500 hectáreas de terreno disponibles para cualquier tipo de sembrío; faltan incentivos para aprovechar este potencial, que hasta la fecha no está siendo explotada.

## 1.2. Formulación del problema

¿Cuáles son las características de asociatividad de los productores de Lupino- en la cooperativa agraria de trabajadores Llucllapuquio N<sup>o</sup> 1140 del distrito de Chetilla, para la exportación de bebida nutritiva en polvo a la ciudad de Colonia – Alemania, 2016?

### **1.3. Justificación**

#### **1.3.1. Justificación Teórica**

La presente investigación se justifica teóricamente, en el estudio de la asociatividad, de los productores de Tarwi-lupino de la Cooperativa Agraria de Trabajadores Llucllapuquio N° 1140 del distrito de Chetilla, ya que permite la creación de valor agregado en sus productos.

#### **1.3.2. Justificación valorativa**

La presente investigación encuentra su justificación valorativa al proponer al modelo asociativo como la herramienta utilizada por los pequeños productores agrícolas de la región Cajamarca, para la producción y comercialización de productos no tradicionales como el Tarwi-lupino, según las exigencias del mercado internacional y nacional.

#### **1.3.3. Justificación Práctica**

La presente investigación encuentra su justificación práctica, ya que al conocer las características de la producción, y de los productores de Tarwi-Lupino en Cajamarca se pueden elaborar, investigaciones de mercado, programas de capacitaciones, que permitan el desarrollo de los mismos.

#### **1.3.4. Justificación Académica**

La presente investigación denominada “Asociatividad de los productores de Tarwi-lupino de la cooperativa agraria de trabajadores Llucllapuquio N° 1140 del distrito de Chetilla, para la exportación de bebida nutritiva en polvo a la ciudad de colonia – Alemania, 2016”, encuentra su justificación académica al poner en práctica los conocimientos obtenidos durante la vida universitaria, además de demostrar el anhelo de optar por el título profesional de “Licenciadas en Administración y Negocios Internacionales”.

## **1.4. Limitaciones:**

### **1.4.1. Limitaciones Externas**

Los productores de Tarwi-Lupino- no tienen mucha disponibilidad de tiempo, ya que durante el día están realizando actividades agrícolas y ganaderas, por ello es más complicado que nos brinden información para el desarrollo de la investigación académica. La cooperativa agraria de trabajadores Llucllapuquio N° 1140 Chetilla-Cajamarca se encuentra lejana a las vías de tránsito, lo que hace que la recolección de datos sea más tediosa y complicada.

### **1.4.2. Limitaciones Internas**

El tiempo que se requiere para realizar el trabajo de búsqueda de información y de recolección de datos es considerable, lo que contraviene con nuestra labor de madres de familia, para poder obtener información clara y precisa.

## **1.5. Objetivos de la investigación**

### **1.5.1. Objetivo General**

Identificar las características de la asociatividad en la Cooperativa agraria de trabajadores Llucllapuquio N° 1140 del distrito de Chetilla, para la exportación de bebida nutritiva en polvo a la ciudad de Colonia – Alemania, 2016.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico situacional de la asociación, para identificar las características asociativas que presenta la Cooperativa agraria de trabajadores Llucllapuquio N° 1140 del distrito de Chetilla- Cajamarca.
- Identificar los aspectos generales de la producción de Tarwi-Lupino en la Cooperativa agraria de trabajadores Llucllapuquio N° 1140 del distrito de Chetilla- Cajamarca.
- Elaborar un plan de negocios para la exportación de la bebida en polvo a la ciudad de Colonia – Alemania.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. A nivel Internacional

Pallares (2000); En el artículo científico, *La asociatividad empresarial: Una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías*, se señala que el modelo asociativo es el único camino posible que le queda a los sectores productivos pequeños y medianos de la ciudad y el campo de los países de menores ingresos o desarrollo relativo, no solo para lograr la sobrevivencia, sino para rescatar formas alternativas de generación de riqueza y equidad en nuestros países.

Grueso, Gómez y Garay (2009); En el artículo científico, *Procesos de asociatividad empresarial: aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional*, se indica que la asociatividad permite un crecimiento socioeconómico a las organizaciones y mejoras en su estructura, procesos, capacidad de negociación, eficiencia y capacidad de aprendizaje e innovación. A nivel de indicadores de desempeño operativo y con base en la evidencia empírica, se puede indicar que la participación en un modelo asociativo potencia un incremento en las ventas, disminuye los costos de compra de materiales, aumenta la tasa de empleo y aumenta los activos fijos.

García (2014), en su tesis titulada *Gestión de la producción asociativa del chocho (Lupinus mutabilis Sweet) y su incidencia en el nivel de ingresos de los habitantes productores de la Comunidad Sarachupa*, menciona que una de las ventajas de la asociatividad es la comercialización de la producción, la cual indica que la fuerza de venta es tan importante como la fuerza de compra. Para incursionar en el mercado internacional es muy importante que la producción esté basada en la calidad, continuidad y seriedad por parte del proveedor, de manera especial cuando se habla de volúmenes importantes, es ahí en donde intervienen el asociativismo, que permite alcanzar los niveles de escala adecuados, compartir costos y riesgos. Por otro lado, en este estudio se menciona que el chocho ha despertado el interés de los investigadores en Europa por su calidad nutritiva, por ser una fuente valiosa de proteína y grasa. Tiene gran potencial para la alimentación humana.

Narváez, Fernández, Gutiérrez, Revilla y Pérez (2009); En el artículo científico, *Asociatividad empresarial: Un modelo para el fortalecimiento de la Pyme en Paraguaná*, identificaron los componentes asociados a la construcción de un Modelo de Asociatividad para fortalecer las pymes, los resultados evidenciaron que un modelo asociativo tiene como objetivos la compartición de riesgos y la reducción de costos. Los empresarios coinciden al señalar que los motivos por las que conformarían redes de relaciones serían: 1) financieros: acceso a financiamiento, reducción de costos, compras de manera conjunta, importación de equipos y generación de economías de escala, 2) razones organizacionales: aumento del poder de negociación, creación de nuevas empresas y generación de procesos de aprendizaje colectivo, y 3) respecto a los aspectos de mercadeo: nuevos mercados, investigación de mercados y alianzas en la logística y distribución de productos.

Lozano (2010); En el Artículo Científico, *La Asociatividad como modelo de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en Colombia* evidencia que al implementar esquemas de asociatividad exportadora, que se desarrollen con compromiso, seriedad y convicción; permitirán a las empresas superar y corregir las limitantes (débil estructura financiera, bajo acceso a tecnología e impedimento para generar precios unitarios competitivos) que les dificultan generar volúmenes de producción destacados y aplicar economías de escala. Al momento de diseñar una cadena asociativa, se deben considerar la densidad, distancia y división, ya que brindan orientación acertada sobre el perfil de sus posibles integrantes y su conformación productiva (se debe diseñar cuidadosamente la cadena de aprovisionamiento de materias primas, insumos y tecnología, para obtener costos controlables y precios competitivos en los productos de exportación).

Lozano (2010); En la revista *Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes*, sostiene que la asociatividad permite aprovechar y potencializar las fortalezas, desarrollar proyectos eficientes, minimizar riesgos individuales, al mismo tiempo genera riqueza y equidad dentro de los sistemas económicos y sociales de un país. Se mencionan algunos ejemplos de éxito: En Italia, la compañía fabricante de automóviles Ferrari, y los distritos de muebles en las regiones de Como y de Pasaro, son los más grandes del mundo. En Brasil, el sector del calzado reúne entre cuatro y cinco regiones a su alrededor, y los municipios involucrados suman una estructura productiva cercana al 25% del tejido industrial del

país. En Colombia los principales logros son: mejoras en los procesos, lanzamiento de nuevos productos, utilización de nuevas materias primas, apertura de mercados, aplicación de nuevas formas de administración (trabajo en equipo, planeación estratégica, mejoramiento de los controles administrativos, intercambio de información).

Bardegué (2000), evidencia que el surgimiento de las empresas asociativas se facilita gracias a que en las comunidades rurales existe capital social que contrarresta la influencia del problema del “free rider”. Estas empresas se comprometen en la acción colectiva, lo que tiene como resultado efectos directos en el aumento de la competitividad de los pequeños campesinos asociados a ellas (reduciendo los costos de transacción, diversificando los riesgos, facilitando el acceso a nuevos recursos, que permitirán el acceso a nuevos mercados) y en un bien común (mejoran la posición negociadora, reduciendo costos de control de calidad y permiten que los pequeños agricultores logren la escala de operaciones requerida para la comercialización y la agregación de valor a productos básicos a través de su procesamiento).

Esquivia (2013), en el artículo científico *La asociatividad como estrategia para mejorar la competitividad de las Microempresas productoras de calzado del Municipio de Sincelejo*, indica que para asociarse se deben cumplir como mínimo las siguientes condiciones: que los asociados tengan un proyecto común, compromiso mutuo, claridad sobre los objetivos comunes y compartir riesgos. También menciona que algunos aspectos relevantes para iniciar un proceso asociativo son: el acompañamiento de un experto o de una entidad que sirva de enlace entre los asociados, el apoyo gubernamental, la cualificación del talento humano y, apoyarse en los medios de comunicación para dar a conocer sus productos.

Ortiz (2010), en su tesis *Efectividad de los programas de asociatividad para la internacionalización de las PYMES*, menciona que las exportaciones de un país son una forma de generar ingresos, pero lamentablemente muchas de las Pymes no tienen la capacidad productiva para ingresar a mercados internacionales, por lo que éstas deben asociarse para obtener una oferta exportable. Las Pymes necesitan acceder a fuentes externas de información, conocimiento, know-how y tecnologías a fin de construir sus propias capacidades innovadoras y llegar al mercado. Por otro

lado, se indica que para conformar una asociación el elemento clave es la construcción de la confianza, el aporte financiero y la necesidad de contar con alguna experiencia.

Liendo & Martínez (2001), En el Artículo Científico, *Asociatividad: Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES*, reconoce a los esquemas asociativos, como una forma de facilitar el desarrollo de las ventajas competitivas de cada uno de los integrantes, que contribuye a su sostenibilidad y posibilidad de desarrollo y crecimiento. Para lograr una implementación exitosa, se requerirá de un esfuerzo por parte de los actores directos como de las instituciones intermedias relacionadas, así como también por parte del estado.

Fornasini, Castro, Villacrés, (2012); en el estudio científico, *Efecto hipoglicemiante de Lupinus mutabilis en voluntarios sanos y sujetos con disglucemia*, concluye que el Tarwi cura la diabetes, ya que se realizó un estudio clínico de fase II para analizar el efecto del Lupinus mutabilis crudo sobre los niveles de glucosa e insulina en la sangre de sujetos normales y con diabetes. Los resultados del estudio demuestran que el consumo de Tarwi en sujetos sanos, no altera importantemente los niveles sanguíneos de glucosa o insulina. Por otro lado, la ingesta de dosis similares por individuos con diabetes disminuyó significativamente los niveles de glucosa. Los efectos fueron más evidentes en aquellos sujetos con los niveles basales de glucosa más altos.

### **2.1.2. A nivel Nacionales**

Maldonado (2012), en su tesis titulada *Determinantes de impactos de asociatividad para el comercio justo*, evidenció que la asociatividad permite mejorar la competitividad de los pequeños productores para afrontar barreras de interés común, como el acceso a mercados especiales logrando mayor poder de negociación y mejoras en la gestión productiva, la asociación logró que la asistencia técnica, la capacidad productiva, la conservación del medio ambiente, y las condiciones de trabajo y de vida de los productores mejorara.

Soto (2014), en su tesis titulada *Propuesta de un modelo asociativo a productores de palta en el distrito de Motupe - departamento de Lambayeque*, menciona que en los

últimos años se ha dado mayor importancia a la actividad agrícola, debido al crecimiento producido por la agro exportación, Por ello se ha puesto más atención a saber si esta actividad garantiza el desarrollo de los actores, lo que ha conllevado a que se hagan estudios. El desarrollo de este estudio pretende conocer la situación actual de la actividad agrícola de los productores. Los resultados obtenidos de la investigación demuestran que existen deficiencias y restricciones del sector (falta de información, capacitación, el difícil acceso a recursos económicos, bajo nivel de negociación, falta de tecnología, desconfianza entre los productores, falta de promoción y participación), bajo esta situación se plantea un modelo asociativo (cooperativa) que permita enfrentar los problemas, tanto en lo organizacional, financiero y comercial.

Torres (2011), En el Artículo Científico, *Asociatividad como estrategia para desarrollar las exportaciones de pisco del Valle de Cañete*, menciona que la asociatividad representa una estrategia que se vincula con el mayor desarrollo de las exportaciones de pisco. Dicho artículo pretende determinar cuáles son las estrategias asociativas más adecuadas, para ello aplica una investigación cualitativa no experimental a los productores, empresarios y asociaciones. Los instrumentos utilizados fueron: observación, entrevista y cuestionario. Buscó demostrar cómo la unión de los productores hará que el pisco tenga mejor calidad siguiendo técnicas y métodos adecuados (estandarización de procesos). La falta de confianza, desorganización y resistencia al cambio que muestran ciertos productores dificulta el desempeño del trabajo asociativo y exportador. El principal problema para el desarrollo de las exportaciones de pisco es la falta de gestión empresarial, pese a ello los agricultores conocen los objetivos que deben alcanzar en la asociatividad.

### **2.1.3. A nivel Local**

Soriano y Carbajal (2014), en su tesis titulada, *Desarrollo de la Asociatividad para la implementación de una empresa de producción y comercialización de aguaymanto deshidratado al mercado de Canadá*, afirman que las características que permiten generar una buena asociatividad son el compromiso mutuo y los objetivos en común ya que al vender la misma producción generan una buena rentabilidad y esto les permite la internacionalización, a pesar de los riesgos compartidos, los beneficios que reciben cada uno de los asociados son de mayor magnitud.

Alayo y Zumarán (2014), en su tesis titulada *Asociatividad y Cultura Exportadora de los Productores de Cochinilla de la Provincia de San Marcos para la Exportación de Jeans Teñidos al Mercado Norteamericano*, indicaron que no existe una asociación de productores de cochinilla en el distrito Eduardo Villanueva-San Marcos, y se encontraron con varios problemas que enfrentan estos pequeños productores de cochinilla; ya que no existe ninguna organización o entidad que los haya apoyado o informado sobre los beneficios de asociarse, al mismo tiempo también existe un desinterés del estado. Los autores consideran que la asociatividad genera grandes beneficios, sin embargo se tiene que fomentar un desarrollo que les permita brindar un producto de calidad para poder comercializarlo internacionalmente y así contribuir en la mejora de su nivel de vida.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Asociatividad**

Surge como mecanismo de cooperación en el que cada empresa decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial. (UNCTAD, 2016).

#### **2.2.1.1. ¿Por qué Asociarse?**

- Razones internas: Disminuir la incertidumbre, las debilidades y conjugar capacidades específicas.
- Razones competitivas: Reforzar posiciones en el mercado.
- Razones estratégicas: Conseguir nuevas posiciones estratégicas para el abastecimiento y/o la venta



**Figura 1. Beneficios de asociatividad**  
Fuente: Ministerio de la producción –Perú,2015.

### 2.2.1.2. Principios de asociatividad

- La Base: Confianza mutua
- El medio: Pactos o acuerdos basados en objetivos comunes y reglas claras.
- La acción: Colaboración táctica (corto plazo) y cooperación estratégica (largo plazo)

### 2.2.1.3. Factores que afectan el proceso de establecimiento de la Asociatividad

A continuación se detallan los factores que afectan el proceso de establecimiento de un modelo asociativo:

- Falta de confianza
- Falta de un dirigente que dé el impulso al proyecto
- Retiro de algunas empresas en las etapas iniciales por tener otros intereses

- Problemas vinculados con la movilización de la contribución financiera de los miembros.
- Dudas de las empresas participantes

#### 2.2.1.4. Ventajas y Desventajas de la Asociatividad

En la siguiente tabla se detallan las ventajas y desventajas de gestionar un modelo asociativo.

**Tabla 1. Ventajas y Desventajas de la asociatividad**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de la producción.</li> <li>- Mantener la autonomía de los participantes.</li> <li>- Mayor poder de negociación.</li> <li>- Mejora el acceso a tecnologías.</li> <li>- Se comparte riesgos y costos.</li> <li>- Reducción de costos.</li> <li>- Mejora de la calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En la mayoría de casos los individuos no pueden acceder a préstamos o créditos, puesto que no tienen una firma colateral.</li> <li>- 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.</li> </ul>

Fuente: MINCETUR, 2015.

#### 2.2.1.5. Factores claves del éxito de la asociatividad

Continuación se detallan los factores claves del éxito de la gestión del modelo asociativo:

- Confianza – Selección de socios.
- Transparencia y mecanismos de control.
- Un objetivo común lo suficientemente atractivo.
- Planificación adecuada.
- Formular y ejecutar proyectos que ayuden a la consecución de los apoyos económicos.
- Autoridad de los directivos.
- Resolución de desacuerdos.

### **2.2.1.6. Limitaciones de la asociatividad**

Entre las limitantes que hay que tomar en cuenta están:

- La heterogeneidad del sector y falta de cultura de cooperación.
- Competir y hacer frente a las amenazas del mercado en forma asociada no se visualiza en la mayoría de empresarios.
- La mirada a la relación de costo/ beneficio implica un gran esfuerzo.
- El grado de liderazgo y legitimidad en la representación.
- Elegir un representante o líder que represente los ideales de la razón por la que las empresas optan por la asociatividad.
- La ausencia de un entorno institucional que estimule y soporte la existencia de mecanismos de cooperación.

### **2.2.1.7. Buenas prácticas para la asociatividad**

- La elección de los asociados: Las fortalezas de cada uno debe complementar la de los otros.
- Beneficios mutuos.
- Cumplir los compromisos: Cada uno de los socios debe cumplir con sus compromisos para lograr los objetivos deseados.
- Fomentar la confianza: La comunicación es importante para lograr sólidas relaciones interpersonales entre los líderes.
- Gestión de la modalidad asociativa: Se deben definir los roles para administrar adecuadamente la alianza.

### **2.2.1.8. Características generales de la asociatividad**

A continuación se detallan características generales de la asociatividad:

**Tabla 2. Características generales de la asociatividad**

<b>Características</b>	<b>Descripción</b>
<b>No existencia de subordinación</b>	<p>Identidad jurídica independiente de los socios.</p> <p>Mantenimiento de la cultura y estructura de gestión de los miembros.</p> <p>Se excluyen: fusiones, adquisiciones, acuerdos sociedad – filial o entre empresas de un grupo sin actuación independiente.</p>
<b>Coordinación de acciones futuras</b>	<p>Se establece cierta dependencia mutua.</p> <p>Acuerdos explícitos (escritos o verbales).</p> <p>Transferencia permanente de recursos.</p> <p>Se reduce la autonomía organizativa.</p>
<b>Consecución de un objetivo común</b>	<p>El acuerdo debe proporcionar beneficios a todos los participantes.</p> <p>Juego de suma positiva.</p> <p>Los socios deben participar activamente u desarrollar sus habilidades.</p>

Fuente: Ministerio de la producción – Perú, 2015.

### 2.2.1.9. Tipos de asociatividad

- **Redes de Cooperación y/o cooperativas:** Conjunto de empresas que comparten información, procesos o conglomeran ofertas, sin renunciar a funcionar de manera independiente.

**Tabla 3. Características de Redes de Cooperación**

Ítem	Descripción
<b>Características</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El número de integrantes es limitado</li> <li>▪ Predomina la igualdad sin considerar los aportes</li> <li>▪ El ingreso y el retiro de los socios es voluntario</li> <li>▪ El capital social puede ser en: dinero, bienes muebles, bienes inmuebles y servicios.</li> </ul>
<b>Tipos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cooperativas de usuarios: Su objetivo es ser fuente de servicios para sus socios.</li> <li>▪ Cooperativas de trabajo: Su objetivo es ser fuente de trabajo para sus socios.</li> </ul>
<b>Ventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mayor poder de negociación en la compra de insumos como en la venta de productos</li> <li>▪ Los bienes aportados a la cooperativa se mantiene en propiedad y posición de las MYPE</li> <li>▪ En el caso de existir excedentes las cooperativa restituye ese exceso en función a las operaciones realizadas</li> <li>▪ En el caso de existir una deuda la cooperativa se hará cargo con su patrimonio.</li> <li>▪ La tributación se mantendrá como cuando las MYPE operan de manera directa.</li> <li>▪ Mayor y mejor aprovechamiento de las oportunidades de mercado.</li> </ul>

Fuente: Ministerio de la producción – Perú, 2015.

- **Articulación Comercial:** Relación entre empresas que pueden ser mediadas por un agente intermediario.
- **Alianza en cadenas productivas:** Implica división de trabajo en la que cada agente o conjunto de agentes realiza etapas distintas del proceso productivo.
- **Alianza en Clusters:** Los actores están concentrados geográficamente y están interconectados en una actividad productiva particular.
- **Joint Venture:** Se constituye una nueva sociedad con personalidad jurídica independiente pero realiza una actividad empresarial supeditada a las estrategias competitivas de las empresas propietarias.
- **Consortios:** Contratos asociativos en el que dos o más personas participan activamente con el propósito de obtener un beneficio económico.

### 2.2.2. Recursos humanos

Personas que laboran en una empresa, son uno de los activos más importantes de ésta, así como uno de los factores determinantes en su progreso. Bayo (2002).

#### 2.2.2.1. Gestión de los recursos humanos

Las personas y su adecuada gestión se han posicionado entre las cuestiones más importantes dentro de las compañías, de esta manera el capital humano ha adquirido una mayor fuerza en un entorno en el que el conocimiento se encuentra en continuo avance, así las personas se han convertido en un recurso de gran valor como fuente principal del conocimiento.



**Figura 2. Prácticas de gestión de RRHH**

Fuente: Corredera Rilo, Enara, 2008.

### 2.2.2.2. Funciones del departamento de recursos humanos

Las funciones que se desarrollen varían de una empresa a otra, dependiendo de la dimensión y de la actividad a la que se dedique. Las funciones son las que describimos a continuación:

**Tabla 4. Funciones del departamento de RRHH**

<b>Función</b>	<b>Descripción</b>
<b>Empleo</b>	Planificación de plantilla Descripción de puestos de trabajo Definición del perfil profesional de los candidatos al puesto de trabajo
<b>Administración del personal</b>	Elección y formalización de contratos Gestión de nóminas y seguros Gestión de permisos, vacaciones, horas extras, movilidad de la plantilla
<b>Función de retribución</b>	Su finalidad consiste en los estudios de fórmulas salariales (estructura de los salarios, componente fijos y variables, retribuciones, etc...
<b>Función de desarrollo de los recursos humanos</b>	Abarca actividades de crear planes de formación, estudiar el potencial del personal, evaluar la motivación, controlar el desempeño, incentivar la participación y estudiar el absentismo

Fuente: Garrido Vello, L. 2005.

### 2.2.2.3. Reclutamiento de personas

Proceso a través del cual la organización atrae a los candidatos más capacitados y que cumplan con el perfil requerido para ocupar la vacante, se inicia con la búsqueda y se termina con la recepción de las solicitudes de empleo.

**Tabla 5. Reclutamiento de Personal**

Ítem	Descripción
Proceso de Reclutamiento de Personal	Identificación de la vacante, ya sea por: Renuncia, transferencia interna, jubilación, despido, ascensos, permisos, entre otras. Recepción de la requisición de personal: Es la solicitud para cubrir una vacante. Buscar e identificar candidatos. A través de medios de reclutamiento. Atraer y captar candidatos. Recepción de solicitudes de empleo
Reclutamiento Interno: se aplica a los candidatos que trabajan en la organización y postulan para dicha vacante. Cuando los empleados son ascendidos	Transferencia del personal Ascensos de persona Transferencias con ascensos de personal programas de desarrollo de personal Planes de “profesionalización” de personal
Reclutamiento externo: Cuando se dirige a candidatos que estén fuera de la organización, atraídos por las técnicas de reclutamiento. Incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones	Archivos de candidatos en otros procesos de reclutamiento Candidatos presentados por empleados de la empresa Carteles o anuncios en la portería de la empresa Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales Contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, etc. Conferencias y charlas en universidades
Mixto	Está formado por candidatos del exterior y también por aquello que pertenecen a la empresa. Ambos deben complementarse

Elaboración: Propia según Chiavenato, 2006.

#### 2.2.2.4. Selección del personal

Es el proceso mediante el cual se aplican una serie de pruebas para descubrir al candidato indicado para ocupar el puesto. Algunos aspectos que se tienen en cuenta para decidir la persona que se debe seleccionar son:

**Tabla 6. Selección de personal**

Ítem	Descripción
Solicitud de empleo	Tiene como fin conocer la experiencia del postulante.
Curriculum vitae	Documento a través del cual se conocerán todos los datos académicos y experiencia del postulante a lo largo de su vida
Entrevista Personal	Forma de comunicación interpersonal que busca recabar información, permite adquirir datos importantes del entrevistado y aclarar las condiciones de trabajo, así se podrá tomar decisiones beneficiosas para ambas partes
Exámenes de conocimientos	El principal objetivo de esta prueba es identificar las capacidades intelectuales, conocimientos profesionales, experiencia y práctica.
Test psicométrico	Procedimiento estandarizado, creado para provocar en el individuo ciertas reacciones
Examen médico	Es importante verificar la salud del futuro personal, esto nos puede evitar desde el ingreso de un empleado que sufra de una enfermedad contagiosa, hasta prevenir accidentes y ausencias frecuentes.
Investigación de antecedentes laborales	Es importantes indagar el desempeño en su anterior empleo, relaciones interpersonales, puntualidad, conflictos, motivo de salida, y periodo laboral.
La decisión final de selección	En este punto se elige al candidato más competente, el que mejor califiquen en las dimensiones de características personales, conocimiento y experiencia.

Elaboración: Propia según Chiavenato, 2006.

#### **2.2.2.5. Contratación**

Se formaliza la relación de trabajo, mediante un contrato, donde se establecen las obligaciones, responsabilidades y condiciones, para garantizar los derechos y deberes de ambas partes.

#### **2.2.2.6. Capacitación del personal**

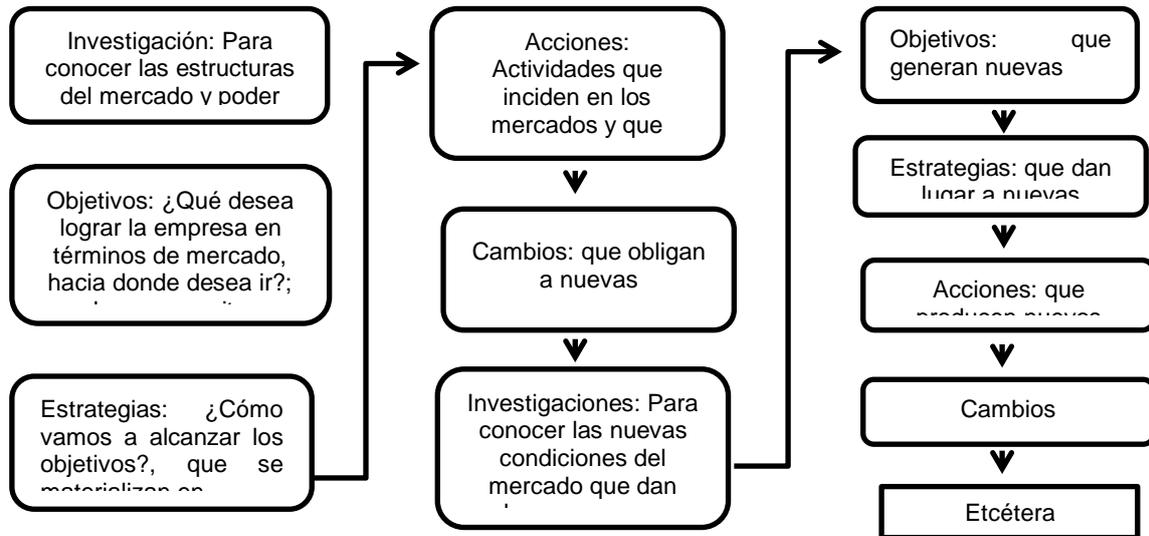
Es una de las mejores inversiones en recursos humanos, ya que mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización, conduce a actitudes más positivas, incrementa la productividad y la calidad del trabajo, agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas, etc.

### **2.2.3. Marketing Mix**

Analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades. La mercadotecnia se sustenta en el mercado meta, las necesidades del consumidor, la mercadotecnia coordinada y la rentabilidad.

#### **2.2.3.1. Proceso del marketing**

En la figura siguiente se muestra el proceso que sigue el marketing, para lograr el posicionamiento estratégico de un producto y la gestión comercial de la misma.



**Figura 3. El ciclo continuo del marketing**

**Fuente: Marketing Mix: Conceptos, Estrategias y aplicaciones.**

### 2.2.3.2. Marketing Mix

Son el grupo de instrumentos para la acción del marketing, el objetivo táctico fundamental del marketing es el de producir una reacción en el mercado que permita alcanzar, mantener o disminuir la participación de mercado de los productos o servicios de la empresa.

**Tabla 7. Las 8p's – Marketing MIX**

8 P'S	DEFINICIÓN
Producto	Es aquel componente que cumple una necesidad de los clientes.
Plaza	Organización externa que posibilita crear la relación entre la organización y sus consumidores.
Precio	Es el costo económico que los clientes gastarían para adquirir el producto o servicio.
Promoción	Los medios que promuevan la participación y el involucramiento
Proceso	Son necesarios para garantizar la entrega del producto/servicio.
Physical	La decoración de las áreas donde se recibe u otorga la experiencia de servicio.
Personal	El personal debe ser entrenado, capacitado y motivado para garantizar la eficiente entrega del servicio y la satisfacción del cliente.
Productividad	Busca el mejor resultado al menor costo y la reducción del costo debe no afectar la calidad del servicio a entregar.

**Fuente: Evolución del Marketing Mix, 2002.**

**Tabla 8. 4 c's Marketing Mix**

LAS 4 C'S		DEFINICIÓN
Consumidor o cliente	o	Se debe saber cuáles son las necesidades del público ya que se venderá solo si éste lo requiere, el objetivo de un producto o servicio es satisfacer al cliente y que cumpla sus requerimientos.
Costo		El cliente no solo busca un buen precio, sino que también evalúa el tiempo y el desgaste que le tomará adquirir un producto o servicio.
Conveniencia		Se debe tomar en consideración como llegará mejor el producto o servicio al cliente
Comunicación		La comunicación promueve divulga las ventajas y beneficios de un producto o servicio que se quiere vender.

Fuente: Evolución del Marketing Mix, 2002.

## 2.2.4. Logística

Movimiento y almacenamiento que facilita el flujo de productos desde el punto de compra de los materiales hasta el punto de consumo, con la finalidad de dar al consumidor el nivel de servicio adecuado a un costo razonable.

### 2.2.4.1. Objetivos principales de la logística

- Satisfacción de la demanda en las mejores condiciones respecto al servicio, costo y calidad.
- Garantizar la calidad del servicio, en función a los requisitos de los consumidores. Hacerlo a un menor costo permite mejorar el margen de beneficio.
- Los dominios de responsabilidad: operacionales, tácticos y estratégicos.
- Colocar los productos (bienes o servicios) en el lugar adecuado, en el momento preciso y condiciones deseadas.

#### 2.2.4.2. Características principales de la logística

A continuación se detallan las características principales del sistema logístico son:

- Planificación estratégica integrada y gestión total de la calidad.
- Actividad económica-financiera (pagos, gastos, cobros, etc.).
- Planificación de las compras.
- Selección de proveedores.
- Gestión de compras (negociación de la calidad, plazos, precios, pagos, distribución, etc.).
- Transporte y aprovisionamiento de mercancías, materias primas, etc.

#### 2.2.4.3. Actividades claves de la logística

En la siguiente tabla se detalla las actividades claves de la gestión logística

**Tabla 9. Actividades Claves – Logística**

Actividad	Descripción
Servicio al cliente	Aquí se debe de asegurar que el producto le llegue al cliente en el momento y lugar adecuado
Transportación	Es el traslado de un producto del lugar de origen a otro destino, asegurando que arribe en el momento y con las condiciones detalladas en el contrato
Gestión de inventarios	Son procesos que identifican los requerimientos de los inventarios
Procesamiento de pedidos	Es el proceso para la recolección, embalaje y entrega de los pedidos a una empresa que se encargue del envío

**Fuente: Proceso Logístico y la Gestión de la cadena de abastecimiento, 2004.**

#### 2.2.4.4. Beneficios de la Logística

A continuación se detallan los beneficios obtenidos de la gestión e implementación de un sistema logístico.

**Tabla 10. Beneficios –Logística**

Ítem	Descripción
<b>Beneficios</b>	Incrementa la competitividad y mejorar la rentabilidad de las empresas
	El producto adquiere su valor cuando el cliente lo recibe en el tiempo y en la forma adecuada, al menor costo posible
	El producto adquiere su valor cuando el cliente lo recibe en el tiempo y en la forma adecuada, al menor costo posible
	Óptima coordinación a la hora de decisiones relevantes tales como la compra, precio, empaque, distribución, servicio, etc
	Mejora de la eficiencia, competitividad y rentabilidad

Fuente: Logística Internacional, 2011.

#### 2.2.4.5. Gestión Logística

- **La gestión de compras:** La Logística del aprovisionamiento se encarga de la adquisición y almacenamiento de productos, tales como: materias primas, materiales, partes, piezas, entre otros. El aprovisionamiento, abarca tres áreas: Compras, almacenamiento y gestión de inventarios.
- **La gestión de almacenes:** Lugar destinado a guardar las mercancías, es decir, las instalaciones que la empresa destina al almacenamiento de sus existencias o stocks. En el almacén se depositan las materias primas, el producto semiterminado o terminado, a la espera de ser transferido al siguiente eslabón de la cadena de suministro. La gestión de almacenes implica una serie de decisiones básicas:
  - Decidir el tamaño, número y localización de almacenes que requiero
  - Decidir si voy a utilizar almacenes de mi propiedad, alquilados o almacenes ajenos, ya que algunos productos requieren de almacenes especializados (características del producto)
  - Establecer la organización y el procedimiento de la gestión.
  - Un aspecto importante es la distribución de la planta

- **La gestión del transporte:** el transporte es el responsable de mover los productos terminados, materias primas e insumos, entre empresas y clientes que se encuentran dispersos geográficamente, y agrega valor a los productos transportados cuando estos son entregados a tiempo, sin daños y en las cantidades requeridas. Es uno de los puntos clave en la satisfacción del cliente. Sin embargo, es uno de los costos logísticos más elevados y constituye una proporción representativa de los precios de los productos. En relación al sistema de transportes tenemos una serie de decisiones básicas:
  - El transporte que vamos a utilizar: camiones, trenes, barcos, aviones y la combinación de los mismos. Como se sabe el sistema elegido afecta a los costes, el tiempo de respuesta a los clientes e incluso en la imagen de la empresa.
  - En caso de contratar el servicio de transporte, es importante tener en cuenta el GPS (Sistema de posicionamiento global), para así controlar el flujo de información entre tiendas, almacenes y fabricantes.
  - La apropiada coordinación en el sistema integrado de transporte es esencial para llevar el producto en el momento preciso.
  - Establecer rutas para los camiones de reparto mediante programas informáticos, así como procesos a través de los que se hagan pedidos y envíos.

#### 2.2.4.6. Plan logístico

Debe abordar las siguientes líneas maestras:

- La previsión de la demanda: Es imprescindible conocer los volúmenes de producto solicitados para satisfacer las necesidades.
- El sistema de producción: Se debe establecer un programa donde los requerimientos de materiales (“Material Requirement Planning” o

sistema MRP), ECR (“Efficient Consumer Response”), o la clasificación de los artículos tienen todo su sentido.

- La situación y dimensionamiento de los centros de producción y almacenes: Necesarios para establecer los medios en lo que concierne a personal, aprovisionamiento y transporte, así como la proximidad entre las áreas de aprovisionamiento y los mercados.
- La organización de los aprovisionamientos: La selección de los proveedores y su diversificación.
- El almacenamiento de materias primas, componentes y producto terminado
- El control de inventarios y gestión de stocks.
- La manipulación de los materiales: Que engloba todas las actividades de manejo y movimiento de materiales en el interior de la empresa durante el proceso de producción y organización de las expediciones.
- La organización de los transportes: Elección de medio de transporte, programación de los transportes: Optimización de rutas o de los volúmenes a transportar.

#### **2.2.4.7. Beneficios del plan logístico**

A continuación se detallan los beneficios del plan logístico:

- Incrementar la competitividad y mejorar la rentabilidad de las empresas para acometer el reto de la globalización
- Optimizar la gerencia y la gestión logística comercial nacional e internacional.
- Coordinación óptima de todos los factores que influyen en la decisión de compra: calidad, confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección, servicio.
- Ampliación de la visión Gerencial para convertir a la logística en un modelo, un marco, un mecanismo de planificación de las actividades internas y externas de la empresa.

#### **2.2.4.8. El operador logístico**

Ofrece una gama de servicios muy amplia, desde la distribución física, almacenaje, gestión de stocks, a la facturación o el merchandising, Entre los servicios más habituales de los operadores logísticos se encuentran los siguientes: consolidación, desconsolidación, organización de rutas, operaciones auxiliares de transporte, operaciones de tránsito, despacho de aduanas, operaciones de distribución física, recepción de las mercancías, control de cantidad y calidad, clasificación y formación de partidas, embalaje, preparación de las cargas, expedición, entrega final, operaciones de gestión, almacenamiento, gestión de fechas de caducidad, tratamiento informático de los perdidos a servir, facturación, puesta a disposición de oficinas y medios logísticos.

#### **2.2.4.9. INCOTERMS**

Los INCOTERMS (International Commercial Terms) son las “Reglas Internacionales para la interpretación de los términos comerciales “, creadas por la Cámara de Comercio Internacional (C.C.I.), cuyo objetivo consiste en establecer criterios definidos sobre la distribución de los gastos y la transmisión de los riesgos entre las dos partes, compradora y vendedora en un contrato de compraventa internacional.

Los grandes problemas regulados por los INCOTERMS:

- **La entrega de las mercancías:** Tiene que ser efectuada “De acuerdo con los términos del contrato de compraventa y proporcionando todos los documentos exigidos por el contrato en prueba de conformidad”. La entrega puede ser:
  - Directa: El INCOTERM define que la mercancía sea entregada al mismo comprador (Caso de los INCOTERMS EXW, DAP y DDP).

- Indirecta: La mercancía se entrega a un intermediario del comprador. Este es el caso de los INCOTERMS FAS, FOB, CFR, CIF, FCA, CPT, CIP y DAT.
- **La transmisión de los riesgos:** los riesgos se transmiten en el punto geográfico y en el momento cronológico que definan el contrato y el INCOTERM que se haya elegido, siempre que “la mercancía haya sido debidamente identificada o individualizada como la mercancía objeto del contrato.
  - La distribución de los gastos: Excepto los casos CFR, CPT, CIF y CIP, en los que el vendedor asume el pago de los gastos de transporte hasta destino, el comprador corre con los demás gastos.
  - Trámites documentales en fronteras

#### **2.2.4.9.1 Clasificación de los INCOTERMS en función del medio de transporte utilizado**

- POLIVALENTES (para cualquier medio de transporte): EXW, FCA, CPT, CIP, DAT, DAP y DDP.
- MARITIMO (exclusivamente para este medio): FAS, FOB, CFR y CIF.

**Tabla 11. INCOTERM – Marítimos**

<b>Clasificación</b>	<b>INCOTERM</b>	<b>Definición</b>
Marítimos	FAS / "Free alongside ship" / " Franco al costado del buque "	La mercancía es colocada por el vendedor a su coste y riesgo en el muelle donde va a atracar el buque.
	"FOB" / " Free on board " / " Franco a bordo "	La transferencia de gastos y responsabilidades del vendedor al comprador se realizará en el momento en que la mercancía es cargada a bordo del buque. Los trámites y costes aduaneros de exportación son obligación del vendedor.
	"CFR " / " Cost and freight " / " Coste y flete "	Los gastos del vendedor incluyen los de envío y carga en el puerto de origen, así como el pago del flete y sus recargos hasta el de destino.
	"CIF " / " Cost, insurance and freight " / " Coste, seguro y flete".	Parecido al CIF, pero en este caso el vendedor tiene que contratar una póliza de seguro que cubra el transporte

Fuente: Logística Internacional, 2011.

**Tabla 12. INCOTERM – Polivalentes**

<b>Clasificación</b>	<b>INCOTERM</b>	<b>Definición</b>
<b>Polivalentes</b>	EXW / " Ex-works " / " Franco fábrica "	La entrega de la mercancía se realizará en el lugar de la fábrica o almacén del vendedor
	"FCA " / " Free carrier " / " Franco transportista "	El vendedor correrá con todos los gastos y riesgos hasta que la mercancía sea entregada en el punto acordado
	"CPT " / " Carriage paid to " / " Transporte pagado hasta "	Es aplicable a cualquier medio de transporte, por lo que el vendedor pagará el transporte hasta destino.
	"CIP " / " Carriage, insurance paid " / " Transporte y seguro pagados hasta "	Aplicable a cualquier medio de transporte, por lo que la transferencia de riesgos se realizará con la entrega al primer transportista.
	"DAT " / " Delivered at terminal " / "Entregada en terminal"	El vendedor correrá con todos los gastos y riesgos hasta que la mercancía es descargada del medio de transporte en la terminal de destino acordada.
	DDP " / " Delivered duties paid " / " Entregada derechos pagados "	El vendedor correrá con todos los gastos y riesgos hasta el lugar de destino convenido

Fuente: Logística Internacional, 2011.

### 2.2.4.9.2 Clasificación del transporte:

En la siguiente tabla se detalla la clasificación de los transportes y sus características:

**Tabla 13. Clasificación de Transporte**

Ítem	Descripción
Por el medio en que se desenvuelven	Terrestre (Por carretera o ferrocarril) Marítimo Aéreo
Por su naturaleza	Público: Efectuado mediante contraprestación económica Privado: Sin contraprestación económica.
Por su objeto	De viajeros. De mercancías. Mixto (Viajeros y mercancías).
Por su ámbito geográfico	Urbano: El que se efectúa en el interior de ciudades o áreas urbanas. Nacional: En el interior de un país. Internacional: entre dos o más países.
Por su regulación administrativa	Liberalizado: No sujeto a autorización. Contingentado: Sujeto a autorización
Por la forma de utilización de los vehículos	Sucesivo: El que utiliza secuencialmente vehículos de la misma naturaleza (sólo buques, o camiones, o aviones).

Fuente: Logística Internacional, 2011.

## 2.2.5. Investigación de mercados

### 2.2.5.1. Segmentación de mercados

Es el proceso de dividir un mercado en grupos más pequeños (subgrupos homogéneos), con la finalidad realizar estrategias comerciales diferenciadas para cada uno de estos compradores en base a sus necesidades, características y comportamientos similares, esto logrará satisfacer las necesidades de forma más

efectiva, alcanzar los objetivos comerciales de la empresa y logrando una ventaja competitiva frente a otras.

Una buena segmentación debe tener como resultado segmentos de mercado con las siguientes características:

- **Ser intrínsecamente homogéneos:** Los consumidores deben ser lo más semejantes posibles, en cuanto a sus respuestas ante las variables de la mezcla de marketing.
- **Heterogéneos entre sí:** Los consumidores de varios segmentos deben de ser lo más distintos posible, respecto a sus respuestas probables ante las variables de la mezcla de marketing.
- **Bastante grandes:** Para garantizar la rentabilidad.
- **Operacionales:** Para identificar a los consumidores y escoger las variables del marketing.

### 2.2.5.2. Objetivo de la segmentación

Poder aplicar estrategias comerciales diferenciadas para cada segmento, así se logrará una mayor satisfacción de los clientes y al mismo tiempo se mejorará la rentabilidad

### 2.2.5.3. Beneficios de la Segmentación del Mercado

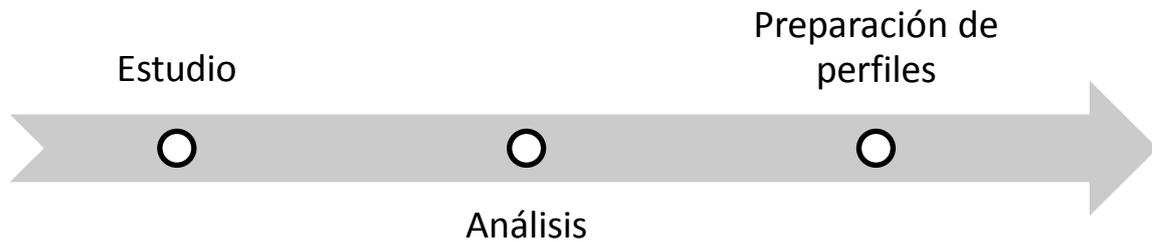
- Mejor orientación respecto a sus productos, precios, promoción y canales de distribución hacia los clientes.
- Mejor aprovechamiento de los recursos de mercadotecnia, ya que se los orienta hacia segmentos potenciales para la empresa.
- Permite competir activamente en ciertos segmentos donde puede desarrollar sus fortalezas.
- Los clientes pueden encontrar productos o servicios que mejor se adapten a sus necesidades o deseos.
- Las pequeñas crecerán más rápido, si obtienen una posición sólida en los segmentos.

#### 2.2.5.4. Requisitos para una óptima segmentación de mercado

- **Ser medibles:** Que se pueda determinar (de una forma precisa o aproximada) teniendo en cuenta aspectos como tamaño, poder de compra y perfiles de cada segmento.
- **Ser accesibles:** Poder llegar a ellos eficazmente con la mezcla de mercadotecnia.
- **Ser sustanciales:** Es decir, tienen que ser un grupo homogéneo lo suficientemente grande o rentable. Debería ser lo más grande posible, como para que valga la pena dirigir esfuerzos y recursos con un programa de marketing a la medida.
- **Ser diferenciales:** El segmento tiene que ser claramente distinto del otro, para poder responder de una forma particular a las actividades de marketing.

#### 2.2.5.5. Proceso de segmentación de mercados

- **Estudio:** Se examina el mercado, para determinar las necesidades específicas satisfechas. Se realizan entrevistas y se organiza sesiones de grupo para entender las motivaciones, actitudes y conductas de los consumidores. Se reúne datos sobre los atributos, conciencia de marca, patrones de uso y actitudes.
- **Análisis:** Se interpretan los datos, para construir el segmento con los consumidores que tienen un requerimiento en particular, y que los distingue de los demás.
- **Preparación de perfiles:** Se prepara en términos de actitudes distintivas, conductas, demografía, etc. A cada segmento se debe nombrar con base a su característica dominante



**Figura 4. Proceso de segmentación de Mercados**  
Fuente: Segmentación y desarrollo de mercados, 2015

#### 2.2.5.6. Tipos de segmentación de mercado

- **Segmentación geográfica:** Subdividir los mercados en segmentos por su localización (regiones, países, ciudades, pueblos). Sus variables son: región del mundo o del país, tamaño de la ciudad o zona metropolitana, densidad y clima. Los deseos de los consumidores y el uso de los productos están relacionados con varias de éstas categorías.
- **Segmentación demográfica:** Sus variables son: edad, género, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, educación, religión, raza, generación y nacionalidad. Estos datos deben aprovecharse ya que guardan relación con la demanda y se miden con cierta facilidad.
- **Segmentación psicográfica:** Se examina puntos relacionados con la forma de pensar, sentir y comportarse de las personas. Sus variables son: clase social, estilo de vida y personalidad. Las personas pueden pertenecer al mismo grupo demográfico pero tener rasgos psicográficos diferentes.
- **Segmentación conductual:** Sus variables son: ocasiones, beneficios, situación del usuario, frecuencia de uso, situación de lealtad, etapa de preparación y actitud hacia el producto. Se cree que el mejor punto de inicio para la segmentación son las variables conductuales.



**Figura 5. Tipos de Segmentación**

**Fuente: Fundamentos de mercadotecnia Kotler, 2006.**

### **2.2.5.7. Posicionamiento en el mercado**

Está orientado a que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente del consumidor meta, en relación con la de los competidores. Cuando hablamos de posicionamiento nos referimos a un programa de mercadotecnia que tiene influencia en la percepción mental de los consumidores (sensaciones, opiniones, impresiones y asociaciones) respecto a una marca, producto, o empresas.

Luego de que se identifica el segmento potencial, el vendedor debe decidir la posición que va a perseguir. Hay tres pasos en una estrategia de posicionamiento:

- Elegir el concepto de posicionamiento.
- Diseñar la dimensión o característica que mejor comunica la posición.
- Coordinar los componentes de la mezcla de marketing.

#### **2.2.5.7.1 Definición y metodología del posicionamiento**

- Posicionar: arte de diseñar una imagen para la empresa de tal modo que ocupe un lugar distintivo en la mente del mercado meta.
- El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor.
- Metodología del posicionamiento, consta de 4 puntos:
  - Identificar el mejor atributo del producto
  - Conocer la posición de los competidores, respecto a ese atributo

- Decidir la mejor estrategia, en función a las ventajas competitivas
- Comunicar el posicionamiento a través de la publicidad
- Para competir a través del posicionamiento, existen 3 alternativas estratégicas:
  - Fortalecer la posición actual en la mente del cliente
  - Apoderarse de la posición desocupada
  - Desposicionar a la competencia

Se debe desarrollar propuestas resaltando los beneficios y atributos del producto. Existe el beneficio de posicionamiento doble, pero al aumentar muchos beneficios corremos el riesgo de caer en incredulidad, para evitar esto, se debe evitar 4 errores:

- Sub posicionamiento: La marca es vista como un competidor más en el mercado. Se tiene una idea imprecisa del producto
- Sobre posicionamiento: Existe una imagen estrecha de la marca.
- Posicionamiento confuso: imagen incierta, muchas veces porque se afirman demasiadas cosas del producto.
- Posicionamiento dudoso: Es difícil creer en las afirmaciones de la marca ya sea por el precio, o característica del producto.

#### 2.2.5.8. Tipos de posicionamiento

- **Posicionamiento por atributo:** las empresas se posicionan por un atributo como el tamaño o tiempo que lleva de existir.
- **Posicionamiento por beneficio:** El producto se posiciona como líder, por los beneficios que los demás no dan.
- **Posicionamiento por uso o aplicación:** Cuando el producto de posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.
- **Posicionamiento por competidor:** El producto es mejor en varios sentidos en relación al competidor.

- **Posicionamiento por categoría de productos:** Producto líder en cierta categoría de productos.
- **Posicionamiento por cantidad o precio:** Se posiciona como el que ofrece mayores beneficios a un precio razonable.

#### **2.2.5.8.1 Comunicación del posicionamiento**

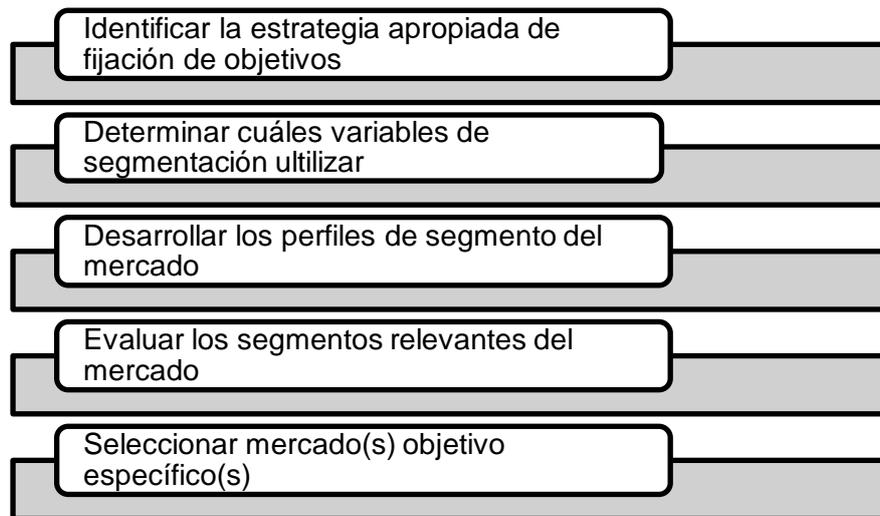
Después de desarrollar las estrategias de posicionamiento, se debe de comunicar a través de mensajes claros y simplificados que penetren en la mente del consumidor de manera concreta y duradera.

#### **2.2.5.8.2 Selección de mercados meta**

Aquí la empresa debe decidir a cuales y a cuantos segmentos se va a dirigir. La compañía decide atender a un grupo de compradores que tienen necesidades, deseos o características comunes. Cuatro normas que se deben tomar en cuenta para saber si elegir un segmento como mercado meta:

- El mercado meta debe ser compatible con los objetivos e imagen de la organización.
- Debe concordar la oportunidad de mercado y los recursos de la compañía.
- Se debe generar ganancias.
- La compañía debe buscar un mercado en el que los competidores sean pocos o débiles.

Proceso de selección de un mercado objetivo. Por lo general los comercializadores utilizan un proceso de cinco pasos.



**Figura 6. Selección de un mercado objetivo**  
Fuente: Adolfo Rafael Rodríguez Santoyo, 2004.

## 2.2.6. Microeconomía

La microeconomía se centra en el análisis del comportamiento de las diferentes unidades económicas (familias, consumidores, empresas, etc.), considerando que éstas actúan como unidades individuales.

### 2.2.6.1. La Función de la Demanda y la Oferta

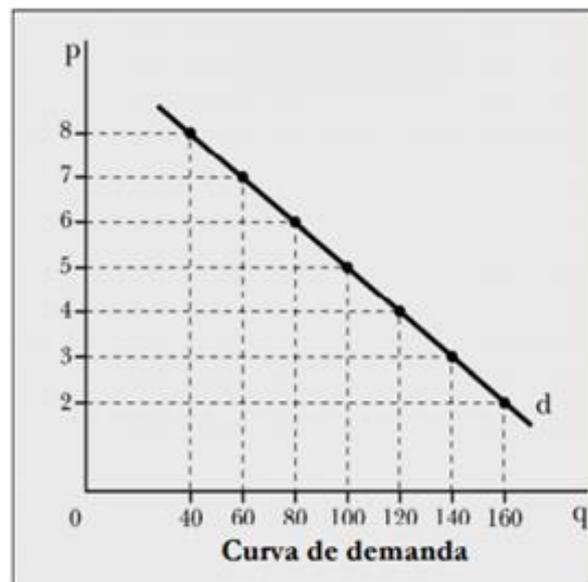
Describe la variación de los precios, resultado de la interacción entre la disponibilidad del producto (oferta) y los deseos de aquellos con poder adquisitivo (demanda).

#### 2.2.6.1.1 La función de demanda

Describe el comportamiento de los consumidores. Es decir, las distintas cantidades de un determinado bien que los consumidores desean adquirir a los diferentes precios. La función de demanda normal muestra una relación negativa entre el precio y la cantidad demandada

Los Determinantes de la Cantidad Demandada son:

- El precio de ese bien.
- El precio de los demás bienes.
- La renta y la riqueza del consumidor.
- Factores sociológicos
- Los gustos y preferencias del consumidor.
  - Expectativas: Precios y Rentas futuras esperadas.



**Figura 7. Curva de la demanda**

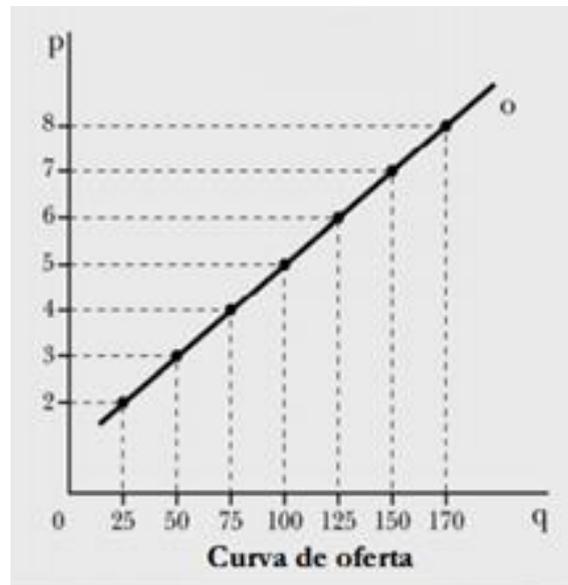
Fuente: Introducción a la Microeconomía, 2006.

### 2.2.6.1.2 La Función de Oferta

Describe el comportamiento de los vendedores. Es decir, las distintas cantidades de un determinado bien que éstos están dispuestos a vender a los diferentes precios. La función de oferta normal muestra una relación positiva entre el precio y la cantidad ofrecida.

Determinantes de la Cantidad Ofrecida son:

- El precio del bien
- Los precios de los factores de producción.
- Los objetivos de las empresas productoras.
- La Tecnología.
- El precio de los bienes relacionados.
- Las expectativas s/precios.



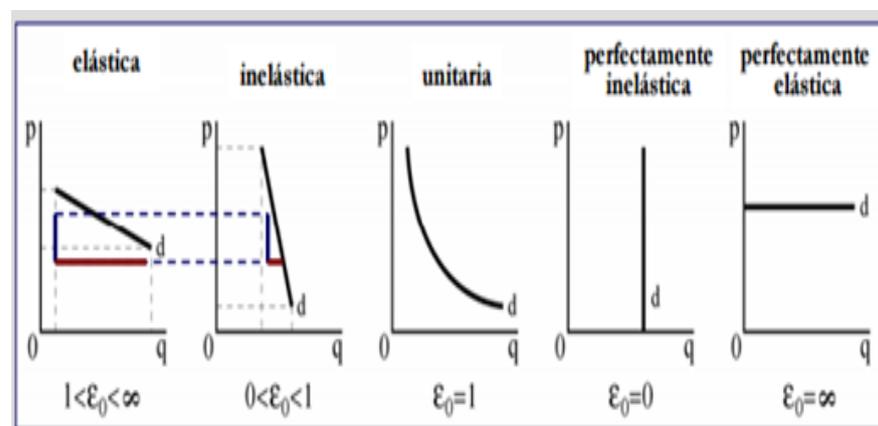
**Figura 8. Curva de la oferta**

Fuente: Introducción a la Microeconomía, 2006.

#### 2.2.8.4. Elasticidad de la demanda y de la oferta

##### 2.2.8.4.1. Elasticidad de la demanda

Es la variación porcentual de la cantidad demandada dividida por la variación porcentual del precio. Dado que la función de demanda presenta pendiente negativa y la relación entre precio y cantidad muestran signos diferentes, habitualmente se trabaja con el valor absoluto.



**Figura 9. Elasticidad precio de la demanda**

Fuente: Introducción a la Microeconomía, 2006.

## 2.2.7. Proceso Productivo

Un proceso de producción es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas y se orientan a la transformación de ciertos elementos. De esta manera, los elementos de entrada (materia prima) pasan a ser elementos de salida (productos), tras un proceso en el que se incrementa su valor. Un Proceso productivo consiste en transformar las materias primas en salidas, por medio del uso de recursos físicos, tecnológicos, humanos, etc.

### 2.2.7.1. Elementos de un proceso productivo

- Elementos Directos: Las materias primas
- Elementos Indirectos: Los lubricantes, la limpieza, combustible y mantenimiento.

### 2.2.7.2. Clasificación de los procesos productivos:

- **En Línea Proceso continuo:** La transformación de factores en productos se realiza de forma ininterrumpida o con procesos repetitivos de producción en masa.
- **Proceso intermitente:** Procesos que no requieren continuidad en el tiempo o que se realizan bajo pedido.
- **Producción simple:** Proceso que elabora un solo tipo de producto de las mismas características técnicas.
- **Producción múltiple:** Proceso que obtiene varios productos diferenciados:
  - Independiente: producción independiente con procesos simultáneos (detergentes y productos de aseo)
  - Conjunta: producción con factores comunes (bebidas)
  - Alternativa: los factores se emplean en función del tipo de producto (cadena de montaje).

### 2.2.7.3. Fases de un proceso de producción:

- **Procesado:** Conformado, montaje, desmontaje.
- **Inspección:** Comprobación de los requerimientos exigidos (calidad)
- **Transporte:** Cambio de ubicación.
- **Almacenamiento:** Periodo donde no se realiza ninguna de las anteriores.

### 2.2.8. Teoría de la Internacionalización

La teoría de la internalización se centra en explicar por qué están las transacciones de productos intermedios entre países organizadas por jerarquías en lugar de venir determinadas por las fuerzas del mercado. Su hipótesis básica es que las organizaciones multinacionales representan un mecanismo alternativo al mercado para gestionar actividades de valor a través de fronteras nacionales, y que para que las empresas se impliquen en inversiones directas en el extranjero tienen que darse dos condiciones (Buckley y Casson, 1976): que existan ventajas de localizar las actividades en el exterior y que el organizar estas actividades dentro de la empresa resulte más eficiente que el venderlas o cederlas a empresas del país extranjero en cuestión.

Basados en la perspectiva microeconómica, Williamson y Dunning (s.f.) consideran la internacionalización como una decisión racional que toman las empresas y aportan el concepto costo de transacción, asociándolo a que, frente a un mercado perfecto, donde al no existir ninguna clase de control, obliga a que las empresas sean más eficientes pues existe un alto riesgo de sustitución. Este hecho hace que el costo de desarrollar una actividad de control para mantener o mejorar dicha eficiencia sea muy alto, por lo que se decide buscar ventajas en mercados extranjeros.

El análisis de los costos de transacción llevará a la que la empresa concluya internacionalizar sus mercados cuando la especificidad de los activos sea alta. Este concepto está altamente ligado a conceptos actuales como maquila y outsourcing, pues sugiere que la empresa se centre en las actividades que generan valor económico y que externalice aquellas que son de fácil sustitución en mercados

internacionales al existir escasos de proveedores. Además de los costes de transacción, Dunning afirma que se deben presentar cuatro condiciones para desarrollar una actividad en mercados extranjeros:

- Debe existir una ventaja propia frente a las empresas locales del mercado extranjero al momento de satisfacer sus necesidades, permitiendo que internacionalizarse sea una actividad de utilidad y perdurabilidad en el mercado foráneo.
- La ventaja o ventajas que se tengan frente a los competidores locales deben de ser más sencillas y eficientes de explotar en el mercado extranjero, pues de otra manera no se internacionalizan las actividades que generan valor y se pierde la eficiencia que ofrece el mercado nativo de la empresa.
- Debe resultar rentable y ventajoso el hecho de localizar parte de su producción en el extranjero, esto con el fin de no perder la importancia que da la inversión extranjera directa a la internacionalización.
- La decisión de alcanzar mercados extranjeros debe de ser una decisión consecuente y coherente con la estrategia de la empresa, esto con el fin de resaltar la importancia que tiene la internacionalización para el desarrollo de una empresa en el largo plazo. El planteamiento de este paradigma guiado por dichas condiciones es un esfuerzo de Dunning para conciliar las principales teorías de la corriente económica.

### **2.2.9. Teoría de la innovación**

La comprensión de los patrones generales que sigue el proceso de innovación tecnológica en la agricultura es un elemento crítico para promover la transformación del sector en América Latina. En este sentido, Fei y Ranis (1966) y Jergenson (1969), con sus modelos duales dinámicos, resaltan la importancia del cambio técnico para explicar el papel desempeñado por la agricultura en el desarrollo económico. Ambos plantean que el incremento de las interacciones entre la agricultura, identificada como sector tradicional, y la industria o sector moderno, es el requerimiento fundamental para que se produzca el desarrollo económico. El mecanismo que permite reasignar

el trabajo del sector agrícola hacia la industrial es la existencia de un excedente en el primero, generando por el aumento de su productividad; este, a su vez, generalmente debe obtenerse mediante saltos tecnológicos durante el inicio del proceso de desarrollo.

Estos modelos duales presentan un interesante análisis de la transferencia de excedentes y mano de obra de la agricultura hacia la industria, basada en los precios marginales del trabajo y en el desempeño del consumo en función del crecimiento del trabajo y del salario. No obstante, dejan de lado el papel decisivo desempeñado por el mercado en la relación establecida entre los dos sectores, así como el análisis del proceso de desarrollo agrícola. Los diversos modelos para analizar este proceso constituyen las denominadas “Teorías sobre la modernización de la agricultura” (Santos, 1986).

### **2.2.10. Teoría del comercio internacional**

La gran virtud de las teorías de Smith, Ricardo y Heckscher-Ohlin es que identifican con precisión los beneficios específicos del comercio internacional. El sentido común dicta que es beneficioso un poco de Comercio Internacional. Por ejemplo; Nadie propondría que Islandia cultive sus propias naranjas. Islandia saca provecho del comercio porque intercambia algo de lo que produce a bajo costo (peces) por bienes que no puede producir de ninguna manera (naranjas). Así, con el comercio, los islandeses agregan las naranjas a su comida de pescado. Sin embargo, las teorías de Smith, Ricardo y Heckscher-Ohlin superan estas nociones del sentido común y muestran que es beneficioso que un país practique el comercio exterior incluso con los bienes que podría producir. Es un concepto difícil de entender. Desde luego, para algunos sectores de la población de un país es difícil aceptar este argumento. Las compañías textiles estadounidenses y sus empleados, como ven su futuro amenazado por las exportaciones, tratan de convencer al gobierno que imponga cuotas de aranceles para limitar la exportación de textiles. Estos controles benefician a ciertos grupos, como a las empresas textiles y a sus empleados o a las acerías poco rentables y a sus empleados; pero las teorías de Smith, Ricardo y Heckscher-Ohlin indican que tales iniciativas dañan el conjunto de la economía. Los límites a las

importaciones redundan en la ventaja de los productos del país, pero no de los consumidores.

## **2.3. Definición de términos básicos**

### **2.3.1. Asociatividad**

La asociatividad se puede entender como “un sistema de organización basado en un contrato social que responde a la necesidad de un grupo humano de aumentar esfuerzos y conseguir mayores beneficios de manera colectiva, y define las relaciones sociales y de poder en un grupo de personas” (Maldonado, 2012).

### **2.3.2. Organización**

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados (Chiavenato, 2004).

### **2.3.3. Capital social**

Es un recurso de y para las personas que se compone, principalmente, de tres elementos: la confianza, las normas y las redes. El primer elemento, la confianza, es el más esencial por ser fundamento de la capacidad asociativa. A su vez, el capital social facilita la acción colectiva y la cooperación entre personas. A partir de estos dos conceptos, se plantea la definición de la asociatividad como “un sistema de organización, estructurado sobre la base de la acción colectiva, que facilita la gestión de esfuerzos conjuntos a fin de conseguir objetivos colectivos” (Maldonado, 2012).

### **2.3.4. Objetivos comunes**

Pueden ser coyunturales, como la adquisición conjunta de materias primas, o generar una relación más estable en el tiempo, como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común (Vegas, J. 2008).

### **2.3.5. Motivación**

Según Mc Clelland (2012) la motivación de un individuo se debe a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades: la necesidad de logro: relacionada con aquellas tareas que suponen un desafío, la lucha por el éxito, la superación personal, la necesidad de poder: referida al deseo de influir en los demás, de controlarlos; de tener impacto en el resto de personas la necesidad de afiliación: se refiere al deseo de establecer relaciones, de formar parte de un grupo; todo aquello relacionado con relacionarse con los demás.

### **2.3.6. Valores**

Valor es aquello que hace a una cosa digna de ser apreciada, deseada y buscada; son, por tanto, ideales que siempre hacen referencia al ser humano y que éste tiende a convertir en realidades o existencias". Igualmente, afirma: "valores son lo que suele mover la conducta y el comportamiento de las personas; orientan la vida y marcan la personalidad (García, 1998)

### **2.3.7. Estrategia**

Consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos (Porter, 1992).

### **2.3.8. Tecnología**

El conjunto de saberes que permiten fabricar objetos y modificar el medio ambiente, incluyendo plantas y animales, para satisfacer las necesidades y los deseos de nuestra especie (Thompson, 2009).

### **2.3.9. Inversión**

La inversión es todo desembolso de recursos financieros para adquirir bienes concretos o instrumentos de producción, y que la empresa utilizará durante varios años para cumplir su objeto social (Peumans, 2006).

### **2.3.10. Proceso**

Un conjunto de actividades cuyo producto crea un valor intrínseco para el usuario o cliente, es toda transformación que añade valor implicando el uso de recursos Para (Fernández, 1996),

### **2.3.11. Costo**

Los gastos necesarios para mantener un proyecto, línea de procesamiento o un equipo en funcionamiento (Zugarramurdi, y Parín, 1998).

### **2.3.12. Mercado**

Un mercado es un grupo de compradores y vendedores. Los compradores determinan la demanda del producto, y los vendedores, la oferta (Mankiw, G. (2002.

### **2.3.13. Producto**

El producto es un conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos (Bonta, y Farber, 1994).

### **2.3.14. Oferta**

La oferta se refiere a "las cantidades de un producto que los productores están dispuestos a producir a los posibles precios del mercado (Fisher y Espejo, 2005).

### **2.3.15. Demanda**

El deseo que se tiene de un determinado producto pero que está respaldado por una capacidad de pago (Kotler, 2000).

### **2.3.16. Precio**

El precio es "la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio (Kotler y Armstrong 2003).

## CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS

### 3.1. Formulación de la hipótesis

#### 3.1.1. Hipótesis general

Las características de asociatividad de los productores de Tarwi-Lupino de la cooperativa agraria de trabajadores Llucllapuquio N<sup>o</sup> 1140 del distrito de Chetilla, para la exportación de la bebida nutritiva en polvo a la ciudad de Colonia – Alemania, son el trabajo en equipo y el aumento de producción.

### 3.2. Operacionalización de variables

#### 3.2.1. Variable Independiente (X): Asociatividad

#### 3.2.2. Variable dependiente (Y): Exportación

Tabla 14. Operacionalización de variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES		
VARIABLE(S)	DIMENSIONES	INDICADORES
Características de la asociatividad	Beneficios	Mayor nivel de ingresos
		Aumento de Producción
	Riesgos	Acceso a mayor tecnología
		Acceso a nuevos mercados
		Mayor poder de negociación
Valores	Menor nivel de ingresos	
	Nivel de contaminación	
	Nivel de Confianza	
	Cooperación	
Gestión empresarial	Trabajo en quipo	
	Número de proyectos	
	Alianzas estratégicas	
Exportación	Ventas	Unidades vendidas
		Contado
		Crédito
	Tipo de exportación	FOB
		CIF

Elaboración: Propia, según protocolo de Tesis UPN, 2015.

## CAPÍTULO 4. MATERIAL Y MÉTODOS

### 4.1. Tipo de diseño de investigación

#### 4.1.1. Descriptivo

La investigación es de tipo descriptivo porque vamos a describir las características de una población, aquí se recogen los datos en función a la hipótesis, para luego exponer y resumir la información adquirida.

#### 4.1.2. No Experimental

La investigación es no experimental ya que se realiza, sin manipular ninguna de las variables. Los sujetos de estudio se observan en su ambiente natural y no existe ningún tipo de condiciones o estímulos a los cuales estén expuestos. Se basa principalmente en la observación del fenómeno tal y como se da en el contexto para analizarlos posteriormente.

#### 4.1.3. Diseño de la Investigación

Nuestra investigación es de tipo descriptivo ya que describiremos las características de los productores de Tarwi-Lupino en Chetilla- Cajamarca a través de la recolección de datos; también es de tipo no experimental porque observaremos el comportamiento de los productores (sin manipular la situación) para definir las características.



Figura 10. Tipo de Investigación  
**Elaboración: Propia**

#### **4.1.4. Material**

##### **4.1.4.1. Unidad de estudio**

El productor de Tarwi-Lupino de la cooperativa agraria de trabajadores Llucllapuquio N<sup>o</sup> 1140 del distrito de Chetilla- Cajamarca.

##### **4.1.4.2. Población**

Los 38 productores de Tarwi-Lupino de la cooperativa agraria de trabajadores Llucllapuquio N<sup>o</sup> 1140 del Distrito de Chetilla- Cajamarca.

##### **4.1.4.3. Muestra**

Se utilizara el muestreo no probabilístico, por conveniencia, ya que el criterio utilizado para seleccionar a la asociación ha sido el mayor número de productores.

La muestra es de 38 productores de la Cooperativa agraria de trabajadores Llucllapuquio N<sup>o</sup> 1140 del Distrito de Chetilla - Cajamarca.

#### **4.1.5. Métodos**

##### **4.1.5.1. Técnicas de recolección de datos y análisis de datos**

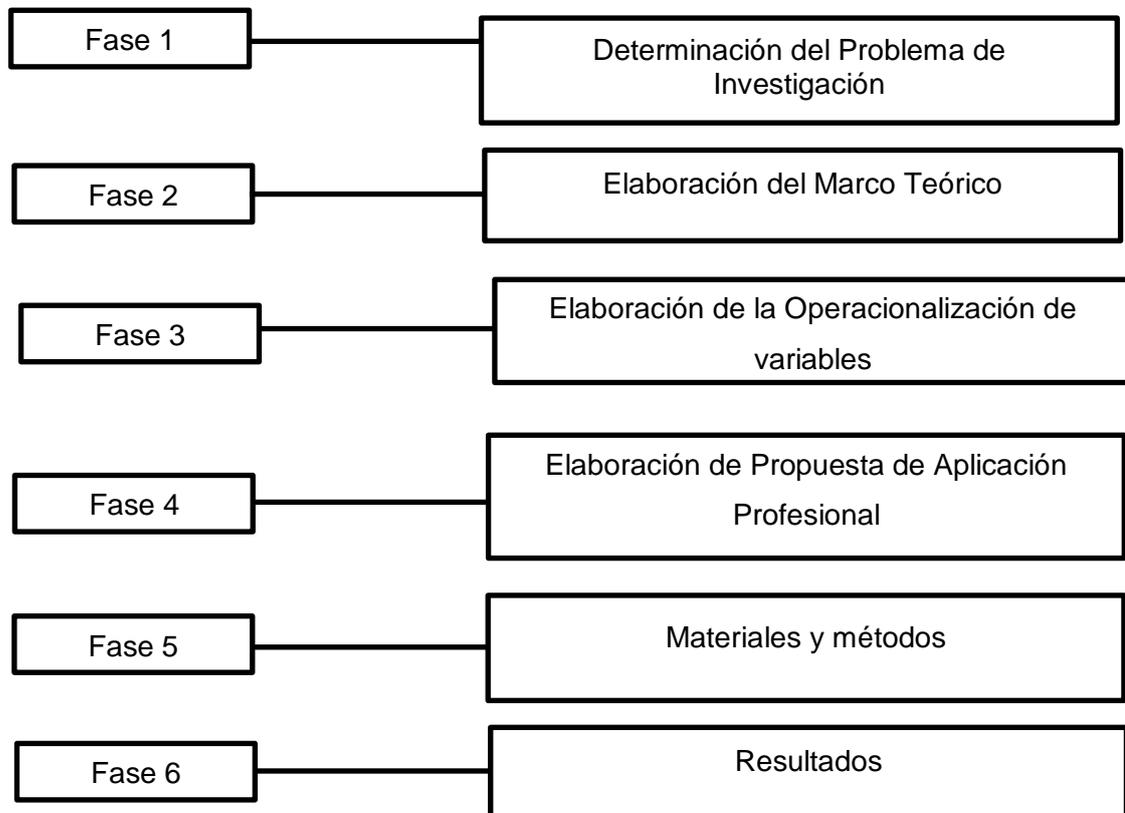
Para la recolección de datos se utilizarán dos entrevistas y una encuesta que están respaldadas por la validación de tres expertos; en la encuesta se consignará la escala tipo Likert elaborada para identificar las características de los productores de la Cooperativa agraria de trabajadores Llucllapuquio N<sup>o</sup> 1140 del distrito de Chetilla – Cajamarca, al mismo tiempo se emplearon preguntas abiertas para identificar algunos aspectos generales de la producción.

Para el análisis de datos, siendo el presente trabajo de tipo descriptivo, se utilizará estadística descriptiva tales como porcentajes y promedios para organizar y procesar la información.

#### 4.1.5.2. Procedimientos de la Investigación

A partir del modelo de investigación determinado se ha establecido las fases o etapas en las que se desarrolló la investigación:

- **Fase 1:** Se determina el problema de investigación.
- **Fase 2:** Del modelo de investigación se considera la elaboración del marco teórico que es el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar.
- **Fase 3:** Comprende la elaboración de la matriz de operacionalización de variables.
- **Fase 4:** Comprende la elaboración de la propuesta de aplicación profesional donde se hace referencia a todos los puntos que se consideró en el Plan de Negocios.
- **Fase 5:** De materiales y métodos empleados en la investigación, en esta se realizó entrevistas a expertos, y a los representantes de la asociación de productores de Tarwi-Lupino para recabar información sobre las variables de estudio.
- **Fase 6:** Comprende la elaboración de resultados y discusión donde se hace hincapié en los aspectos más relevantes obtenidos en la investigación.



**Figura 11. Fases de la investigación**

**Fuente: Manual para la Elaboración de Tesis Profesional para Licenciatura, 2014.**

## CAPÍTULO 5. PRODUCTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

### 5.1. Aspectos generales del negocio

#### 5.1.1. Descripción de la idea de negocio

Somos una empresa encargada de la producción y comercialización de bebidas nutritivas y funcionales a base de Tarwi-Lupino para el cuidado de diabéticos que ayudan a prevenir y controlar la diabetes (baja el nivel de glucosa en la sangre), además de presentar un alto valor nutritivo requerido por cualquier persona.

#### 5.1.2. Descripción del producto

Bebida funcional en polvo, a base de tarwi micro-pulverizado, que reduce el nivel de glucosa, producto natural y con un alto contenido de proteínas, fibra, zinc y calcio, éste es a su vez de sabor agradable.

### 5.2. Marca Comercial

#### 5.2.1. Definición de Marca Comercial

Se entiende por marca comercial a todo signo que se utiliza para distinguir un producto en el mercado. Su principal característica es que tiene un carácter distintivo, con la finalidad de que el consumidor diferencie el producto de otros que existan en el mercado.

**Tabla 15. Nombre Comercial**

Nombre	DESCRIPCIÓN
<b>Empresa</b>	Exportaciones Y&C S.R.L
<b>Producto</b>	LIFE, Nutritive and Functional Drink

Elaboración: Propia.

### 5.3. Presentación del producto

A continuación se muestra la imagen referencial de la presentación del producto en sobre de 20 gr:



Figura 12. Presentación del producto  
Elaboración: Propia.

### 5.4. Etiqueta

La etiqueta de nuestro producto servirá para identificarlo, describirlo y diferenciarlo, a continuación se muestra la propuesta de la etiqueta:

EMPRESA EXPORTADORA Y&C SAC

Por 100 gramos:

Nutrientes	Cantidad
Proteína (%)	54.05
Grasa (%)	21.22
Fibra (%)	10.37
Magnesio (%)	0.07
Calcio mg	93
Zinc (%)	63.21
Fósforo mg	440
Calorías	411 cal

INGREDIENTES:  
Tarwi, esencia de vainilla,  
edulcorante natural,  
almidón



**LIFE**  
*Nutritive & Functional Drink*

100% Natural



CONTIENE  
**100**  
Sobres  
De 20 g - Polvo



Peso Neto  
400 grs

Bebida en polvo: Es un alimento ideal debido a sus ingredientes de primera clase.

PREPARACIÓN:  
Usando un shaker o preferentemente una licuadora, mezcle un sobre (20g) con 250 ml de leche o agua hervida fría

**LIFE**  
*Nutritive & Functional Drink*

100% Natural



CONTIENE  
**100**  
Sobres  
De 20 g - Polvo



Peso Neto  
400 grs

**Figura 13. Etiqueta – Español**  
 Elaboración: Propia.

C

EMPRESA EXPORTADORA Y&C SAC

Von 100 gramm:

Nährstoffe	Menge
Protein (%)	54.05
Fett (%)	21.22
Faser (%)	10.37
Magnesium (%)	0.07
Calcium mg	93
Zink (%)	63.21
Phosphor mg	440
Kalorien	411 kal

ZUTATEN:  
Tarwi , Vanille,  
natürlicher Süßstoff ,  
Stärke



**LEBEN**  
*Nutritive und Funktions drink*

100% *Natürlich*



ES ENTHALT  
**100**  
Envelope  
20 gramm - Pulver



Reingewicht  
400 gramm

Getränkpulver : Es ist eine ideale Nahrung ,  
weil ihre Zutaten erster Klasse

ZUBEREITUNG:  
Vorzugsweise einen Shaker oder mit einem Mixer ,  
mischen einen Umschlag (20 Gramm) mit 250  
Milliliter Milch oder kaltem Wasser gekocht

**LEBEN**  
*Nutritive und Funktions drink*

100% *Natürlich*



ES ENTHALT  
**100**  
Envelope  
20 gramm - Pulver



Reingewicht  
400 gramm

Figura 14. Etiqueta en idioma – Alemán  
 Elaboración: Propia.

## 5.5. Envase y Embalaje

### 5.5.1. Envase

Según Siicex (2013) el envase es el recipiente de cualquier material y forma que adopte, destinado a contener mercancías para su empleo. Se caracteriza por individualizar, dosificar, conservar, presentar y describir unilateralmente los productos pudiendo estar confeccionados con uno o más materiales distintos simultáneamente.

#### 5.5.1.1. Envase primario

Nuestros envases serán sobres de bobina aluminizada, a continuación se muestra una imagen del envase que emplearemos:



**Figura 15. Envase de bobina aluminizada**  
**Fuente: SIICEX, 2013.**

A continuación se muestra la ficha técnica de nuestro envase primario:

**Tabla 16. Ficha Técnica Envase Primario**

Ítem	Descripción
Material	Aluminio
Tamaño	9 cm de alto, 7 cm de largo y 1 cm de ancho
Contenido	20 gramos
Espesor	0,3 mm
Acabados	Mill finish

Elaboración: Propia.

### 5.5.1.2. Envase secundario

Serán cajas de cartón prensado, con una presentación de 20 sobres x 20 gramos cada uno. A continuación se muestra una imagen de nuestro envase:



**Figura 16. Envase se cartón prensado**  
Fuente: SIICEX, 2013.

A continuación se muestra la ficha técnica:

**Tabla 17. Ficha Técnica del Envase Secundario**

Ítem	Descripción
Material	Cartón prensado
Medidas	9 cm de alto, 20 cm de largo y 8 cm de ancho
Contenido	400 gramos
Tipo	414 calandrado
Grosor	0.3 milímetros
Color	Blanco
Resistencia química	Ácidos, álcalis, solventes
Resistencia	-196 a 300°C

**Fuente: SIICEX, 2013.**

### 5.5.2. Embalaje

Es cualquier medio material para proteger una mercancía para su despacho o conservación en almacenamiento. Está conformado por materiales manufacturados, que tienden a lograr la protección y la distribución de mercancías a largas distancias protegiéndolas de los riesgos de la carga, transporte, descarga, de los cambios climáticos, bacteriológicos, biológicos, en general e incluso ante el hurto, así mismo evita mermas, derrames y averías con lo cual beneficia no solo al vendedor y comprador, sino también al asegurador y transportista (Siicex, 2013).

Nuestro embalaje serán cajas de forma cúbica, llanas, económicas y de fácil manipulación. A continuación se muestra una imagen referencial:



**Figura 17. Embalaje de caja de cartón corrugado**  
**Fuente: CartónExpress, 2013.**

**Tabla 18. Ficha técnica caja de cartón**

<b>CAJA DE CARTÓN</b>	
<b>Características técnicas del producto</b>	
<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>
Material	Cartón Corrugado
Medidas	27cm de alto, 32 cm de ancho, 40 cm de largo
Capacidad	9.600 kg
Contenido	24 envases de 400 gr cada uno
Tipo	Doble cara o pared sencilla
Tipo de onda	B
Características	No Contiene aditivos ni colorantes

**Fuente: CartónExpress, 2013.**

## **5.6. Paletización**

La paletización es una de las mejores prácticas de los procesos logísticos, consiste en la consolidación de una determinada cantidad de mercancías sobre un pallet para facilitar su manipulación.

### **5.6.1. Pallets**

El pallet a usar será de madera, éste permitirá el agrupamiento de nuestra mercancía, constituyendo una unidad de carga.

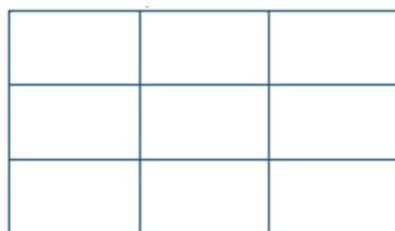
A continuación se muestra la ficha técnica:

**Tabla 19. Tipo de pallet**

Ítem	Características	
Por su empleo	Pallet abierto	No tiene uniones entre sus tacos de esquina y como consecuencia puede ser utilizado por todo tipo de máquinas
Por sus dimensiones	Pallet universal: 120 cm de largo 100 cm de ancho 14 cm de alto	
Por su Base	Pallet de dos entradas doble cara	
Material		Madera

Fuente: SUNAT, 2016,

La distribución de nuestro pallet será de 9 embalajes de 32 cm de ancho x 40 cm de largo. A continuación se muestra una imagen referencial:



**Figura 18. Distribución del pallet**  
Fuente: SUNAT, 2016,

Respecto a nuestra paletización, tendremos 9 cajas (32 cm de ancho, 40 cm de largo, 27 cm de alto) en la base, serán 7 pisos por pallet, teniendo un total de 63 cajas por pallet. Cada pallet tendrá un peso de 605 kilogramos. A continuación se muestra una imagen referencial de la paletización:

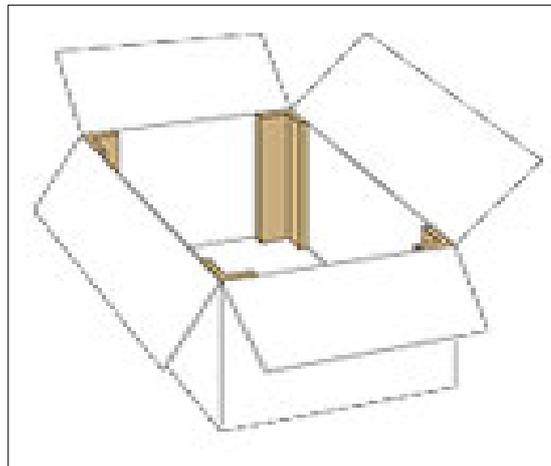


**Figura 19. Paletización**  
Fuente: MINCETUR, 2016.

### 5.6.2. Esquinero

Nuestra empresa empleará esquineros para el reforzamiento interior de las cajas de cartón y para la paletización de las cajas de cartón.

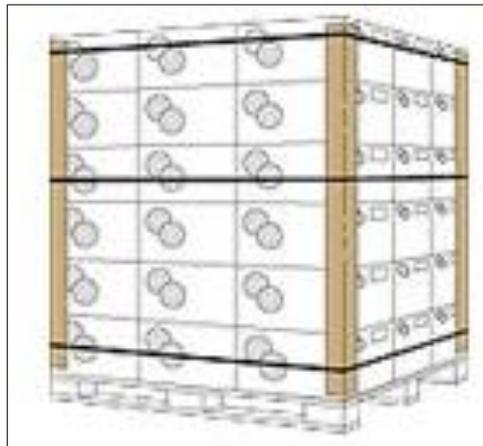
A continuación se muestran los tipos de esquineros que usaremos:



**Figura 20. Esquinero usado para el reforzamiento**  
Fuente: CARTOTEC, 2016.

Usaremos los esquineros de reforzamiento, ya que las cajas que van en el interior del embalaje son de un material delgado, y éstas podrían deformarse.

A continuación se muestran los esquineros usados para la paletización:



**Figura 21. Esquinero usado para la paletización**  
**Fuente: CARTOTEC, 2016.**

La ficha técnica de nuestro esquinero se detalla a continuación:

**Tabla 20. Ficha técnica del esquinero**

Ítem	Descripción	
Material	Cartón	
Color	Marrón	
Dimensiones	Ancho	50 mm
	Largo	27 cm
	Espesor	2,5 mm
	Resistencia a la flexión	120 lb.

**Fuente: CARTOTEC, 2016.**

Usaremos esquineros de cartón, ya que son económicos y reciclables.

La siguiente figura muestra las dimensiones de nuestro esquinero

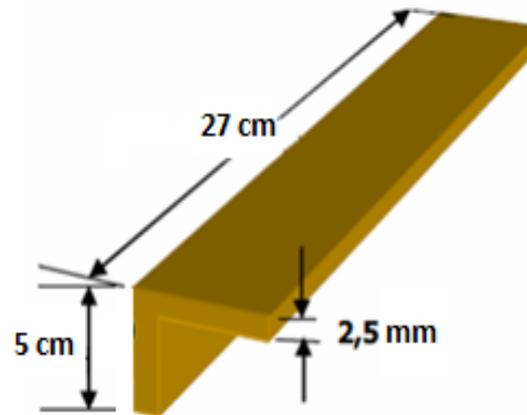


Figura 22. *Dimensiones de esquinero*  
Fuente: CARTOTEC, 2016.

### 5.6.3. Zunchos

El zuncho que usaremos para la fijación de nuestro embalaje será de cinta plástica. Ya que éstos se utilizan principalmente en embalaje y transporte para amarres temporales de paquetes. Los zunchos a usar se adaptan a diferentes tamaños de paquetes por lo que son fáciles de aplicar a objetos de diferentes dimensiones.

### 5.7. Contendor

Es utilizado para el transporte marítimo, fluvial, aéreo, terrestre o multimodal. La normalización de sus dimensiones facilita la manipulación y operaciones de comercio internacional. Los contenedores se utilizan para transportar objetos muy pesados o voluminosos.

En cuanto al transporte marítimo, existen diversos tipos de contenedores, los más importantes son los metálicos, la cisterna, los refrigerados o los que están dirigidos a transportar líquido; su interior cuenta con algún tipo de recubrimiento para evitar la humedad durante los viajes. En sus esquinas, los contenedores presentan espacios apropiados para que puedan ser enganchados y levantados por grúas especiales.

El contenedor que usaremos será de 40 pies a continuación se detalla la ficha técnica:

**Tabla 21. Ficha técnica del contenedor**

Ítem	Descripción
Volumen	67,70 m <sup>3</sup>
Medidas externas	base: 1.220 x 243 cm max alto: 260 cm
Medidas Internas	base: 1.203 x 235 cm max alto: 239 cm
Peso vacío	3.700 kg
Peso máximo	26.780 kg

Fuente: MINCETUR, 2015.

En nuestro contenedor ubicaremos 20 pallets, cada pallet tendrá un peso de 605 kilogramos, obteniendo un total de 12100 kg. Nuestros envíos serán cuatro veces al año, es decir cada tres meses.

## 5.8. Características del producto

Son herramientas que sirven para diferenciar el producto de nuestra empresa, de los productos de la competencia, a continuación detallamos los atributos y cualidades de nuestro producto.

### 5.8.1. Atributos del producto

Composición: Los componentes de nuestro producto por cada 100 gr son:

**Tabla 22. Composición del producto**

Nutrientes	Cantidad
Proteína (%)	54.05
Grasa (%)	21.22
Fibra (%)	10.37
Magnesio (%)	0.07
Calcio mg	93
Zinc (%)	63.21
Fósforo mg	440
Calorías	411 cal

Elaboración: Propia

### 5.8.2. Cualidades organolépticas

Las propiedades organolépticas son las características físicas con las que cuenta el producto, es decir las propiedades detectadas por los diferentes sentidos del individuo; así el gusto, la textura, el olor o incluso el aspecto visual constituyen las principales propiedades organolépticas de un producto.

En la siguiente tabla se detallan las propiedades organolépticas de nuestro producto:

**Tabla 23. Propiedades organolépticas de nuestro producto**

Ítem	Descripción
Sabor	Tarwi y Vainilla
	Tarwi y Chocolate
	Tarwi y Canela/Clavo
	Tarwi (natural)
Color	Los colores principales de nuestros envases serán blanco y morado.
Textura	Coloide
Olor	Según el sabor

Elaboración: Propia

### 5.8.3. Microbiológica

El criterio microbiológico para un producto, está relacionado con la aceptabilidad de éste basada en la ausencia, presencia, o en la cantidad de microorganismos y/o toxinas, por unidad de masa, volumen, superficie o lote. En el caso de nuestro producto, éste es 100% libre de microorganismos patógenos.

## 5.9. Línea de Productos

### 5.9.1. Definición de línea de productos

Una línea de productos, es la que está constituida por aquellos productos que están estrechamente relacionados, ya sea porque desempeñan una función similar, se

venden a los mismos grupos de consumidores, se comercializan a través de los mismos puntos de venta o canales, o caen dentro de rangos de precios determinados (Kotler y Keller).

A continuación se detalla la línea de productos con la que cuenta nuestra empresa:

**Tabla 24. Línea de productos**

Ítem	Descripción
Bebida pulverizada	Tarwi vainilla
	Tarwi y chocolate
	Tarwi, canela y clavo
	Tarwi (natural)

Elaboración: Propia

## 5.10. Factores Diferenciales del Producto

Posterior a desarrollar un análisis comparativo se ha podido determinar los factores diferenciales de nuestro producto:

**Tabla 25. Factores Diferenciales del Producto**

Ítem	Descripción
Producto Natural	En la etapa de cultivo no usamos fertilizantes, pesticidas químicos, grasas hidrogenadas y otros químicos dañinos para la salud.
	En el proceso de elaboración no se hace uso de colorantes, saborizantes y edulcorantes artificiales.
Producto funcional	Previene y cura la diabetes
Producto nutritivo	Cuenta con proteínas que son vitales para el buen desarrollo de las células del organismo, Omega 3 y 6 que previene enfermedades cardiovasculares y fortalece el sistema inmunológico

Elaboración: Propia

## 5.11. Ficha técnica de nuestro producto

A continuación se detalla la ficha técnica de nuestro producto:

**Tabla 26. Ficha técnica de “LIFE” nutritive & functional drink**

<b>BEBIDA INSTANTÁNEA EN POLVO LIFE NUTRITITE AND FUNCTIONAL DRINK</b>			
Sabor Vainilla – Registro Sanitario: Perú: P2954811N NAPOBO			
<b>Información Nutricional</b> : Tamaño de Ración: 20 g (1 sobre para diluir en 1 vaso de agua o leche)			
<b>Raciones por envase:</b> 1 ración por sobre (20 sobres por caja)			
<b>Cantidad por ración</b>		Por 100 g	Por ración de 20 g
Contenido energético	(kcal)	411	82.2
Proteínas	(%)	54.05	10.81
Grasa Total	(%)	21.22	4.25
Carbohidratos totales	(%)	28.2	5.64
Fibra	(%)	10.37	2.07
Omega 3	(%)	14	2.8
Omega 6	(%)	24	4.8
<b>MINERALES</b>			
Magnesio	(%)	0.07	0.014
Calcio	(mg)	93	18.6
Manganeso	(%)	18.47	3.69
Zinc	(%)	63.21	12.64
Fierro	(%)	74.25	14.85
Potasio	(%)	0.02	0.004
Fósforo	(mg)	440	88
Hierro	(%)	10	2
<b>Edulcorante natural</b>	(%)	2	0.5

Elaboración: Propia

## 5.12. Necesidad, problema u oportunidad identificada

En los últimos años los casos de diabetes en Alemania han aumentado, según el último reporte del centro Alemán de diabetes (DDZ) la diabetes está a un paso de convertirse en un problema en el país, a la fecha en Alemania viven más de 4 millones y medio de ciudadanos con diabetes.

A partir de la tendencia de consumir productos funcionales que cuiden la salud de los diabéticos se logró determinar que “LIFE, nutritive and functional drink”, además de ser un producto que disminuye los niveles de glucosa posee un importante valor proteínico, por sus altos contenidos de grasa, hierro, calcio y fósforo; contiene lisina, un aminoácido esencial en la absorción del calcio y la construcción del tejido muscular; tiene metionina, triptófano entre otros aminoácidos. También contiene minerales y ácidos grasos no saturados, incluyendo el omega 6 y 3, es bajo en carbohidratos y contiene: zinc, potasio, magnesio, en poca cantidad vitamina C y E y complejo (FAO, 2015)

### 5.13. Descripción del equipo emprendedor

El presente proyecto estará gestionado por las bachilleres egresadas de la carrera de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Privada del Norte – Cajamarca.

**Tabla 27. Datos del equipo emprendedor**

NOMBRES Y APELLIDOS	GRADO DE INSTRUCCIÓN	CONTACTO
Yessenia Paredes Arbildo	Bachiller	Celular: 990636326 E-mail: Yessenia.arb@gmail.com
Claudia Ugas Cabanillas	Bachiller	Celular: 936785206 E-mail: Claudia.cuc@hotmail.com

Elaboración: Propia

### 5.14. Análisis del Mercado Objetivo

#### 5.14.1. Análisis de tendencias en el mercado Europeo

La Unión Europea ha alcanzado el estatus de superpotencia por su importancia comercial, financiera, por el alcance global de su economía, así como su influencia en la política internacional.

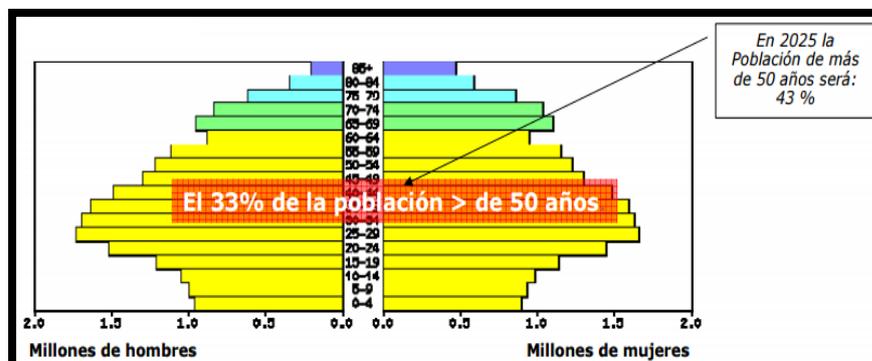
La tendencia de consumo en Europa, está inclinándose hacia el mayor consumo de alimentos funcionales, la siguiente figura lo demuestra:



**Figura 23. Consumo de productos funcionales (Mercado de US\$ 21, 5 mil millones en Europa**  
Fuente: FOOD SME HOP, 2014.

Como podemos observar los alimentos funcionales tienen el mayor porcentaje del consumo de alimentos en Europa con un 41%, además los alimentos naturales tienen un 19%, lo que representa una ventaja para nuestro producto que es funcional y a la vez natural.

La evolución de la alimentación ha estado influida por cambios sociales, políticos y económicos. Entre ellos está el aumento de la población mayor de 65 años en Europa, durante los últimos años se ha registrado un aumento de la población de avanzada edad, como se muestra en la siguiente figura:



**Figura 24. Aumento de la población en Europa**  
Fuente: ACNielsen, 2014.

- Mientras mayor sea el incremento de la esperanza de vida, la preocupación por la calidad de vida y la salud aumentarán.
- Mayor conocimiento de la sociedad de la relación dieta-salud: El consumidor se inclina hacia modelos más saludables, ya que contribuye a la disminución del riesgo de sufrir ciertas enfermedades, muchos estudios epidemiológicos han demostrado que la dieta y la nutrición están muy relacionadas con el desarrollo de patologías de gran prevalencia y algunas de elevada mortalidad.
- La elección de un alimento se ve más influenciado por el deseo de alcanzar una buena salud y evitar riesgos de padecer alguna enfermedad.
- Incremento del nivel económico: Este incremento hace posible que los consumidores busquen su propio bienestar, una vez satisfechas las necesidades básicas.
- Búsqueda de alternativas a la medicina convencional: Ésta búsqueda ha hecho que la prevención con alimentos represente una alternativa más atractiva.

Todo esto ha provocado una demanda cada vez mayor de alimentos funcionales, que previenen y/o curan enfermedades. Los países pertenecientes a la Unión Europea con una alta tendencia al cuidado de la salud son Alemania, Reino Unido y Países Bajos; a continuación se detallan datos importantes para la elección de nuestro país destino:

**Tabla 28. Datos de Posibles Países Destino**

Países	PBI (2015) – Millones de Euros	Población	Casos de diabetes (20-79) en miles	Gasto/ persona con diabetes* (USD)	Importación de Legumbres y Hortalizas 2015 (Valor en Euros)	Importación de las demás preparaciones alimenticias 2015 (Valor en Euros)
Alemania	3.025.900	80.688.000	7.279,35	4.943,62	5.500.047	1.243.639
Reino Unido	2.568.052	64.715.000	2.452,83	4.466,07	3.849.832	1.747.469
Países Bajos	678.572	16.979.000	886,70	6.943,11	2.124.622	759.972

Fuente: SUNAT, 2015.

Para calificar la tabla anterior, haremos una ponderación.

**Tabla 29. Ponderación**

Descripción	Ponderación
Bueno	3
Regular	2
Malo	1

Elaboración: Propia

En la siguiente tabla, calificaremos cada ítem para seleccionar nuestro país destino.

**Tabla 30. Ponderación de Evaluación de Factores**

Países	PBI - 2015	Población	Porcentaje de diabéticos	Gastos en salud	Importación de Legumbres y Hortalizas 2015 (Valor en Euros)	Importación de las demás preparaciones alimenticias 2015 (Valor en Euros)	Total
Alemania	3	3	3	2	3	2	16
Reino Unido	2	3	1	2	2	3	13
Países Bajos	1	1	1	3	1	1	8

Elaboración: Propia

Nuestro país destino será Alemania, ya que obtuvo el mayor puntaje en la calificación respecto a los otros países.

### 5.14.2. Análisis del País Destino

Alemania es una de las mayores potencias económicas e industriales del mundo, con altos niveles de bienestar social. Hoy es uno de los pocos países europeos que mantiene bajas tasas de desempleo y que casi no sufre las consecuencias de la crisis financiera del 2008. A continuación se detalla información general de Alemania:

**Tabla 31. Características de Alemania**

Ítem	Descripción
Situación	En el Norte de Europa, fronteras con Francia, Luxemburgo, Bélgica, Holanda, Dinamarca, Polonia, República Checa, Austria y Suiza.
Superficie	357,022 Km <sup>2</sup>
Capital	Berlín
Principales Ciudades	Berlín, Munich, Colonia, Hamburgo, Stuttgart, Dusseldorf.
Población	80.688.000 habitantes
Clima	Templado y oceánico
Idioma	Alemán
Moneda	Euro
Religión	Las que predominan son el Cristianismo (61%) y el Islam (5%)

Fuente: National Geographic, 2015.

### 5.14.3. Mercado Meta

A continuación se detallan las principales ciudades identificadas del país destino

**Tabla 32. Principales Ciudades**

Ítem	Ciudad
Principales Ciudades	Berlín
	Munich
	Colonia
	Hamburgo
	Stuttgart
	Dusseldorf

Fuente: National Geographic, 2015.

A continuación se indican los principales factores determinados para la selección del mercado destino.

**Tabla 33. Factores de Evaluación**

Ítem	Factores
Factores	Económico
	Comercial
	Logístico
	Cultural

Elaboración: Propia

**Tabla 34. Ponderación**

Descripción	Ponderación
<i>Bueno</i>	3
<i>Regular</i>	2
<i>Malo</i>	1

Elaboración: Propia

A continuación se procede a evaluar en función a los factores determinados la ciudad destino:

**Tabla 35. Evaluación Ciudad destino**

Ciudad	Factores				Total
	Económico	Comercial	Logístico	Cultural	
Berlín,	3	3	3	2	11
Munich	3	3	2	2	10
Colonia	3	3	3	3	12
Hamburgo	2	2	2	2	8
Stuttgart	2	1	2	2	7
Dusseldorf	2	1	2	2	7

Elaboración: Propia

De la evaluación de factores establecidos se determinó que la ciudad de Colonia es la más conveniente para iniciar la comercialización internacional de la bebida nutritiva en polvo.

A continuación se realiza una descripción de cada uno de los factores tomando en cuenta a la ciudad de Colonia:

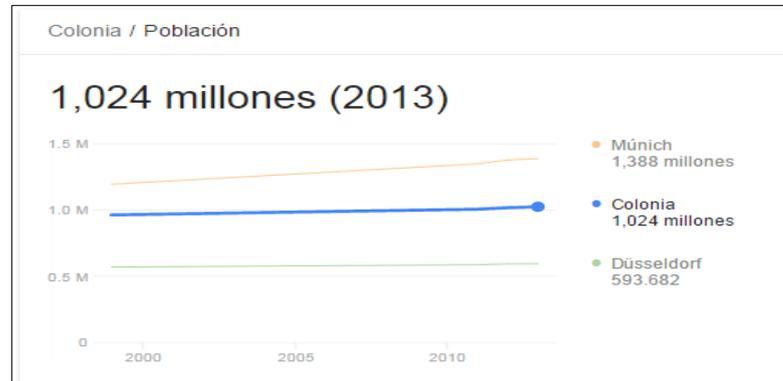
Colonia es una de las ciudades más destacadas y antigua de Alemania, situada en la cuenca del río Rin en el cruce de antiguas rutas comerciales, además de ser la cuarta ciudad más poblada de Alemania, con un total de 1, 024 millones de habitantes al 2013.

Elegimos a Colonia tomando en cuenta factores comerciales, financieros y culturales (influencias extranjeras), ya que esta ciudad reúne las mejores condiciones que aportan con el éxito de los negocios no solo en Alemania, sino también en Europa. A continuación le mostramos los principales motivos de nuestra elección:

**Aspecto económico y comercial:** En Colonia están presentes industrias del campo químico, farmacéutico, de metalurgia y de alta tecnología; además en esta región se ubica un gran mercado consumidor de alto poder adquisitivo (cerca de 17 millones de personas, considerando un radio de 100 km de Colonia). En la Feria de Colonia (Koelnmesse) se realizan algunas de las más importantes ferias de nivel europeo y mundial, en el sector de alimentos (ANUGA).

**Aspecto logístico:** Colonia está cerca a los grandes centros urbanos, comerciales y financieros europeos, además está próxima a los principales puertos del continente. Colonia tiene una excelente conexión de ferrocarril y es atravesada por el Río Rin, principal vía fluvial de Alemania, de gran importancia.

**Aspecto cultural:** Colonia es la ciudad más latina de Alemania. Esto facilita la forma de relacionarse y hacer negocios entre América Latina y Europa; así, el empresario latinoamericano encuentra un pedazo de Latino-américa en Colonia, favoreciendo el éxito de los negocios en Alemania. Además en Colonia se ubican dos universidades de renombre internacional: entre ellas la Universidad de Ciencias Aplicadas de Colonia, que recibe un gran número de estudiantes latinoamericanos en sus diversas carreras.



**Figura 25. Población en Colonia**

Fuente: Organización de las Naciones Unidas, 2015.

**Tabla 36. Características de la Ciudad – Colonia**

Ciudad de Colonia	
Descripción	Indicador
Población Total	1, 024 millones.
Densidad	2457 hab/km <sup>2</sup>
Ingreso Per cápita	42.832 EUR

Fuente: <http://www.stadt-koeln.de>,2015.

**Segmentación de mercado:** La segmentación de mercado es el proceso, de dividir o segmentar un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes, la segmentación de un mercado se puede dividir de acuerdo a sus características o variables que puedan influir en su comportamiento de compra. Con la finalidad de realizar el proceso de segmentación trabajaremos con la segmentación psicografica y geográfica, este tipo de segmentación contempla las siguientes variables:

**Tabla 37. Variables de Segmentación**

Ítem	Variable
Segmentación psicografica	Según clase social
	Según sexo
	Estilo de vida
	Características personales
	Nivel de Ingreso
Segmentación geográfica	Según lugar dónde viven

Elaboración: Propia

**Tabla 38. Segmento de Mercado**

Perfil de los Clientes	
Ítem	Descripción
Sexo	Femenino – Masculino
Edad	25 años a más
Condición económica	Media- Alta
Ubicación	Ciudad de Colonia

Elaboración: Propia

**Tabla 39. Población de Colonia por Edad**

Edad	Porcentaje	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Total
0-14	13%	7%	6%	71680	61440	133120
15-24	11%	6%	5%	61440	51200	112640
25-54	42%	22%	20%	225280	204800	430080
55-64	13%	7%	6%	71680	61440	133120
65 años y más:	21%	9%	12%	92160	122880	215040

Elaboración: Propia

Nuestro segmento de mercado está establecido entre los 25 años de edad a más, como se muestra a continuación:

**Tabla 40. Población de Colonia (de 25 años a más)**

Edad	Porcentaje	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Total
25-54	42%	22%	20%	225280	204800	430080
55-64	13%	7%	6%	71680	61440	133120
65 años y más:	21%	9%	12%	92160	122880	215040
<b>Total</b>				296960	266240	778240

Elaboración: Propia

### 5.14.1. Demanda del mercado

En la siguiente tabla, detallaremos cómo obtuvimos nuestra demanda efectiva, a través del cálculo del mercado potencial, disponible, efectivo y objetivo:

**Tabla 41. Demanda efectiva**

Ítem	Operación	Descripción
Mercado Potencial	778240	Nuestro mercado potencial es de 778240 (población de hombres y mujeres de 25 años a más, de la ciudad de Colonia- Alemania)
	$778240 \times 92 \% = 715981$	Para determinar nuestro mercado disponible, hemos multiplicado 778240 (mercado potencial) por 92 % (Nivel socioeconómico Medio-Alto, según la OECD y el diario español 20 minutos) y obtuvimos un resultado de 715981.
Mercado Disponible	$715981 \times 75\% = 536986$	Posteriormente tomamos el dato anterior que fue 715981, para multiplicarlo por el 75 % (Zona urbana en Alemania, según the global economy) y se obtuvo un resultado de 536986.
	$536986 \times 73\% = 391999$	Finalmente, tomamos el dato anterior 536986 y lo multiplicamos por el 73% (Personas en Alemania que tienen un empleo remunerado, según la OECD) y obtuvimos 391999, que sería nuestro mercado disponible.
Mercado Efectivo	$391999 \times 11.52\% = 45158$	El mercado efectivo es de 45158 , que es el resultado de multiplicar 391999 (mercado disponible) por 11.52% (porcentaje de diabéticos en Alemania, Según Atlas de la diabetes de la Federación Internacional de Diabetes - FID).

Elaboración: Propia

Nuestra demanda efectiva es de 45 158 unidades (cajas x 20 sobres) anuales, lo que muestra que existe una demanda atractiva para la exportación de nuestro producto.

### **5.14.2. Análisis del Consumidor**

La diabetes es una enfermedad que se origina porque el páncreas deja de producir insulina, la función principal que cumple esta hormona es mantener los valores adecuados de glucosa. En las personas con diabetes hay un exceso de glucosa en la sangre. Se manifiesta con mareos, náuseas, desmayos, cansancio, pérdida de peso, sed excesiva, piel que se daña fácilmente y tarda en sanar. Esta peligrosa enfermedad está afectando a niños, adolescentes y adultos. Por lo tanto la alimentación es un factor indispensable para el control de esta enfermedad acompañado del ejercicio y ciertos suplementos nutricionales. El estilo de vida moderno es una causa de ésta enfermedad, la medicina afirma que la diabetes no tiene cura y lo único que se puede hacer es auto medicarse para controlar los síntomas. Pero recientemente se han hecho ciertos estudios en relación a la diabetes, y como lograr controlar este padecimiento, sin hacer uso de químicos artificiales, ni medicamentos, una opción es a través del consumo de ciertos alimentos, uno de ellos es el Tarwi (OMS, 2015). Capaz de contrarrestar la diabetes, ya que ayuda a reducir la glucosa para controlar los niveles de azúcar en la sangre. Aquí es donde identificamos una oportunidad de negocio ofreciendo un producto nutritivo y funcional, que va dirigido a personas diabéticas. Es un producto ideal para aquellas personas diabéticas que no pueden consumir azúcares, pero que desean disfrutar de una bebida deliciosa y a la vez que les ayude a controlar sus niveles de glucosa.

### **5.14.3. Análisis de Competidores**

#### **5.14.3.1. Competencia Directa**

En cuanto a productos a base de Tarwi, nuestra única competencia en Alemania es el helado Lupinesse, desarrollado por el instituto Fraunhofer-Institut für Verfahrenstechnik und Verpackung en Freising cerca de Múnich. Este es el primer producto alimenticio a base de tarwi. Este proyecto está financiado por el Ministerio de Formación e Investigación alemán con alrededor de 4 millones de euros. Por el momento solo se lo encuentra en los supermercados EDEKA del sur de Alemania.

### 5.14.3.2. Competidores Indirectos

Las principales empresas alemanas, con presencia en Colonia que elaboran bebidas funcionales, concentradas y en polvo, consideradas como nuestra competencia indirecta son las siguientes:

**Tabla 42. Ccompetidores Indirectos**

<i>Empresa</i>	<i>Descripción</i>	<i>Producto Estrella</i>	<i>Imagen</i>
<i>AGRANA JUICE SALES &amp; MARKETING GMBH</i>	Empresa dedicada al perfeccionamiento de las materias primas agrícolas en el azúcar, el almidón y frutas procesadas.	Jugo de fruta y preparados de fruta	
<i>ANONA NÄHRMITTEL C. L. SCHLOBACH GMBH</i>	Empresa dedicada a la investigación, desarrollo y fabricación de productos instantáneos, cereales, materias primas para helados, alimentos innovadores y suplementos alimenticios.	Pulverizados y granulados	
<i>HAGENA MEIER &amp; HEINS GENUß, NAHRUNGS- U. BACKMITTEL E.K.</i>	HAGENA produce los alimentos de alta calidad a precios bajos. La gama básica consiste en escamas, concentrados de bebidas y productos cítricos.	Granulados y Batidos	

Elaboración: Propia

### 5.14.3.3. Competidores Directos Internacionales

A continuación se detalla a los competidores directos internacionales que brindan productos similares.

**Tabla 43. Competidores Directos Internacionales**

Empresa	Descripción	Producto Estrella	Imagen
<b>Fuxion</b>	Empresa dedicada extraídos de alimentos naturales y los combinamos con nutrientes específicos frutales y vegetales que actúan complementariamente y se potencian unos a otros	BioPro Tect	
<b>Herbalife</b>	Herbalife es una compañía global de nutrición, dedicada a la venta de productos para el cuidado personal; destinados a promover calidad de vida y bienestar general. A lo largo de sus 36 años de historia, Herbalife se consolidó como una empresa innovadora, ofreciendo productos con los más altos estándares de calidad, en más de 90 países, a través de una red de Asociados Independientes.	Pulverizados, granulados y nutrición deportiva	

Elaboración: Propia

### 5.14.4. Análisis Proveedores

Se entiende por proveedor a aquella persona o empresa que abastece o suministra bienes o servicios necesarios para un fin. Son muy importantes ya que implican contar con insumos de calidad, tener bajos costos, y la seguridad de que contamos

con ellos cada vez que los necesitemos. A continuación se detallan nuestros proveedores:

**Tabla 44. Proveedores**

Proveedores	Ítem	Empresa	Contacto
Logísticos	Nacional	Asociación Nacional del Transporte Terrestre de Carga (Anatec)	967703552
	Internacional	Agencia Marítima Columbia del Perú S.A.	4515757
Insumos	Saborizantes y Edulcorantes	Aromas del Perú S.A.	511-4249626
Materia Prima	Tarwi	Cooperativa Agraria de Trabajadores Lluclapuquio N° 1140 del Distrito de Chetilla - Cajamarca	
Envase y Embalaje	Envase primario	Envases Industriales S.A.	511-3623884
	Envase secundario	Artpack Perú SACC	01-635008
	Embalaje	Trupal SAC	511-3852042
	Polipropileno	Empaques Flexibles S.A.	511-2521331
	Pallets	KS Paletas	511-3265196
Maquinaria	Maquinaria para la producción	Metal Mecánica	076-348414

Elaboración: Propia

## 5.15. Análisis Estratégico

### 5.15.1. Análisis estratégico del sector

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son importantes para la economía peruana ya que generan empleo, disminuyen la pobreza, por lo tanto incrementan el Producto Bruto Interno. Las Pymes representan el 99,5% y la gran empresa el 0,5% del total (MEF, 2014).

Respecto al sistema financiero en el año 2014, los créditos corporativos representaban un 56%, los de consumo e hipotecarios un 34% y las Pymes un 10% (Ministerio de Economía y Finanzas.2014).

### 5.15.1.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos (EFE y EFI)

Para determinar la posición estratégica interna y externa con la que cuenta nuestra empresa, realizaremos las matrices EFE y EFI, a continuación detallamos la tabla de ponderación:

**Tabla 45. Ponderación**

Ítem	Puntaje
<b>Muy Bueno</b>	4
<b>Bueno</b>	3
<b>Regular</b>	2
<b>Malo</b>	1

Elaboración: Propia

A continuación se muestra la Matriz de Evaluación de factores Internos:

**Tabla 46. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

FORTALEZAS	PESO	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE PONDERADO
Altos rendimientos	0.1	2	0.2
El prestigio que está teniendo el tarwi a nivel internacional	0.2	4	0.8
Manos de Obra disponible y barata	0.15	3	0.45
Tendencia creciente respecto a la preferencia por el consumo de productos con alto valor nutritivo	0.15	3	0.45
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de capacitaciones a productores.	0.15	3	0.45
Bajo nivel tecnológico	0.1	2	0.2
Poca investigación y desarrollo del tarwi	0.05	1	0.05
Falta de difusión de buenas prácticas agrícolas	0.1	2	0.2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.8</b>

Elaboración: Propia

El puntaje obtenido en la matriz EFI es de 2.8, lo que indica que la posición estratégica interna general está arriba de la media, esto es favorable para la empresa y su desarrollo. A continuación se muestra la matriz de evaluación de factores externos:

**Tabla 47. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CLASIF.</b>	<b>PUNTAJE POND.</b>
Clima apto para los cultivos	0.15	3	0.45
Crecimiento constante de la demanda de tarwi	0.2	4	0.8
Buenos indicadores financieros del sector	0.15	3	0.45
Acceso a nuevos mercados	0.1	2	0.2
Creación de un fondo de respaldo mediante COFIDE para financiar a los exportadores	0.05	1	0.05
<b>AMENAZAS</b>			
Creciente competencia de los países exportadores	0.15	3	0.45
Insuficiente apoyo gubernamental en el desarrollo y promoción del tarwi en Cajamarca	0.1	2	0.2
Deficiente infraestructura (carreteras, energía, etc.)	0.1	2	0.2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.8</b>

Elaboración: Propia

La calificación obtenida es de 2.8, estando este puntaje arriba de la media, indica que la empresa responderá de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en el sector industrial.

#### **5.15.1.2. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)**

Para saber en qué estado se encuentra nuestra empresa y que factores la afectan, realizaremos en análisis FODA a continuación:

**Tabla 48. Matriz FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
F1: Buena calidad	D1: Bajo nivel tecnológico
F2: Mano de obra disponible barata	D2: Poca investigación y desarrollo
F3: Altos rendimientos	D3: Falta de difusión de buenas prácticas agrícolas
F4: Alto valor nutritivo	
F5: Materia Prima (tarwi) asegurada por la asociatividad	
F6: Prestigio que está teniendo el tarwi a nivel internacional.	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
O1: Clima apto para los cultivos	A1: Competencia con otros países exportadores de bebidas funcionales para diabéticos.
O2: Buenos indicadores financieros del sector	A2: Insuficiente apoyo gubernamental en promoción para el desarrollo del tarwi en Cajamarca.
O3: Crecimiento constante de la demanda	A3: Deficiente infraestructura.
O4: Acceso a nuevos mercados	

**Elaboración: Propia**

Posterior a realizar en análisis FODA haremos una evaluación de los puntos fuertes y débiles, a través del cruce FODA; sólo con este análisis a través del cruce de sus factores y evaluación integral del FODA, estaremos en condiciones de competir en el mercado. A continuación se muestra el cruce FODA:

**Tabla 49. Cruce FODA**

	<p><b><u>FORTALEZAS:</u></b>  F1: Buena calidad  F2: Mano de obra disponible barata  F3: Altos rendimientos  F4: Alto valor nutritivo  F5: Materia Prima (tarwi) asegurada por la asociatividad   F6: Prestigio que está teniendo el tarwi a nivel internacional.</p>	<p><b><u>DEBILIDADES:</u></b>  D1: Bajo nivel tecnológico  D2: Poca investigación y desarrollo  D3: Falta de difusión de buenas prácticas agrícolas</p>
<p><b><u>OPORTUNIDADES:</u></b>  O1: Clima apto para los cultivos  O2: Buenos indicadores financieros del sector  O3: Crecimiento constante de la demanda  O4: Acceso a nuevos mercados</p>	<p><b><u>FO:</u></b>  ✓ Desarrollo de nuevos mercados aprovechando la buena calidad y el prestigio que está teniendo el tarwi.  ✓ Penetración a nuevos mercados.</p>	<p><b><u>DO:</u></b>  ✓ Planificación agrícola.</p>
<p><b><u>AMENAZAS:</u></b>  A1: Competencia con otros países exportadores bebidas funcionales para diabéticos.  A2: Insuficiente apoyo gubernamental en promoción para el desarrollo del tarwi en Cajamarca.  A3: Deficiente infraestructura.</p>	<p><b><u>FA:</u></b>  ✓ Desarrollar una mayor asociatividad con el Gobierno Regional de Cajamarca</p>	<p><b><u>DA:</u></b>  ✓ Inversión en Infraestructura, tecnología e investigación.  ✓ Difundir buenas prácticas agrícolas para ser competitivos con los otros países exportadores.</p>

Elaboración: Propia

### 5.15.1.3. Matriz Ansoff

La Matriz Ansoff nos permitirá identificar oportunidades de crecimiento ya que al ser una empresa nueva en el mercado, debemos tener en claro la dirección a seguir para hacer crecer nuestro producto, en base a esta matriz podremos identificar una estrategia para basar el desarrollo futuro de la empresa.

**Tabla 50. Matriz Ansoff**

<b>MATRIZ ANSOFF: Estrategia Marca-Producto</b>		
Mercado / Producto	Existente	Nuevo
Existente	Estrategia de penetración en el mercado	Estrategia de desarrollo del producto
Nuevo	Estrategia de desarrollo del mercado	Estrategia de diversificación

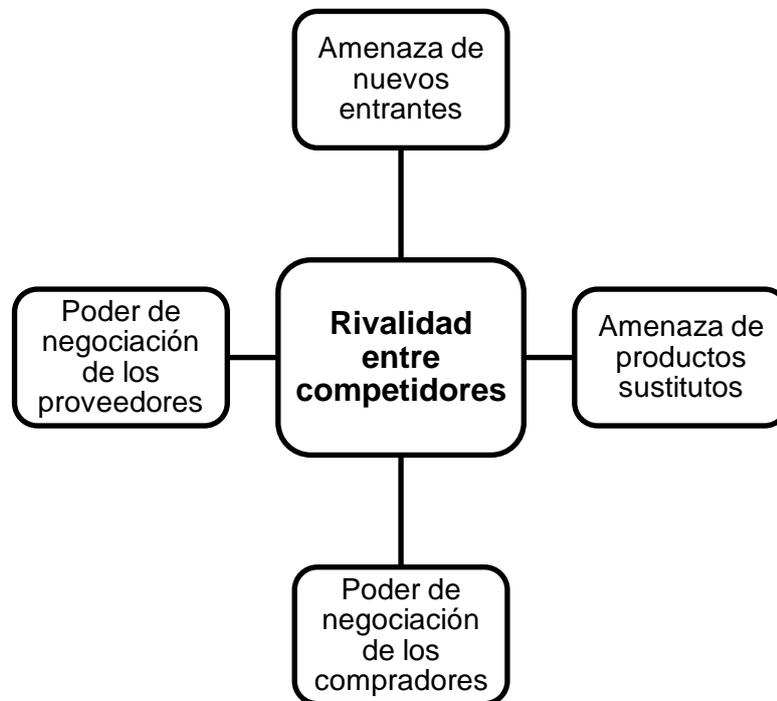
**Elaboración: Propia**

Nuestra empresa se concentrará en el desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados, por lo que debemos aplicar la estrategia de diversificación, está nos permitirá incrementar la oferta. La estrategia que aplicaremos será de diversificación horizontal, para ello debemos tener en cuenta el perfil del cliente, y así lograr que nuestro producto se adapte a sus necesidades.

### 5.15.1.4. Las 5 Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter permiten que el desarrollo de una estrategia no solo sea un mecanismo de sobrevivencia, sino que te permita conseguir tus objetivos, ya que maximizan los recursos y te permite superar la competencia. Si no se cuenta con un plan elaborado la empresa no sobrevivirá en el mundo de los negocios. Esta herramienta también permite conocer la competencia que existe en la industria y permite realizar un análisis externo que sirve como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas detectadas.

A continuación realizamos un análisis de las 5 fuerzas de Porter:



**Figura 26. Las 5 Fuerzas de Porter**

Elaboración: Propia, según las cinco fuerzas de Porter- Clave para el Éxito de la empresa, 2015.

- Amenaza de nuevos entrantes: En este rubro nosotros somos la única empresa que ofrece este producto (a base de tarwi), vamos a motivar el consumo por una tendencia a la salud. Una vez en el mercado buscaremos mantener lazos comerciales con nuestros proveedores y colaboradores, así juntos trabajaremos en la búsqueda de objetivos para ganar preferencia frente a las empresas establecidas y a las que están por constituirse.
- Amenaza de productos sustitutos: En cuanto a los productos que pueden sustituir al nuestro tendríamos productos elaborados por algunas empresas como también los producidos en casa, esto podría ser un punto en contra pero no olvidemos que nuestro mercado objetivo tiene preferencia para consumir productos listos y que les aporten beneficios funcionales y nutricionales, representando una ventaja para poder enfrentar las amenazas

de productos sustitutos, por ello podemos decir que el reemplazo de nuestro producto tiene un nivel bajo.

- Poder de negociación de los compradores: Nos fijaremos en el comportamiento del consumidor de modo general en cuanto a su reacción ante el consumo de bebidas en polvo, esto nos dará un enfoque acerca de diversas situaciones y así sabremos cómo debemos actuar.
- Poder de negociación de los proveedores: La materia prima que requerimos a lo largo de nuestro proceso productivo son limitados. Existe dependencia en cuanto a proveedores, porque por el momento contamos con sólo una asociación y para enfrentar este problema vamos a formar alianzas estratégicas con más asociaciones para tener mayor accesibilidad y volumen de nuestra materia prima (tarwi).
- Si se diera el caso de un incremento de precio con cualquiera de nuestros proveedores sería perjudicial para el resto de nuestra cadena productiva, ya que tendría un impacto directo con el resultado de nuestro precio final, para evitar estos inconvenientes vamos a establecer una cláusula dentro de nuestro contrato en la cual nuestros proveedores se comprometan a mantener un precio fijo, salvo algunas excepciones especiales; además vamos a buscar la fidelización de nuestros proveedores.
- Rivalidad entre competidores: Actualmente hay poca concentración de empresas de la competencia en el mercado al que nos dirigimos, ya que solo existen tres de nuestro rubro, aquí se encuentran empresas que comercializan bebidas en polvo de diferentes sabores, pero no el sabor que nosotros queremos comercializar.

#### **5.15.1.5. Análisis PESTE en Alemania**

**Ámbito Político:** Alemania es un Estado federal compuesto por 16 Estados Federados, cada uno de los cuales tiene su propia Constitución, Parlamento y Gobierno. El gobierno en Alemania es estable puesto que no han existido

problemas significativos dentro de la estructura política de este país, los gobernantes han mantenido estabilidad dentro de la rama política. Alemania tiene una clase política muy institucionalizada, con partidos muy sólidos. Para ocupar cargos públicos, hay que hacer una carrera muy larga en los partidos. Los que llegan al Parlamento son personas muy preparadas, que han pasado por toda una historia partidaria; por lo que se destaca la calidad de las personas que integran el campo político. La cultura política democrática está muy consolidada ya que los partidos que se consolidan en Alemania respetan el juego democrático y parlamentario. La cultura política democrática sigue estando muy consolidada.

- Política de comercio exterior: Alemania es miembro de la Unión Europea (UE), La UE garantiza un trato preferencial con el Perú ya que el tratado de libre comercio, entró en vigencia el 1° de marzo del 2013.
- Régimen legal del comercio exterior:
  - o Régimen arancelario: Alemania emplea el Sistema Armonizado para Clasificación de Mercancías. El arancel incluye un arancel externo común (AEC) con los gravámenes aplicables a terceros países.
  - o Factura comercial: se requiere original y copia en alemán o en inglés
  - o Certificado de origen: requerido para las importaciones que gozan de tratamiento preferencial y para los bienes no liberalizados.
  - o Lista de empaque: aunque no se exige, es útil adjuntarla a la documentación para efectos de la nacionalización.
  - o Conocimiento de embarque: no hay regulaciones específicas.
- Disposiciones aduaneras especiales:
  - o Procedimientos de admisión: antes de realizar el procedimiento de legalización de las mercancías, el

importador o agente debe diligenciar una declaración de aduanas.

- Zonas francas: Alemania cuenta con zonas de libre comercio en Bremen, Bremerhaven, Cuxhaven, Emden, Hamburgo y Kiel. Se admiten operaciones de cargue, descargue, almacenamiento, clasificación muestreo, reempaque, marcado, etc., excepto en Cuxhaven donde solo se permite el bodegaje.
  - Sobrecargos de aduana e impuestos indirectos: Alemania no aplica Sobrecargos aduaneros. El impuesto al valor agregado, para las importaciones, es más conocido como "impuesto de igualdad de importaciones", igual al que se aplica a los bienes producidos nacionalmente o impuesto al valor agregado (IVA). Este impuesto se grava sobre el valor CIF más los derechos arancelarios, más el impuesto de consumo, si es del caso. El índice para los productos agrícolas, alimentos y materiales impresos es del 7%, y del 15% para la mayoría de bienes no agrícolas
  - Muestras comerciales y material de publicidad: Alemania hace parte de la Convención Internacional para facilitar la Importación de Muestras Comerciales y Material de Publicidad. Se admite la entrada libre de gravamen en cantidades limitadas de muestras y material de publicidad, que estén claramente definidas como tales. Las muestras con valor pueden entrar como importaciones temporales bajo la constitución de un bono o depósito que será reembolsado en el momento de la reexportación.
- Barreras no arancelarias:
- Control de divisas: los pagos por concepto de importaciones no tiene restricciones.
  - Barreras no arancelarias: las medidas no arancelarias que emplean los países de la Unión Europea se concentran en

sectores particularmente vulnerables de la competencia externa.

- Disposiciones antidumping: La Comisión de la Unión Europea investiga los casos de importaciones subvencionadas y de dumping, mientras que el Consejo del organismo tiene facultades para imponer derechos propuestos por la Comisión.

**Ámbito Social:** Alemania se sitúa por arriba del promedio en educación y competencias, balance vida-trabajo, empleo y remuneración, calidad medioambiental, sentido de comunidad, vivienda, seguridad personal y satisfacción, pero por debajo del promedio en compromiso cívico. Existe una diferencia considerable entre los más ricos y los más pobres, los más ricos ganan cuatro veces más que la población inferior. En términos de empleo, aproximadamente el 73% de las personas entre 15 y 64 años de edad tienen un empleo remunerado, cifra mayor que el promedio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) de 65%.

El nivel educativo es un requisito importante para obtener empleo; en Alemania, el 86% de los adultos entre 25 y 64 años han terminado la educación media superior, cifra mayor que el promedio de la OCDE de 75%. En cuanto a su sistema educativo, los estudiantes en promedio obtuvieron una calificación de 515 puntos mayor que la media de la OCDE de 497.

Respecto a la calidad de vida de los alemanes están más satisfechos que el promedio de la OCDE. Ya que la calificación en cuanto a su satisfacción general fue de 7.0, en comparación con promedio de la OCDE de 6.6.

En Alemania, las familias gastan en promedio el 21% de su ingreso bruto ajustado disponible en mantener su vivienda, cifra mayor que el promedio de la OCDE de 18%.

En Alemania, los integrantes por familia promedio es de 1.8 personas.

Alemania es considerada uno de los países más seguros y pacíficos de todo el mundo, ya que tiene un sistema político estable, una administración fiable y escasez

de catástrofes naturales. Además es considerado un país hospitalario, abierto al mundo y moderno.

**Ámbito Económico:** Producto Bruto Interno En el 2015 el PBI ha crecido en un 1,7%, una décima mayor respecto al 2014; la cifra fue de 3.025.900 millones de euros. El valor absoluto del PBI creció 110.250 millones de euros respecto al 2014.

**Tabla 51. PBI Alemania 2015 - Evolución trimestral**

Fecha	PBI Millones Euros	Variación trimestral	Variación Anual
III Trimestre 2015	757.489 €	0,3%	1,7%
II Trimestre 2015	754.090 €	0,4%	1,6%
I Trimestre 2015	746.486 €	0,3%	1,1%

**Fuente: Datos Macro, 2015.**

A continuación se muestra una tabla de la evolución del PBI anual en Alemania

**Tabla 52. Evolución anual PBI Alemania**

Fecha	PBI Millones Euros	Variación anual
<b>2015</b>	3.025.900 €	1,7%
<b>2014</b>	2.915.650 €	1,6%
<b>2013</b>	2.820.820 €	0,3%
<b>2012</b>	2.754.860 €	0,4%
<b>2011</b>	2.703.120 €	3,7%
<b>2010</b>	2.580.060 €	4,1%

**Fuente: Datos Macro, 2015.**

La mejora del PBI de Alemania, nos muestra que la economía está mejorando lo que es conveniente para la exportación de nuestro producto.

- **Producto Bruto Interno Per cápita de Alemania**

En el 2015 el PBI Per cápita fue de 37.100 €, 1.1000 € mayor que el del 2014, que fue de 36.000 €. Alemania se ubica en el puesto 20 del ranking del PBI Per cápita según Datos Macro, lo que demuestra que el nivel de vida de sus habitantes es bueno.

**Tabla 53. Evolución anual PBI Per cápita Alemania**

Fecha	PBI Per cápita	Variación Anual
2015	37.100 €	4,8%
2014	36.000 €	2,9%
2013	35.000 €	1,8%
2012	34.300 €	1,8%
2011	33.700 €	4,8%
2010	32. 100 €	5,0%

**Fuente: Datos Macro, 2015.**

- **Balanza Comercial**

- Alemania es a la vez el tercer importador y exportador más importante del mundo.
- Alemania se ha beneficiado de la crisis, ya que ha hecho sus productos más accesibles y baratos fuera de la zona europea.
- Alemania registró un superávit en su balanza comercial de 251.86, 2 millones de euros, un 8,2% de su PBI, esto se debe al incremento de las exportaciones.

A continuación se muestra la balanza comercial anual de Alemania:

**Tabla 54. Balanza Comercial Anual – Alemania**

Fecha	Balanza Comercial	Tasa de Cobertura	Balanza Comercial PBI %
2015	251.865,2 M. €		8,32%
2014	219.713,0 M. €	124,11%	7,54%
2013	195.938,0 M. €	122,37%	6,95%
2012	188.252,0 M. €	120,55%	6,83%
2011	157.411,0 M. €	117,46%	5,82%
2010	153.964,0 M. €	119,35%	5,97%

Fuente: Datos Macro, 2015.

A continuación se detallan los indicadores del comercio exterior de Alemania, desde el 2010 al 2015

**Tabla 55. Indicadores del Comercio exterior – Alemania**

Indicadores de comercio exterior	2010	2011	2012	2013	2014
Importación de bienes (millones de USD)	1.054.814	1.254.869	1.163.230	1.191.554	1.215.654
Exportación de bienes (millones de USD)	1.258.924	1.473.985	1.405.096	1.451.826	1.507.594
Importación de servicios (millones de USD)	262.101	293.637	286.894	323.112	326.440
Exportación de servicios (millones de USD)	220.044	242.759	235.542	255.342	266.244
Importación de bienes y servicios (crecimiento anual en %)	12,9	7,0	-0,3	3,1	3,7
Exportación de bienes y servicios (millones de USD)	14,5	8,3	2,8	1,6	4,0
Importación de bienes y servicios ( en % del PBI)	37,1	39,9	39,9	39,5	39,0
Exportación de bienes y servicios ( en % del PBI)	42,3	44,8	46,0	45,5	45,7
Balanza comercial (millones de USD)	213.739	227.282	252.504	275.687	304.146
Comercio exterior (en % del PBI)	79,3	84,7	85,9	85,0	84,7

Fuente: WTO – World trade organization, World Bank (ultimo datos disponibles), Santander trade

Las exportaciones han aumentado, lo que indica un crecimiento en Alemania, sin embargo las importaciones también han aumentado lo que indica que existe demanda interna.

**Ámbito Tecnológico:** Alemania es un líder mundial en tecnología, ingeniería e innovación, cuenta con universidades de primera línea e instituciones de investigación, además de importantes industrias de ingeniería y fabricación. Actualmente la producción total de investigación científica alemana se sitúa entre las mejores del mundo, Alemania es el país que obtuvo más premios Nobel en ciencias. El desarrollo y la fabricación de bienes industriales complejos, crean aproximadamente 2,9 millones de empleos, el 30% del gasto interno se destina a investigación y desarrollo (i+d). Las políticas gubernamentales podrían proporcionar más incentivos para desarrollar e implementar nuevas tecnologías. Existe una multitud de proyectos financiados por la Unión Europea, coordinados por empresas, universidades e instituciones de investigación alemanas.

Las empresas alemanas son reconocidas entre las más innovadoras en Europa. Su participación con alrededor del 70% de las inversiones en investigación y desarrollo es excepcionalmente alta. Las empresas cooperan muy estrechamente en el ámbito de la investigación aplicada.

## **5.16. Análisis estratégico de la empresa**

### **5.16.1. Misión y Visión**

#### **5.16.1.1. Misión**

Somos una empresa comercializadora de bebidas en polvo que busca promover una alimentación sana, con alimentos naturales, nutritivos y funcionales en el mercado internacional.

#### **5.16.1.2. Visión**

Al 2026 ser la empresa peruana líder en la exportación de bebidas nutritivas a base de tarwi reconocida por sus altos estándares de calidad y satisfacción brindada a nuestros clientes, cumpliendo con las exigencias de una sociedad que avanza hacia una vida más saludable.

### 5.16.2. Valores Empresariales

**Trabajo en equipo:** Nuestros colaboradores compartirán conocimientos, experiencias y esfuerzo, aportando lo mejor de cada uno y asumiendo responsabilidades para la consecución de los objetivos organizacionales. Trabajando con compromiso compartido en un ambiente donde se valoren y se respeten las opiniones e ideas, y donde el trabajo de cada uno sea trabajo de todos.

**Responsabilidad:** Haremos las cosas de la mejor manera, asumiendo las consecuencias de nuestras palabras, acciones, decisiones y compromisos. Respetando los lineamientos y reglas para contribuir en el crecimiento y la armonía de nuestro entorno.

**Respeto:** Existirá respeto entre todos los miembros de la empresa, reconociendo los derechos y la dignidad; sin menospreciar a los demás ni sus opiniones, tratando de comprender con empatía.

**Integridad:** Obraremos con rectitud, bondad, honradez, intocabilidad y apego a nuestros principios.

**Compromiso:** Estaremos comprometidos a desempeñar de manera responsable nuestras tareas, para generar beneficios y resultados positivos, para cumplir los requerimientos internos y externos de manera oportuna y eficaz.

**Calidad:** Buscaremos alcanzar la excelencia no solo en el producto, sino en todos los aspectos del trabajo, sintiéndonos orgullosos de nuestros logros, reforzando nuestros valores éticos, y comunicando profesionalidad



**Figura 27. Valores Corporativos**  
Fuente: Chiavenato, 2008.

### 5.16.3. Política Corporativa

Nuestra política corporativa estará enfocada en la calidad de nuestro producto y el cuidado del Medio Ambiente, mediante nuestro compromiso con los clientes y colaboradores, para satisfacer sus expectativas y exigencias. Orientándonos hacia los siguientes factores:

**Tabla 56. Política Corporativa**

Orientación	Descripción
Hacia los clientes	Logrando la satisfacción y fidelización
Hacia los trabajadores	Mediante la identificación y control de riesgos laborales para prevenir lesiones y enfermedades y así promover una cultura preventiva de cuidado y seguridad.
Hacia los procesos	Mediante la gestión sistemática
Hacia los resultados	Alcanzando el equilibrio de todas las partes interesadas
Hacia la protección del medio ambiente	Formando acciones dentro de nuestra gestión, previniendo contaminar mediante la reducción de residuos y consumos de recursos naturales, combustible y energía.

**Elaboración: Propia.**

#### **5.16.4. Objetivos Estratégicos**

- Aumentar la cantidad de los clientes que compran la bebida nutritiva en polvo en 15% para el año 2025
- Aumentar la participación de mercado en 2% para el 2020
- Lograr que el 5% de los consumidores incrementen su frecuencia de compra anualmente.
- Puesta en marcha de un servicio de atención al cliente, que permita conocer y acercarnos al mercado.

#### **5.16.5. Ventajas Competitivas:**

Las ventajas competitivas con las que cuenta nuestra empresa son las siguientes:

- Nuestro producto es diferente e innovador, ya que es a base de tarwi, materia prima que no ofrece otra empresa en el mercado al que nos dirigimos.
- Nuestro envase tendrá un diseño innovador, además su uso será práctico y fácil.
- Se podrán realizar compras en línea sin costo adicional.

### **5.17. Plan de Marketing**

#### **5.17.1. Introducción Plan de Marketing**

En el mundo actual todas las empresas enfrentamos un ambiente competitivo cada vez más fuerte, por ello necesitamos desarrollar un plan de marketing como una herramienta básica de gestión que nos permita estar preparadas ante los problemas que se nos presentan a diario y así asegurar la supervivencia en el mercado para hacer frente a la intensa competencia y al entorno cambiante. Es por ello que vamos a desarrollar un plan de marketing para posicionarnos en el mercado y hacer frente a la competencia. Establecer objetivos es primordial para alcanzar el éxito en las empresas, ya que éstos sirven como motivación para todos los miembros de la empresa.

**Tabla 57. Objetivos cualitativos de Marketing**

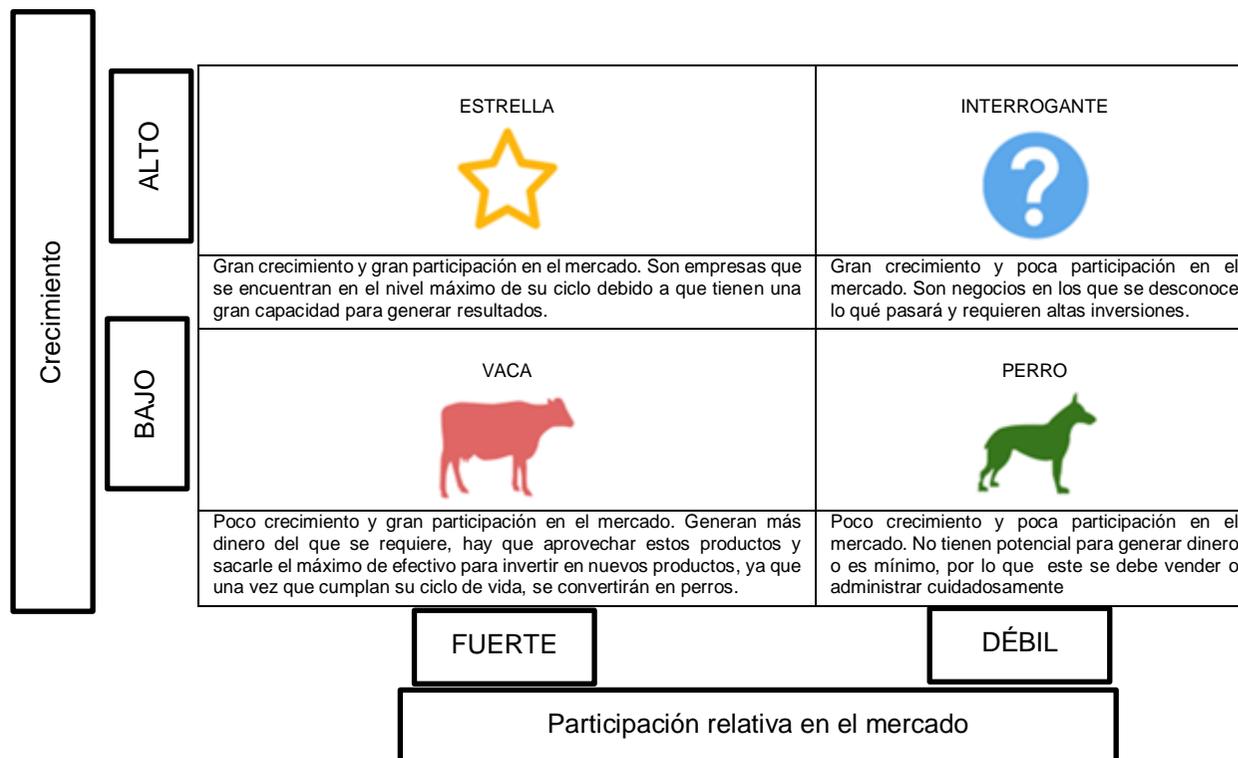
<b>Cualitativos</b>		
<b>Ventas</b>	<b>Distribución</b>	<b>Marca</b>
Aumentar la participación en el mercado, satisfaciendo a nuestros clientes.	Lograr mejor eficiencia en la entrega de nuestro producto. Crear una distribución para nuestra línea de productos que sea más extensa posible.	Posicionar nuestra marca “LIFE, nutritive and functional drink” en el mercado internacional, difundiendo nuestra imagen.

**Elaboración: Propia.**

### **5.17.2. Matriz de crecimiento – participación**

Conocida como Matriz de Boston Consulting Group (BCG), es una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa. Su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintas empresas o áreas, aquellas donde: invertir, dejar de invertir o incluso abandonar.

**Tabla 58. Matriz de Crecimiento – Participación**



Fuente: Boston Consulting Group, 2008.

La principal competencia que tenemos es: ANONA NÄHRMITTEL C. L. SCHLOBACH GMBH, cuyo producto bandera son los pulverizados y granulados, seguida de la empresa HAGENA MEIER & HEINS GENUß, NAHRUNGS- U. BACKMITTEL E.K., cuyo producto bandera son los granulados y batidos, en base al análisis que hemos realizado, se puede concluir que estos dos productos se encuentran en el cuadrante “Estrella”, ya que son los que tienen mayor distribución y ventas por lo que generan mejores ganancias; además de ser aceptados por los clientes y tener mayor participación en el mercado, son productos de rápido crecimiento lo que conllevará a mejores oportunidades y rentabilidad a largo plazo. La estrategia de marketing que siguen estas empresas es una muy agresiva para conservar y obtener una mayor participación en el mercado, para ello necesita alta promoción y publicidad.

### **5.17.3. Estrategia de Posicionamiento de Marketing Mix**

- Mención radial: Se harán menciones cortas de 10 segundos donde se destacará la marca para lograr un posicionamiento en la mente del consumidor:
  - Toma “LIFE, nutritive and functional drink”
  - Práctico y fácil de preparar
  - El batido nutritivo y saludable
  
- Periódicos: Se publicará un anuncio de presentación de nuestro producto en los diarios KÖLNER STADT-ANZEIGER y Express que circulan en la ciudad de Colonia –Alemania, donde daremos a conocer los beneficios y propiedades de nuestro producto.
  
- Además: Ofreceremos márgenes atractivos por la distribución y ventas de nuestro producto, en las tiendas naturistas. Se proporcionarán degustaciones y muestras gratis en los supermercados y tiendas naturistas de Alemania.

#### **5.17.4. Marketing Mix**

##### **5.17.4.1. Producto**

La empresa EXPORTADORA Y&C SRL se dedicará a la producción y comercialización de bebida pulverizada “LIFE, nutritive and functional drink”, que es una bebida funcional y nutritiva micro pulverizada lista para ser hidratada y consumida (bebida instantánea), a base de tarwi. Esta se distingue de los demás por la peculiaridad del envase y su practicidad para usarla; además por su ingrediente principal, el tarwi, que tiene amplios beneficios para la salud. Las bebidas tendrán cuatro sabores (vainilla, chocolate, canela/clavo, natural) por lo que serán una alternativa rica para los diabéticos.

La presentación del producto será en una caja de 20 sobres, monodosis de 20 grs. El envase detallará la información de la certificación con la que cuenta el producto, sus componentes, la preparación de éste, información de la empresa y país de origen.

##### **5.17.4.2. Precio**

Nuestra empresa implementará una estrategia de precio utilizando como límite inferior los costes y la rentabilidad mínima y como máximo, la capacidad de la demanda. Fijaremos nuestro precio basado en los costos, que consiste principalmente en la determinación del costo total de producir un bien y sobre esta base fijar nuestro precio de venta.

Nuestro precio será competitivo, ya que en empresas de la competencia el precio promedio es de € 15.00, nosotras venderemos el producto a € 8.00, esto permitirá que la empresa que lo distribuye tenga un precio similar a la competencia, obteniendo un buen margen de ganancia, esto evitará guerras de precios, denotando calidad al igual que nuestra competencia.

### 5.17.4.3. Plaza

Los canales de distribución son importantes para lograr una mayor optimización de tiempo al transportar nuestro producto, éstos nos permitirán que el producto llegue a tiempo y en buenas condiciones, después de realizar un análisis, hemos seleccionado las siguientes empresas para el transporte de nuestro producto:

**Tabla 59. Empresas de transporte**

Empresa	Descripción	Imagen
Príncipe Azul S.R.L.	Empresa de transporte de carga en general ubicada en Cajamarca.	
Asociación Nacional del Transporte Terrestre de Carga (Anatec)	Institución representativa del Sector Empresarial Privado del Transporte Terrestre de Servicio Público de Carga o Mercancías en el ámbito Nacional	
Agencia de Aduanas: "GRUPO Operador S.A.C."	Aduanas: Logístico Es una empresa peruana que brinda el servicio de carga aérea, carga marítima y carga postal; de manera eficaz, rápida y puntual.	
Servicio de transporte marítimo: Grupo Hamburg Süd	El grupo Hamburg Süd combina un conjunto de servicios de una sola fuente para crear la cadena de operación logística perfecta.	

Fuente: SUNAT, 2015.

La empresa "Príncipe Azul SRL", se encargará de realizar el transporte desde Chetilla, hasta nuestra planta ubicada en Cajamarca.

- La empresa ANATEC, transportará nuestro producto desde nuestra planta ubicada en Cajamarca hasta el puerto de Callao, Lima.

- La agencia de aduanas: “GRUPO ADUAN, se encargará de movilizar la mercancía dentro del puerto, hasta arribarla en el barco.
- El Grupo Hamburg Süd se encargará del servicio de transporte marítimo, el tiempo de tránsito hasta el Puerto de Rotterdam, ubicado en Holanda es de 19 a 25 días aproximadamente.
- La empresa “Hola Mundo” que comprará nuestro producto, lo recogerá en el puerto Rotterdam.

A continuación se detalla información sobre la empresa “Hola Mundo”:

**Tabla 60. Empresa distribuidora de nuestro producto en Alemania**

Empresa	Descripción	Imagen
Hola Mundo	Ofrece más de 400 productos latinoamericanos, se ubica en Mercedes – Adjelleh, Luxemburger Str. 13. 50674 – Colonia. Además de realizar eventos, tiene presencia en restaurantes, bares, discotecas, organizaciones y otros. Se pueden realizar pedidos en línea o por teléfono.	

**Fuente: Hola Mundo, 2015.**

Cuando nuestro producto ya se encuentre posicionado y con más presencia en el mercado, nos expandiremos ofreciendo nuestros productos en supermercados, identificándolos como estratégicos para la venta de nuestra bebida.

Nos ubicaremos en los supermercados con más concurrencia en Colonia, además éstos son conocidos por brindar productos alimenticios de calidad a bajos precios, de esta manera nuestro producto será más accesible para los consumidores, a continuación se muestran los supermercados en los que nos ubicaremos:

**Tabla 61. Principales Supermercados en Colonia**

Empresa	Información	Logo
REWE	<p>Ubicación: Hohenstaufenring 29, 50674 Koln, Germany</p> <hr/> <p>Ciudad: Colonia, Alemania</p> <hr/> <p>Región administrativa: Renania del Norte – Westfalia</p> <hr/> <p>Teléfono: 0221 9232205</p> <hr/> <p>Página web: <a href="http://www.rewe-rahmati.de">www.rewe-rahmati.de</a></p>	
BackWerk Service GmbH	<p>Ubicación: An der Hahnepooz 8</p> <hr/> <p>Región administrativa: Renania del Norte – Westfalia</p> <hr/> <p>Teléfono: 0221 7192416</p> <hr/> <p>Página web: <a href="http://www.backwerk.de">www.backwerk.de</a></p>	

Fuente: Hola Mundo, 2015.

#### Tienda virtual:

Crearemos una página web, que facilitará las compras de nuestro producto, en estas se detallará información del producto y la empresa para crear mayor confianza y fidelización de los clientes, además las compras online no tendrán un costo adicional.

#### Ferias de salud:

A continuación se detallan las principales ferias de Salud en Alemania, en las que vamos a presentar nuestro producto.

**Tabla 62. Ferias de salud en Alemania**

Logo	Feria	Descripción
	ANUGA	Una de las ferias más importante en alimentos y bebidas en el mundo, es ANUGA en Colonia. Feria de alimentos y bebidas que atrae gran cantidad de participantes del exterior; tiene presencia de expositores y visitantes de diversos países del mundo, interesados en hacer negocios internacionales y crear contactos, además presenta las últimas tendencias del sector.
	Diabetes Kongress (Muenster_alemania)	Reúne a los profesionales internacionales para la diabetes, por lo que se ha convertido en un importante punto para estudiar los últimos avances en la educación, la prevención y el tratamiento de la diabetes.
	HRM Expo (Zukunft Personal): la feria (colonia-Alemania)	Feria importante en Alemania, del sector educación, salud, bienes de consumo, comercio, negocios y tratamiento de residuos.
	FIBO, Colonia (Alemania)	Feria internacional líder del sector del fitness, el bienestar y la salud. Aquí se puede participar en meetings, consolidar contactos y adaptar la estrategia de negocios a las tendencias actuales del mercado.

Fuente: Hola Mundo, 2015.

## 5.18. Plan de operaciones

### 5.18.1. Localización del Negocio

Ubicado en el predio El Álamo, sector Shultin, comprensión del distrito Baños del Inca, provincia y departamento de Cajamarca. Cerca al Aeropuerto Armando Revoredo Iglesias

### 5.18.2. Localización geográfica

A continuación se muestra la ubicación exacta de nuestra planta de operaciones:



Figura 28. Localización geográfica de la planta  
Fuente: Google Maps, 2015.

### 5.18.3. Distribución de Planta

La planta cuenta con un área de 350 m<sup>2</sup>, en la siguiente figura se muestra la distribución:

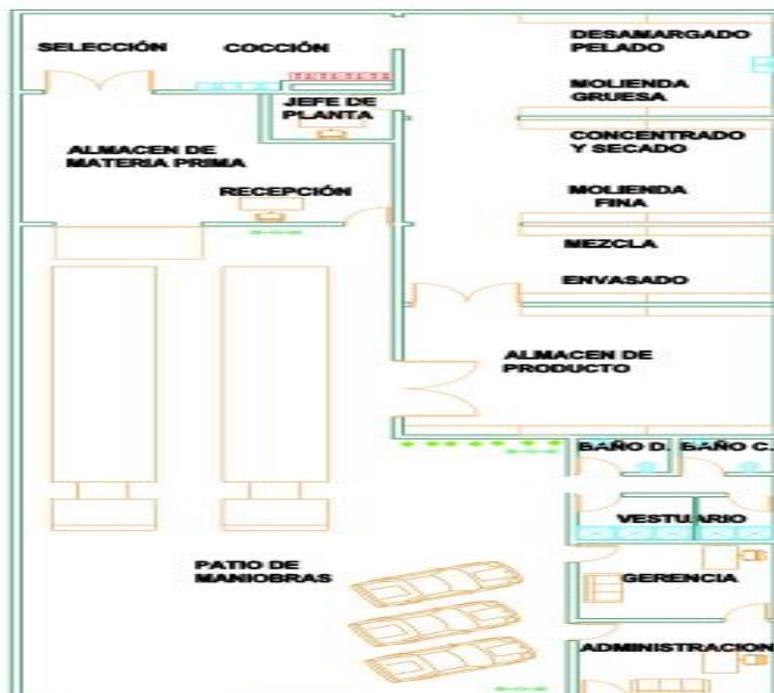


Figura 29. Distribución de la planta  
Elaboración: Propia.

#### 5.18.4. Materia Prima

Son los elementos obtenidos de la naturaleza, materia que utilizará la industria para transformarla en productos elaborados de consumo.

##### 5.18.4.1. Descripción del tarwi

A continuación se muestra la taxonomía del tarwi:

**Tabla 63. Taxonomía del Tarwi**

Ítem	Descripción
Reino	Vegetal
División	Fenerógama
Clase	Dicotiledonea
Orden	Fabales
Familia	Fabaceae
Género	Lupinus
Especie	Lupinus mutabilis
Nombre común	Tarwi

**Fuente: El tarwi (Lupinus Mutabilis Sweet) y sus parientes silvestres, 2015.**

El tarwi (*Lupinus mutabilis*), es una leguminosa caracterizada por su alto valor nutritivo y por ser adaptable a diversidades climáticas con mínimas exigencias del suelo. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el tarwi es considerado como la semilla del futuro, debido a su resistencia a cambios climáticos y a su cultivo (no necesita suelos muy fértiles).

Actualmente el Perú tiene poco volumen de producción ya que su rentabilidad es muy baja, la demanda de inversión solo se da en zonas marginales de la región andina. En cuanto a la planta de tarwi, presenta una gran variedad morfológica, por lo que se divide en tres subespecies:

**Tabla 64. Variedad morfológica de la planta de tarwi**

Subespecie	Descripción	Ubicación
Lupinus mutabilis, chocho	De mayor ramificación, muy tardío, mayor pilosidad en hojas y tallos, algunos eco tipos se comportan como bianuales, tolerantes a la antracnosis.	Norte de Perú y Ecuador
Lupinus mutabilis, tarwi	De escasa ramificación, medianamente tardío, algo tolerante a la antracnosis.	Centro y sur de Perú
Lupinus mutabilis, tauri	De menor tamaño (1-1,40 m) con un tallo principal desarrollado, muy precoz, susceptible a la antracnosis.	Altiplano de Perú y Bolivia

**Fuente: El tarwi (Lupinus Mutabilis Sweet) y sus parientes silvestres, 2015.**

A continuación se detallan las características de la planta de tarwi:

**Tabla 65. Características de la planta**

Ítem	Descripción
Altura	De 1 a 2,5 metros aproximadamente
Raíz	Tamaño Corto
Flores	Son de color: azul, morado
Aroma	Parecido al de la miel
Vainas	De 5 a 10 cm. de largo
Semillas	Forma ovalada, de 0.6 a 1 cm de diámetro

**Fuente: El tarwi (Lupinus Mutabilis Sweet) y sus parientes silvestres, 2015**

Los componentes bromatológicos con los que cuenta el tarwi antes del proceso industrial es el siguiente:

**Tabla 66. Análisis bromatológico del chocho amargo y desamargado**

<b>Componente</b>	<b>Chocho amargo</b>	<b>Chocho desamargado</b>
Proteína (%)	47.80	54.05
Grasa (%)	18.90	21.22
Fibra (%)	11.07	10.37
Cenizas (%)	4.52	2.54
Humedad (%)	10.13	77.05
ELN (%)	17.62	11.82
Alcaloides (%)	3.26	0.03
Azúcares totales (%)	1.95	0.73
Azúcares reductores (%)	0.42	0.61
Almidón total (%)	4.34	2.88
K (%)	1.22	0.02
Mg (%)	0.24	0.07
Ca (%)	0.12	0.48
P (%)	0.60	0.43
Fe (ppm) (%)	78.45	74.25
Zn (ppm) (%)	42.84	63.21
Mn (ppm) (%)	36.72	18.47
Cu (ppm) (%)	12.65	7.99

**Fuente: Allauca 2005, citado en “Usos alternativos del Chocho”, 2015.**

#### **5.18.4.2. Requerimiento para el cultivo del tarwi**

La planta se desarrolla en valles templados y en las cuencas altoandinas, es tolerante al frío, las sequías, los diferentes tipos de suelos y muchas pestes. Sus semillas de cáscara suave germinan rápidamente, produciendo plantas vigorosas y de rápido crecimiento. El crecimiento continúa durante toda la época de desarrollo de la planta y ésta forma grandes cantidades de follaje cubierto de flores de color azul y/o morado.

Al final de la temporada producen una hilera de varias vainas (entre 3 y 6) por encima de las hojas. Cada vaina contiene semillas, las cuales son blancas, moteadas, jaspeadas y/o negras.

**Tabla 67. Requerimiento para el cultivo de tarwi**

Ítem	Descripción
Requerimiento de luz solar	Es aparentemente indiferente a este los cortos días tropicales de 12 horas, como en los largos días de verano de las zonas templadas.
Precipitaciones	Tolera los periodos de sequía prolongados.
Altitud	Desde 800 m. hasta por encima de los 3,000 m.
Bajas Temperaturas	Cuando madura es resistente a las heladas, pero joven no lo es.
Altas temperaturas	Su resistencia a climas cálidos es desconocida.
Tipos de suelo	Suelos arenosos y ácidos pero, en estos últimos, la producción de rizobios es muy pobre.

**Fuente: El tarwi (Lupinus Mutabilis Sweet) y sus parientes silvestres, 2015.**

#### 5.18.4.3. Cosecha

A diferencia de muchas especies de lupinos, el tarwi no se parte ni esparce sus semillas en la tierra. Se deben seleccionar las plantas que mantienen sus semillas hasta que puedan ser cosechadas.

#### 5.18.4.4. Estacionalidad

Actualmente la estacionalidad de siembra del tarwi es en los meses de Septiembre y Octubre, para que los productores aprovechen las lluvias, ya que no existe mucha demanda de tarwi y la semilla se puede conservar durante años, sin embargo éste se puede sembrar en cualquier época del año. La estacionalidad del tarwi no representa un problema ya que si hay mayor demanda los productores producirán en mayores cantidades. A continuación se muestra la estacionalidad del tarwi:

**Tabla 68. Estacionalidad del Tarwi**

	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
Cajamarca	x	x							x	x	x	x

**Fuente: Encuesta aplicada a los productores de Tarwi-Lupino- de la Cooperativa Agraria de Trabajadores Llucllapuquio N° 1140**

### 5.18.5. Diagrama de procesos clave

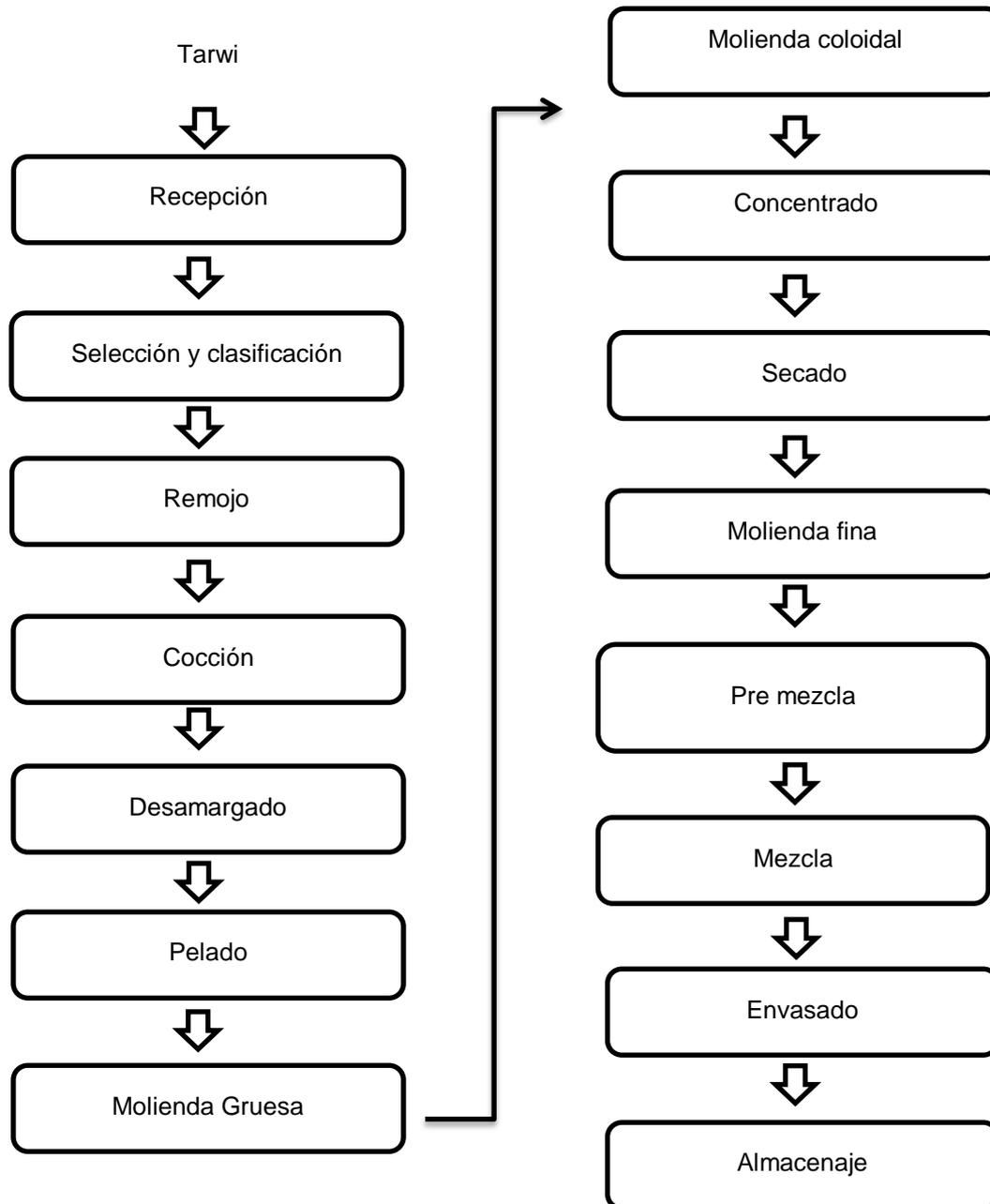
A continuación se detalla cada proceso clave:

**Tabla 69. Descripción de procesos clave**

Ítem	Descripción
Recepción	Es la primera etapa en la elaboración de los alimentos, consiste en observar ciertas características de color, olor y textura.
Selección	Consiste en separar los elementos extraños y algunos granos que estén dañados.
Remojo	Dejar reposar el tarwi con agua, durante 1 día.
Cocción	Esta etapa consiste en cocer el tarwi.
Desamargado	Un elemento que afecta al tarwi es su sabor amargo, debido a su alto contenido de alcaloides, por ello esta etapa consiste en un lavado previo, para eliminar dichas sustancias.
Pelado	Consiste en quitarle la cáscara.
Molienda Gruesa	Permite la trituración de 2 milímetros.
Molienda Coloidal	Sirve para obtener partículas de 0.1 mm
Concentrado	Tiene como finalidad evaporar el exceso de agua del tarwi
Secado	La finalidad es deshidratar el tarwi, reduciendo toda la humedad.
Molienda Fina	El objetivo en esta etapa es pulverizar el tarwi.
Pre mezcla	agregar todos los insumos: tarwi, saborizante, colorante, etc.
Mezcla	Mezcla de todos los insumos anteriormente descritos.
Envasado	Consiste en llenar cada envase con la mezcla que finalmente hemos obtenido.

**Elaboración: Propia**

A continuación se muestra el diagrama de procesos:



**Figura 30. Diagrama de procesos**  
Elaboración: Propia

### 5.18.6. Flujograma del proceso productivo

A través del flujograma representaremos la secuencia de nuestro proceso productivo y el tiempo usado en cada proceso.

**Tabla 70. Simbología del flujograma de proceso productivo**

Símbolo	Significado
○	Operación
Δ	Almacenamiento
→	Transporte
□	Inspección
D	Espera
⓪	Combinado (operación e inspección)

Elaboración: Propia.

**Tabla 71. Flujograma de proceso productivo**

Ítem	○	Δ	→	□	D	⓪	Tiempo (minutos)
Recepción						x	15
Selección y Clasificación						x	10
Remojo	x				x		3600
Cocción	x						120
Desamargado	x				x		8640
Pelado	x						20
Molienda gruesa	x						20
Molienda coloidal	x						40
Concentrado	x				x		120
Secado	x				x		1080
Molienda Fina	x						40
Pre mezcla	x						10
Mezcla	x						20
Envasado						x	30
TOTAL							13765

Elaboración: Propia.

Se obtuvo un total de 13765 minutos, lo que indica que nuestro tiempo de ciclo productivo, en base a 200 kg. Es de 229 horas.

#### **5.18.7. Peligros en el proceso de producción**

Durante el proceso de producción del tarwi, se presentan tres tipos de riesgos que podría afectar directamente a los trabajadores y/o nuestro producto:

- Físicos: Durante el proceso productivo, existen cuerpos físicos, como piedras, pelos, basuras, es por ello que se tendrá minucioso cuidado durante el proceso de selección, ya que esto podría ser perjudicial para el cuidado de nuestros consumidores o la imagen de la empresa.
- En cuanto a la salud de los trabajadores, adaptaremos medidas preventivas durante el proceso productivo para evitar daños además los materiales y equipos de trabajo serán adecuados.
- Químicos: En cuanto a nuestra materia prima (tarwi), tiene una proteína tóxica (amargo), durante el proceso de desamargado los trabajadores no tienen contacto con esta agua tóxica, ya que las tinas en las que se realiza este proceso son de acero inoxidable, tienen tapas con candado y son seguras.
- Otro riesgo químico son los insecticidas, es por ello que nuestros proveedores usaran el agua del desamargado del tarwi, ya que esta elimina plagas de las plantas de una manera natural, además los proveedores usarán un traje especial que no permita el contacto con esta agua tóxica.
- Microbiológicos: Para evitar las bacterias, hongos, levaduras y otros organismos microbiológicos se trabajará en un ambiente limpio para garantizar la salubridad de nuestro producto y el cuidado de nuestros trabajadores.

## 5.19. Maquinaria

Las máquinas que vamos a necesitar para nuestro proceso productivo son las siguientes:

**Tabla 72. Maquinaria**

Maquinaria	Características	Uso
Seleccionadora	80 cm de ancho x 6 metros de largo	Clasificar la materia prima, según las necesidades del producto.
Tinas de acero inoxidable	Capacidad de 350 kg.	Romojo y Desamargado.
Marmitas	Capacidad de 300 kg.	Cocción.
Peladora	100 kg. Por hora	Pelado de materia prima
Molino de bolas (acero inoxidable)	Capacidad de 200 kg.	Trituración
Molienda coloidal	Capacidad de 200 kg.	Trituración coloidal
Concentrador	Capacidad de 200 kg.	Evaporar líquidos para la concentración del producto
Secador de lecho fluilizado	Capacidad de 500 kg	Secado del producto
Molino de martillos locos	Capacidad de 200 kg	Trituración pulverizada
Mezcladora horizontal (acero inoxidable)	Capacidad de 500 kg.	Pre mezcla y mezcla
Empacadora automática	Para harina o productos pulverizados	Envasar y sellar
Mesas de acero inoxidable	De 1 metro de ancho x 2 metros de largo x 90 cm de alto	Para realizar actividades manuales

Elaboración: Propia

## 5.20. Capacidad productiva de planta

Según nuestra proyección de demanda, nuestra producción diaria debe ser de 175 kg.; diarios, pero nuestra capacidad de producción será de 500 kg diarios.

## 5.21. Control de Calidad Del Producto

Nuestra empresa contará con un sistema de gestión de calidad (norma internacional ISO 9001), que tiene en cuenta todos los elementos de administración de calidad,

esto nos permitirá tener un sistema efectivo para mejorar la calidad de nuestro producto y brindar seguridad a nuestros clientes.

La implementación de esta norma ofrece múltiples ventajas:

- Estandariza las actividades del personal.
- Incrementa la satisfacción del cliente.
- Monitoriza el desempeño de los procesos.
- Incrementa la eficiencia y eficacia para lograr nuestros objetivos.
- Reduce las incidencias de producción.

### 5.21.1. Certificación Internacional de la Calidad – ISO 9001

**Tabla 73. Tabla ISO -9001**

Certificación	Requisitos	Información	Costo
ISO 9001	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear un Manual de Gestión de Calidad que documente el alcance del SGC y los procedimientos; documentar una política de calidad y establecer los objetivos.</li> <li>- Contar con un sistema de control de documentos y registros (definir las responsabilidades de cada persona en la dirección).</li> <li>- Gestionar los recursos y el proceso de compras adecuadamente, verificando los productos y servicios adquiridos.</li> <li>- Planificar la realización del producto (requisitos del cliente y del producto).</li> <li>- Gestionar convenientemente los productos no conformes.</li> </ul>	<p>La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.</p>	S/. 15000.00

**Fuente: SGS, 2015.**

Además nuestra empresa está comprometida con el cuidado medioambiental, para garantizar el cuidado del medio ambiente tendremos en cuenta lo siguiente:

Proveedores: Fomentar el cuidado del medio ambiente entre nuestros Proveedores:

- Reducir de manera considerable el consumo de agua para la producción de tarwi
- Nuestros proveedores deben garantizarnos adecuados procesos productivos
- Evitar la generación de residuos y reducir significativamente la utilización de materiales en toda la cadena de valor.

#### Empleados:

- Capacitar a nuestro personal para usar con mayor eficiencia la energía eléctrica en la planta
- Concienciar a nuestros empleados sobre todos los aspectos ambientales, con el objetivo de sensibilizar a los empleados en el cuidado del medio ambiente y la lucha contra el cambio climático

Clientes: Brindar un producto que beneficie a los consumidores y al mismo tiempo cuide el medio ambiente

- Nuestro producto es natural

## 5.22. Plan de Organización y RRHH

El recurso más importante que tiene cualquier empresa son sus colaboradores. Por ello es primordial poner atención sobre este punto, ya que una adecuada selección y gestión de nuestro personal, nos permitirá alcanzar el éxito. Aquí se debe analizar y determinar todos aquellos elementos relacionados con la política del personal, la descripción de la estructura organizativa de nuestro negocio, y todo lo que esté relacionado con la dimensión humana de la empresa.

El plan debe ser la herramienta para la dirección de recursos humanos y la toma de decisiones, aquí se debe precisar las prioridades y la manera de llevarlas a cabo.

### 5.22.1. Constitución de la empresa

Somos una pequeña y mediana empresa (PYME) del rubro agroindustrial constituida como personas jurídicas, optamos por una sociedad de responsabilidad limitada (SRL)

Las entidades que intervienen en el proceso de constitución de nuestra empresa son las siguientes:

**Tabla 74. Entidades que intervienen en el proceso de constitución de la empresa**

Entidad	Descripción
Abogado	Elabora la minuta de Constitución de la Sociedad.
Notaría	Se encargará de extender la Escritura Pública ya que constituye un requisito esencial para la inscripción en Registros Públicos
Registros Públicos	El Registro de personas jurídicas se encargará de inscribir la sociedad, con la inscripción se produce la “Publicidad Registral”
SUNAT	La empresa debe acogerse a uno de los regímenes tributarios que se encuentran establecidos por las normas tributarias.
Municipalidad	Otorga la licencia de funcionamiento.

**Elaboración: Propia.**

### 5.22.2. Requisitos necesarios para la constitución de la empresa

Los requisitos para la constitución de la empresa son los siguientes:

- Copia de DNI de los socios y de sus cónyuges.
- Indicar:
  - o El número y nombres de los socios
  - o El objeto social
  - o El nombre de la empresa
  - o Gerencias
  - o Personas a cargo de cada gerencia
  - o Sistemas de Firmas
  - o Directorio

Los costos para la constitución de la empresa son los siguientes:

**Tabla 75. Costos de constitución de la empresa**

<b>Entidad</b>	<b>Ítem</b>	<b>Costo</b>
Registros Públicos	Búsqueda de nombre en registros públicos	S/. 4.00
	Reserva de preferencial registral	S/. 14.00
Abogado	Minuta	S/. 250.00
Notaria	Escritura Pública	
Municipalidad	Recibo de derechos	S/. 226.00
	Licencia de funcionamiento definitiva	S/. 390.00
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 884.00</b>

Elaboración: Propia.

El costo total para la constitución de la empresa es de S/. 884.00.

#### **5.22.2.1. Registro de Marca**

El registro de nuestra marca es importante ya que concede el derecho exclusivo y excluyente de la identificación de nuestro producto en el mercado, para ello nosotras nos hemos asegurado de que la denominación de nuestra marca no se encuentre inscrita. El registro de una marca en el Perú tiene validez durante un periodo de diez años, pudiendo renovarse dentro de los plazos previstos por la Ley de Marca de Propiedad Industrial del Perú.

El costo total del título de propiedad de registro de marca es de S/. 460, el plazo de entrega es de 15 días hábiles.

#### **5.22.2.2. Legislación Ambiental**

Según el Ministerio del ambiente “La Ley 28611 - Ley General del Ambiente, establece que el Estado tiene el rol de diseñar y aplicar las políticas, normas, instrumentos, incentivos y sanciones que sean necesarias para de esta forma garantizar el efectivo ejercicio y cumplimiento de los derechos, obligaciones y responsabilidades de carácter ambiental, realizando esta función a través de sus órganos y entidades correspondientes”. El reglamento de protección ambiental para las actividades manufactureras, tiene por objetivo regular las prácticas e

instrumentos de prevención y evaluación ambiental para apoyar el desarrollo sostenible del sector industria.

### **5.22.3. Estrategia de gestión de los RRHH**

La gestión de recursos humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone la empresa.

Nuestras estrategias de Recursos Humanos son:

- Reclutar y seleccionar el personal con el perfil más indicado para desempeñarse en cada puesto.
- Capacitar y entrenar a nuestro personal para crear y desarrollar un conjunto de personas con habilidades para conseguir los objetivos de la empresa. Capaces de solucionar conflictos y problemas para trabajar en un entorno armonioso y favorable.
- Evaluar el desempeño laboral para determinar qué puntos debemos fortalecer; esto nos permitirá alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
- Desarrollar programas que mejoren las habilidades y fortalezcan los conocimientos del personal.
- Incentivar el desarrollo del liderazgo, basado en competencias, a través de reconocimientos dentro de la empresa, para conducirla hacia la mejora, manteniendo unido al grupo y guiándolos en la dirección adecuada.

#### **5.22.3.1. Descripción de puestos de Trabajo**

A continuación se detalla el puesto de trabajo de cada uno de los colaboradores:

**Tabla 76. Descripción de Puestos de Trabajo**

<b>Empleado</b>	<b>Descripción</b>
Gerente	Se encarga de asegurar el buen funcionamiento de todas las áreas de la empresa, orientando todos los esfuerzos a generar mayor volumen de ventas.
Administrador	Controlar las actividades de administración, elaborando y al mismo tiempo interpretando las herramientas contable (registros, estados de cuenta, cuadros demostrativos, estados financieros, presupuesto y otras, para así garantizar la distribución y administración efectiva de los recursos tanto materiales como financieros.)
Secretaría	Colaborar con el Gerente General en el área administrativa, se encarga de la documentación de la empresa y de la atención del público.
Jefe de producción	Gestiona la producción, encargando funciones a los supervisores, para asegurar el proceso de producción; coordina con los proveedores (minimizar costos y tiempos), está en contacto con los clientes para informar acerca del trabajo. También apoya a la gerencia en la selección del personal.
Jefe de control de calidad	Es el responsable de la calidad e inocuidad, de los aspectos ambientales de la actividad; manteniendo los lineamientos establecidos por la empresa.
Operarios	Operar las máquinas usadas en el proceso productivo de manera correcta, para elaborar los productos con eficacia y eficiencia.
Limpieza	Realiza varias tareas de limpieza para garantizar la higiene de la instalación.
Mantenimiento	Realizar las actividades de mantenimiento de maquinaria y las respectivas reparaciones, para garantizar el buen funcionamiento de los bienes muebles e inmuebles.
Seguridad	Se encarga del control de entrada y salida de insumos, materia prima, personal y vehículos autorizados.

**Elaboración: Propia.**

### 5.22.3.2. Organigrama

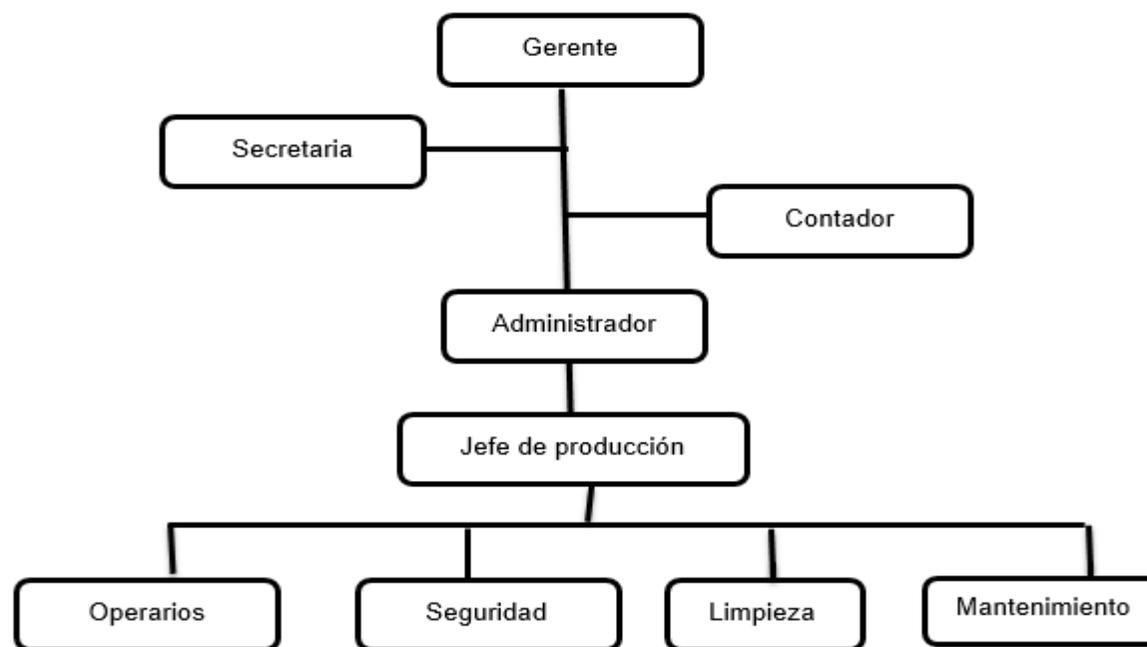


Figura 31. Organigrama de la empresa  
Elaboración: Propia

### 5.22.3.3. Jornada laboral

La jornada laboral es el número de horas que el empleado dedica al trabajo, por el cual lo han contratado. Las normas que reconocen y regulan la Jornada de Trabajo en el Perú son las siguientes:

**Tabla 77. Normas que regulan la Jornada de Trabajo en el Perú**

Ítem	Descripción
	Artículo 24° de la Constitución Política del Perú
	el Decreto Legislativo N° 854 (01.10.1996) modificado por la Ley N° 27671 (21.02.2002)
Normas	el Texto Único Ordenado de la Ley de Jornada de Trabajo
	Decreto Supremo N° 007-2002-TR (04.07.2002) y su Reglamento el Decreto Supremo N° 008-2002-TR.

Fuente: Ministerio de Trabajo, 2015.

Según el Ministerio de Trabajo, la jornada máxima legal prevista en la Constitución Política del Perú es de ocho horas diarias o de cuarenta y ocho horas semanales. La jornada laboral de nuestros empleados será de 8 horas, de Lunes a Viernes (8 a.m. – 1p.m. y de 3 p.m. a 6 p.m.). A excepción del contador es temporal.

### 5.22.3.4. La remuneración

Es el pago o retribución que recibe un empleado por un trabajo o servicio establecido. En la siguiente tabla se detalla los sueldos por cada puesto de trabajo:

**Tabla 78. Remuneración de los empleados**

<b>Empleado</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Total</b>
Gerente	1	2000	2000
Administrador	1	1200	1200
Contador	1	300	300
Secretaria	1	850	850
Jefe de producción	1	1000	1000
Jefe de control de calidad	1	850	850
Operarios	4	850	3400
Limpieza	1	850	850
Mantenimiento	1	1000	1000
Seguridad	1	1000	1000
<b>TOTAL</b>			<b>12650</b>

Elaboración: Propia.

## 5.23. Plan Financiero

### 5.23.1. Definición

El Plan Financiero es un instrumento de planificación y gestión financiera, siendo este el más importante del plan de negocio, ya que recoge toda la información desarrollada y cuantificada de cada uno de los planes de actuación, que corresponden a cada una de las áreas funcionales de la empresa. Este instrumento permite analizar la viabilidad económica y financiera a corto, medio y largo plazo, de un proyecto de negocios; para así determinar si dicho proyecto cumple con las expectativas de rentabilidad y liquidez esperadas, de esta manera se podrá tomar las decisiones adecuadas para que la empresa crezca de forma sostenible.

Por lo tanto, la planificación financiera es:

- La proyección de la empresa y su desarrollo en cifras.
- La representación de los objetivos a corto, medio y largo plazo.
- La expresión de las capacidades económicas de los empresarios.

### 5.23.2. Gastos Pre operativos

Son gastos que se realizan antes de iniciar las actividades de la empresa, este concepto se utiliza cuando se crea una nueva empresa, y apenas se está poniendo en marcha, es por ello que este tipo de gastos se conocen como pre-operativos, ya que corresponde a las erogaciones en que se debe incurrir en la etapa previa al inicio de las operaciones.

**Tabla 79. Gastos Pre Operativos**

<b>GASTOS PRE OPERATIVOS</b>	
<b>Descripción</b>	<b>S/.</b>
Gastos de constitución	S/. 400.00
Certificados de calidad	S/. 15,000.00
Búsqueda Mercantil y Reserva de Razón Social/ Trámite en (SUNARP)	S/. 30.00
Reserva por 30 días	S/. 30.00
Libros contables	S/. 100.00
Minuta de constitución	S/. 250.00
Marcas y Patentes	S/. 460.00
Licencia de funcionamiento	S/. 390.00
Registros Sanitarios	S/. 1,800.00
Inscripción Registros Públicos	S/. 1,800.00
Total	20260

Elaboración: Propia.

### 5.23.3. Inversión Inicial o Plan de Inversión

La inversión inicial es la materialización de recursos financieros o capital para adquirir bienes, servicios, infraestructura o insumos destinados a la operación de un negocio, estos pueden ser recursos actuales, propios o financiados. La inversión inicial es fundamental ya que si se sale de nuestro control puede representar el fracaso del proyecto, esto supone que una vez realizada la inversión, el negocio debe retornar una cantidad que justifique una ganancia futura, es decir la recuperación del capital inicial. Generalmente para proyectar un negocio, se debe evaluar: el rendimiento esperado, considerando distintas variables de rentabilidad como: el factor riesgo, el retorno de inversión esperado y la generación de utilidades. Los criterios más conocidos para medir la factibilidad son la Tasa interna de retorno (TIR) y el Valor actual neto (VAN).

**Tabla 80. Adecuaciones de local**

<b>ADECUACIONES DE LOCAL</b>			
Descripción	Cantidad m2	Costo Unitario	Costo Total
Oficinas	80	S/. 220.00	S/. 17,600.00
Planta de producción	200	S/. 350.00	S/. 70,000.00
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 570.00</b>	<b>S/. 87,600.00</b>

Elaboración: Propia.

**Tabla 81. Equipos de cómputo**

<b>Equipos Computo</b>			
Activo	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Computadoras - Fijas	4	S/. 800.00	S/. 3,200.00
Impresoras	4	S/. 500.00	S/. 2,000.00
Laptop -Hp	2	S/. 1,600.00	S/. 3,200.00
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 2,900.00</b>	<b>S/. 5,200.00</b>

Elaboración: Propia.

**Tabla 82. Mobiliarios**

<b>Mobiliarios</b>			
Activo	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Escritorios	4	S/. 500.00	S/. 2,000.00
Sillas tipo secretaria	5	S/. 120.00	S/. 600.00
Teléfonos	3	S/. 90.00	S/. 270.00
Sillas de espera	6	S/. 60.00	S/. 360.00
Aire acondicionado	1	S/. 800.00	S/. 800.00
Archivador	3	S/. 250.00	S/. 750.00
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 1,820.00</b>	<b>S/. 4,780.00</b>

Elaboración: Propia.

**Tabla 83. Maquinaria**

<b>MAQUINARIA</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Balanza grande	2	S/. 2,000.00	S/. 4,000.00
Balanza mediana	2	S/. 1,500.00	S/. 3,000.00
Balanza pequeña	2	S/. 400.00	S/. 800.00
seleccionadora	2	S/. 1,000.00	S/.22,000.00
Tinas de acero inoxidable	4	S/. 2,500.00	S/. 10,000.00
Marmitas	2	S/. 2,800.00	S/. 5,600.00
Peladora	1	S/. 7,000.00	S/. 7,000.00
Molino de Bolas	1	S/. 3,500.00	S/. 3,500.00
Molino coloidal	1	S/. 35,000.00	S/. 35,000.00
concentrador	1	S/. 21,000.00	S/. 21,000.00
Secador de lecho fluidizado	1	S/. 41,000.00	S/. 41,000.00
Molino de martillos locos	1	S/. 3,500.00	S/. 3,500.00
Mezcladora horizontal	1	S/. 10,500.00	S/. 10,500.00
Empacadora Harina	1	S/. 33,500.00	S/. 33,500.00
Mesas de acero Inoxidable	3	S/. 1,500.00	S/. 4,500.00
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 76,700.00</b>	<b>S/. 204,900.00</b>

**Elaboración: Propia.**

#### **5.23.4. Depreciación**

Es la disminución periódica del valor o del precio, de un activo (bien material o inmaterial); debido al uso, al deterioro y la caída en desuso. Esto se puede detectar comparando el valor previo, en relación a otros de su misma clase. Son varios los motivos por los que un activo disminuye su valor original. Por ejemplo una máquina puede estar en buen estado, pero tendrá un valor menor al que cuando era nueva, ya que se dan adelantos técnicos en el campo de la maquinaria, la depreciación debe ser considerada ya que permite reflejar el estado real de los activos en la empresa (se va creando una especie de reserva si hay un desgaste del activo), y así permite tomar decisiones de renovación o adquisición de éstos sin afectar la liquidez en la empresa.

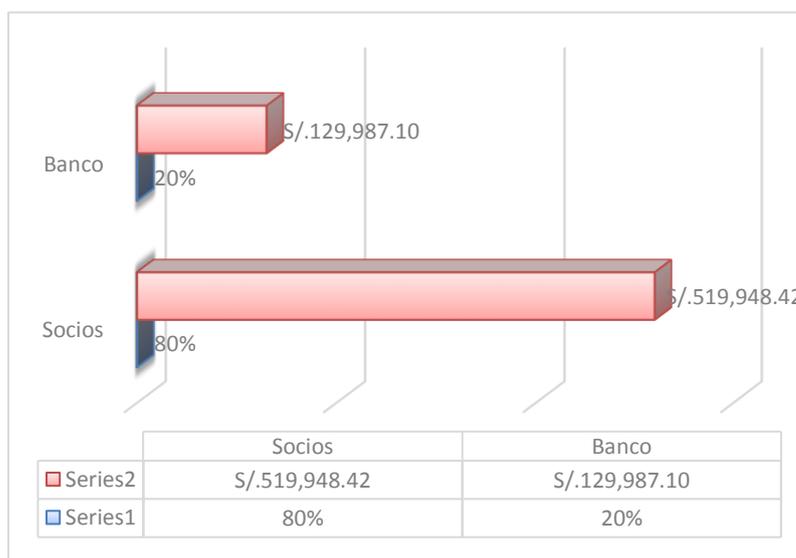
**Tabla 84. Depreciación y Amortización acumulada**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Depreciación acumulada</b>	27,358.00	54,716.00	82,074.00	109,432.00	136,790.00
<b>Amortización acumulada</b>	2,026.00	4,052.00	6,078.00	8,104.00	10,130.00

Elaboración: Propia.

### 5.23.5. Aportes de Capital

Son las sumas pagadas en dinero, bienes o derechos por los socios o accionistas de una Empresa, para dar parte al Capital de ésta. Se debe especificar la aportación que realiza cada socio a nombre de la sociedad en constitución, salvo que la aportación se realice en bienes; en este caso, se debe aportar un inventario detallado de los bienes a aportar (características y valor) por cada uno de los socios en el momento de escriturar ante el notario.



**Figura 32. Aporte de capital**  
Elaboración: Propia.

### 5.23.6. Capacidad de Producción:

Podemos definirla como el máximo nivel de actividad que logra alcanzarse con una estructura productiva. Estudiarla es primordial ya que permite analizar los recursos y así tener oportunidad de optimizarlos. Las decisiones de inversión están relacionadas con el incremento o la disminución de la capacidad productiva. Es importante tener una capacidad considerable para satisfacer la demanda actual y futura.

**Tabla 85. Capacidad de producción al 100%**

DESCRIPCION	Unidad	DIARIA	SEMANAL	MENSUAL	ANUAL
Batido Micro pulverizado X 20 Unidades	Unidad	200	1,200	4,800	57,600

Elaboración: Propia.

**Tabla 86. Producción Proyectada al 90%**

Producción anual	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Capacidad inicial Producción	90%					
Tasa de crecimiento anual	2%	92%	94%	96%	97%	99%

<b>Producción unidades</b>	51,840	52,876	53,933	55,011	56,111	57,233
----------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Elaboración: Propia.

### 5.23.1. Capital de Trabajo

Se entiende por capital de trabajo a todos aquellos recursos que necesita la empresa, (para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, etc.), y así poder operar llevando a cabo sus actividades con normalidad en el corto plazo, cumpliendo con las operaciones de la empresa. Es un fondo económico que le sirve a la empresa para seguir reinvertiendo y lograr mayores utilidades.

**Tabla 87. Capital de trabajo**

CAPITAL DE TRABAJO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Recursos para producción requeridos		926,488.81	939,451.93	952,677.82	966,166.47	979,930.41	993,969.62
Porcentaje Capital	40%	370,595.52	375,780.77	381,071.13	386,466.59	391,972.16	397,587.85
Variación Capital de trabajo	370,595.52	5,185.25	5,290.36	5,395.46	5,505.57	5,615.68	

Elaboración: Propia.

### 5.23.2. Resumen de inversión inicial

**Tabla 88. Cuadro resumen inversión inicial**

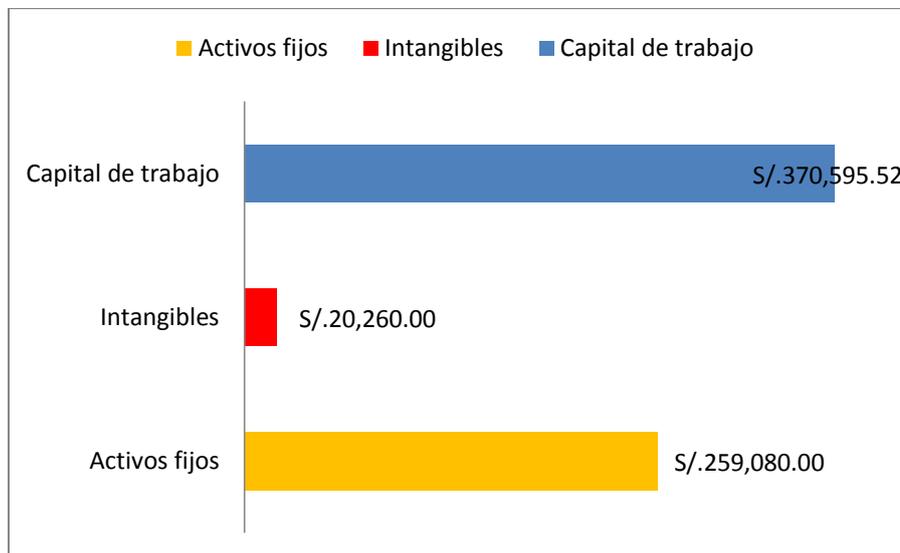
CUADRO RESUMEN INVERSIÓN INICIAL	
Activos fijos	S/. 259,080.00
Intangibles	S/. 20,260.00
Capital de trabajo	S/. 370,595.52
Total inversión	S/. 649,935.52

Elaboración: Propia.

**Tabla 89. Aporte de socios**

APORTES		
Socios	80%	S/. 519,948.42
Banco	20%	S/. 129,987.10

Elaboración: Propia.



**Figura 33. Inversión inicial**  
Elaboración: Propia.

### 5.23.3. Costos de Producción

Es la valoración monetaria de los gastos incurridos en la obtención de un bien o servicio; es decir el valor de los insumos que se requieren para realizar la producción de estos. Los costos de producción se dividen en: costos directos o variables, que

son proporcionales a la producción, los costos indirectos o fijos que son independientes de la producción y los costos semi-variables. Se consideran costos de producción: el capital constituido por el pago a los empresarios (intereses, utilidades etc.), el trabajo, pago de sueldos, salarios y prestaciones a obreros y empleados; también los bienes y servicios usados durante el proceso productivo (materia primas, combustibles, energía eléctrica, servicios, etc.). El costo promedio total indica el costo de producir una unidad del producto para cada nivel de producción, se obtiene dividiendo el costo total entre el número de unidades producidas a cada nivel de producción.

### 5.23.3.1. Costo de Materia Prima

Es el valor que tienen los distintos elementos, a partir de los cuales podemos empezar a producir; es decir es el pago que se hace por los materiales que se van a utilizar al crear el producto.

**Tabla 90. Costo de materia prima –Presentación**

<b>Materia Prima e Insumos</b>					
<b>INSUMOS</b>	<b>PRESENTACION X MAYOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>Precio</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>
<b>Tarwi</b>	50	Kilos	S/. 300.00	S/. 6.00	Kilos
<b>canela</b>	10	Kilos	S/. 200.00	S/. 20.00	Kilos
<b>saborizantes</b>	20	Kilos	S/. 350.00	S/. 17.50	Kilos
<b>Edulcorante</b>	5	Kilos	S/. 200.00	S/. 40.00	Kilos
<b>Almidón</b>	25	Kilos	S/. 250.00	S/. 10.00	Kilos

**Elaboración: Propia.**

**Tabla 91. Fórmula de producto**

Formula Del Producto			100 KG	
INSUMOS	cantidad	Unidad de Medida	Costo Unitario	Costo Total
Tarwi	100	Kilos	S/. 6.00	S/. 600.00
Canela	2	Kilos	S/. 20.00	S/. 40.00
Saborizantes	150	Gr	S/. 17.50	S/. 2.63
Edulcorante	100	Gr	S/. 40.00	S/. 4.00
Almidón	5	Kilos	S/. 10.00	S/. 50.00
Total				S/. 696.63

Elaboración: Propia.

**Tabla 92. Costo de Presentación empaques**

Presentación y Empaque					
INSUMOS	PRESENTACION	UNIDAD DE MEDIDA	Precio	Costo Unitario	UNIDAD DE MEDIDA
Sobre aluminizada	3000	millar	700	0.23	Unidad
Etiquetas	3000	millar	400	0.13	Unidad
Caja cartón Prensado	1000	millar	650	0.65	Unidad
Caja de cartón corrugado	2000	millar	700	0.35	Unidad
Costo Unitario Empaque				1.37	

Elaboración: Propia.

### 5.23.3.2. Gastos de Operación

Los gastos de operación, también conocidos como gastos indirectos, son los gastos que lleva a cabo una empresa para poder desarrollar sus actividades, es decir está relacionada con el funcionamiento de la empresa no con las inversiones.

Los gastos de operación son importantes para mantener los activos en su condición existente, o para modificarlos para que vuelvan a estar en condiciones óptimas de trabajo. Los gastos de operación se dividen en: gastos de venta, gastos de administración, gastos Financieros, gastos de fabricación.

**Tabla 93. Gastos de servicios**

Servicios		
Ítem	costo Mensual	Costo Anual
Agua	S/. 1,800.00	S/. 21,600.00
luz	S/. 1,000.00	S/. 12,000.00
Teléfono	S/. 100.00	S/. 1,200.00
internet		
Otros Gastos	S/. 200.00	S/. 2,400.00
Total servicios		S/. 37,200.00

Elaboración: Propia.

### 5.23.3.3. Gastos Administrativos

Están relacionados con la administración del negocio, se crean a partir de la dirección de la empresa; son todos los gastos del personal administrativo y los que se generan en las oficinas. Contiene los salarios de gerentes, contadores, jefes, secretarías y mensajeros; energía eléctrica de las oficinas, renta de las oficinas, limpieza, capacitación de personal de oficina, suministros y equipo de oficinas, etc. No contienen los gastos relacionados con las actividades operativas, de ventas ni tampoco de producción.

**Tabla 94. Implementos de seguridad**

IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD				
DESCRIPCION		Cantidad	Costo unitario s/.	Costo total anual S/.
Manguera de polietileno	unidades	5	10.00	600
Botas de seguridad	par	5	15.00	900
Gorros industriales	unidades	5	12.00	720
Guantes industriales	unidades	5	13.00	780
Mandiles industriales	unidades	5	24.00	1440
Extintor	unidades	2	120.00	2880
			Total epps	S/. 7,320.00

Elaboración: Propia.

**Tabla 95. Útiles de escritorio**

<b>UTILES DE ESCRITORIO</b>				
<b>DESCRIPCION</b>	<b>UNID. DE MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO S/.</b>	<b>COSTO TOTAL S/.</b>
Bolígrafos	unidades	5	0.40	24.00
Engrapador	unidades	5	10.00	600.00
Perforador	unidades	5	9.00	540.00
Regla	unidades	5	1.00	60.00
Archivadores	unidades	5	4.00	240.00
Clips	unidades	5	3.00	180.00
Grapas	unidades	5	2.00	120.00
Micas	unidades	5	0.30	18.00
<b>TOTAL</b>				<b>1,782.00</b>

Elaboración: Propia.

**Tabla 96. Implementos de limpieza**

<b>IMPLEMENTOS DE LIMPIEZA</b>				
<b>DESCRIPCION</b>	<b>UNID. DE MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO S/.</b>	<b>COSTO TOTAL S/.</b>
Detergente industrial	Kilos	1	15.00	180.00
Escoba	unidades	2	8.00	192.00
Recogedor	unidades	2	5.00	120.00
Mapa industrial	Kilos	3	6.00	216.00
Jabón líquido	unidades	2	9.00	216.00
Papel Higiénico	Paquetes	6	6.00	432.00
Toalla de manos	unidades	5	5.00	300.00
Jabonera	unidades	3	3.00	108.00
<b>TOTAL</b>				<b>1,764.00</b>

Elaboración: Propia.

Los costos de exportación son los costos efectuados durante la realización de los procedimientos para exportar un producto. Estos incluyen costos de documentación, tarifas administrativas para despacho de aduana y control técnico, honorarios del despachante, acondicionamiento y embalajes, gastos de manipulación en la terminal y transporte, entre otros a continuación se detalla los costos directos e indirectos de exportación:

**Tabla 97. Costos directos e indirectos de exportación**

Costos de Exportación	
Directos	Indirectos
	Administrativos
	Inventario
	Costo del empaque
Transporte	Cajas de madera, Paletas o parihuelas y su estiba, contenedores
Aduana	Contenedorización: llenado del contenedor, alquiler del contenedor,
Bancarios	Documentación: Factura comercial, packing list, certificado de origen,
Agentes	documentos de transporte, certificado fitosanitario, certificado
Embalaje	zoosanitario, certificado de calidad, otros
Marcado	Transporte Interno
Unitarización	Almacenaje
Documentación	Manipuleo en local exportador
Manipuleo	
Almacenaje	Manipuleo en pre-embarque y en puerto
	Manipuleo en el transporte aéreo
	Cobranzas de exportación y Cartas de crédito
	Comisiones de agente de aduana

Fuente: SIICEX, 2015.

**Tabla 98. Costos de exportación**

<b>Gastos de exportación:</b>			
	<b>(\$)</b>	<b>(S/.)</b>	
Gastos de Agenciamiento de Aduanas:			
Tramite de Aduana	\$120	S/.	420.00
Gastos Operativos	\$74	S/.	259.00
Aforo Físico	\$29	S/.	101.50
Documentación:			
Digesa	\$53	S/.	185.50
Certificado de Origen	\$25	S/.	87.50
Gastos de Almacén:			
Derecho de embarque	\$95	S/.	332.50
Gastos Administrativos	\$20	S/.	70.00
Gastos por Regularización de Póliza de Embarque			
Agencia Portuaria-vistos buenos	\$31	S/.	108.50
Trámite documentario	\$96	S/.	336.00
Gastos Administrativos	\$18	S/.	63.00
Alquiler de contenedor	\$110	S/.	385.00
Carga y estiva	\$84	S/.	294.00
TOTAL		S/.	2,642.50
	\$ 755.00		

**Fuente: SUNAT, 2015.**

#### 5.23.3.4. Gastos de marketing

Es la cantidad de dinero que la empresa gasta en mercadotecnia, son muy importantes para las empresas ya que tienen por función crear clientes; el marketing involucra estudio de mercado, de ventas, posicionamiento, promociones, publicidad, etc. El marketing analiza el comportamiento de los mercados y consumidores; tiene como finalidad posicionar un producto, utilizando diversas estrategias, su objetivo es alcanzar las metas que la empresa se plantea.

**Tabla 99. Gastos de marketing**

<b>Expo ferias Alimentarias</b>	<b>3</b>	<b>5,000.00</b>	<b>15,000.00</b>
<b>Transporte</b>	<b>12</b>	<b>4,000.00</b>	<b>48,000.00</b>
<b>TOTAL</b>			<b>63,000.00</b>

Elaboración: Propia.

#### 5.23.3.5. Gastos Personal

Son las retribuciones ocasionadas por concepto de la relación laboral existente de conformidad con las disposiciones legales vigentes. Estos gastos se componen de los sueldos, salarios brutos y la seguridad social a cargo de la empresa. Según la ley toda empresa debe realizar los siguientes pagos a su personal:

- Sueldos y salarios
- Indemnizaciones
- Seguridad Social a cargo de la empresa
- Retribuciones a largo plazo mediante sistemas de aportación definida
- Retribuciones a largo plazo mediante sistemas de prestación definida
- Retribuciones al personal mediante instrumentos de patrimonio
- Otros gastos sociales

**Tabla 100. Sueldos y Aportaciones**

SUELDOS Y APORTACIONES											
No. de personas	Puesto	Sueldo por empleado	Salario Bruto	AFP	ESSALUD	Asignación familiar	Total Mensual	CTS	Gratificación	Vacaciones	Total Anual
1	GERENTE GENERAL	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	S/. 200.00	S/. 180.00	S/. 200.00	S/. 2,580.00	S/. 1,166.67	S/. 4,360.00	S/. 2,000.00	S/. 38,486
1	ADMINISTRADOR	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 150.00	S/. 135.00	S/. 150.00	S/. 1,935.00	S/. 875.00	S/. 3,270.00	S/. 1,500.00	S/. 28,865
1	CONTADOR	S/. 850.00	S/. 850.00	S/. 85.00	S/. 76.50	S/. 85.00	S/. 1,096.50	S/. 495.83	S/. 1,853.00	S/. 850.00	S/. 16,356
1	SECRETARIA	S/. 850.00	S/. 850.00	S/. 85.00	S/. 76.50	S/. 85.00	S/. 1,096.50	S/. 495.83	S/. 1,853.00	S/. 850.00	S/. 16,356
1	JEFE DE PRODUCCION	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 120.00	S/. 108.00	S/. 120.00	S/. 1,548.00	S/. 700.00	S/. 2,616.00	S/. 1,200.00	S/. 23,092
4	OPERARIOS	S/. 950.00	S/. 3,800.00	S/. 1,520.00	S/. 1,368.00	S/. 1,520.00	S/. 8,208.00	S/. 8,866.67	S/. 33,136.00	S/. 15,200.00	S/. 155,698
1	MANTENIMIENTO	S/. 900.00	S/. 900.00	S/. 90.00	S/. 81.00	S/. 90.00	S/. 1,161.00	S/. 525.00	S/. 1,962.00	S/. 900.00	S/. 17,319
1	SEGURIDAD	S/. 850.00	S/. 850.00	S/. 85.00	S/. 76.50	S/. 85.00	S/. 1,096.50	S/. 495.83	S/. 1,870.00	S/. 850.00	S/. 16,373
1	CONSERJE/LIMPIEZA	S/. 750.00	S/. 750.00	S/. 75.00	S/. 67.50	S/. 75.00	S/. 967.50	S/. 437.50	S/. 1,635.00	S/. 750.00	S/. 14,432
12	<b>TOTAL</b>	S/. 9,850.00	S/. 12,700.00	S/. 2,410.00	S/. 2,169.00	S/. 2,410.00	S/. 19,689.00	S/. 14,058.33	S/. 52,555.00	S/. 24,100.00	S/. 326,981

Elaboración: Propia, según MINTRA, 2015.

### 5.23.3.6. Mano de obra directa

La mano de obra es directa cuando influye directamente en la fabricación del producto terminado; es el esfuerzo tanto físico como mental, que se pone al servicio de la fabricación de un bien. Este mismo concepto también se puede utilizar para nombrar al costo de este trabajo (precio que se le paga al trabajador por sus servicios).

**Tabla 101. Mano de Obra Directa**

<b>MOD</b>		
<b>No. de personas</b>	<b>Puesto</b>	<b>Total Anual</b>
4	OPERARIOS	S/. 155,698.67
<b>TOTAL MOD</b>		<b>S/. 155,698.67</b>

Elaboración: Propia.

La mano de obra indirecta es aquella que no está directamente involucrada en la fabricación de un producto, pues se reserva a áreas administrativas, logísticas o comerciales que sirven de apoyo a la producción. Por ejemplo forman parte de la mano de obra indirecta los supervisores, gerentes de planta, personal de ventas y marketing.

**Tabla 102. Mano de Obra Indirecta**

<b>MOI</b>		
<b>No. de personas</b>	<b>Puesto</b>	<b>Total Anual</b>
1	JEFE DE PRODUCCION	S/. 23,092.00
1	MANTENIMIENTO	S/. 17,319.00
1	CONSERJE/LIMPIEZA	S/. 14,432.50
<b>TOTAL MOI</b>		<b>S/. 54,843.50</b>

Elaboración: Propia.

**Tabla 103. Personal Administrativo**

PERSONAL ADMINISTRATIVO		
No. de personas	Puesto	Total Anual
1	GERENTE GENERAL	S/. 38,486.67
1	ADMINISTRADOR	S/. 28,865.00
1	CONTADOR	S/. 16,356.83
1	SEGURIDAD	S/. 14,432.50
1	SECRETARIA	S/. 16,356.83
<b>TOTAL ANUAL ADMINISTRATIVOS</b>		<b>S/. 114,497.83</b>

Elaboración: Propia.

### 5.23.3.7. Costo Total Producción Anual

**Tabla 104. Costo de Materia Prima**

DESCRIPCION	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Unidades producidas	51840	52876	53933	55011	56111	57233
Costo Unitario Caja X 20 Unidades	11.15	11.15	11.15	11.15	11.15	11.15
<b>Costo Total Anual</b>	<b>S/. 577,808.64</b>	<b>S/. 589,355.90</b>	<b>S/. 601,137.22</b>	<b>S/. 613,152.61</b>	<b>S/. 625,413.21</b>	<b>S/. 637,919.02</b>
Costo Materia prima	<b>577,808.64</b>	<b>589,355.90</b>	<b>601,137.22</b>	<b>613,152.61</b>	<b>625,413.21</b>	<b>637,919.02</b>

Elaboración: Propia.

**Tabla 105. Total Mano de Obra Directa**

<b>Mano de obra directa</b>						
<b>Costo Anual Mano de Obra directa</b>	155,698.67	155,698.67	155,698.67	155,698.67	155,698.67	155,698.67
Total Mano de obra directa	<b>155,698.67</b>	<b>155,698.67</b>	<b>155,698.67</b>	<b>155,698.67</b>	<b>155,698.67</b>	<b>155,698.67</b>

Elaboración: Propia.

**Tabla 106. Total Mano de Obra Indirecta**

<b>Mano de obra indirecta</b>						
<b>Total Anual Mano de obra Indirecta</b>	54,843.50	54,843.50	54,843.50	54,843.50	54,843.50	54,843.50
<b>Total Mano de obra directa</b>	54,843.50	54,843.50	54,843.50	54,843.50	54,843.50	54,843.50

Elaboración: Propia.

### **5.23.3.8. Costo Unitario de producción**

Cuando hablamos de costo unitario, nos referimos al valor de un solo producto. Consiste en elaborar las cotizaciones, aprovechando la información de los costos, y así poder saber cuánto de utilidad añadir al producto para fijar precios que sean competitivos en el mercado. El costo unitario total lo podemos obtener dividiendo el costo total de fabricación entre el número de productos.

**Tabla 107. Costo Unitario de producción**

<b>Total costo de producción</b>	<b>926,488.81</b>	<b>939,451.93</b>	<b>952,677.82</b>	<b>966,166.47</b>	<b>979,930.41</b>	<b>993,969.62</b>
Costo unitario	<b>17.87</b>	<b>17.77</b>	<b>17.66</b>	<b>17.56</b>	<b>17.46</b>	<b>17.37</b>

Elaboración: Propia.

Los costos indirectos son aquellos costos necesarios para desarrollar las actividades de producción, comercialización o apoyo, es decir los costos involucrados durante el proceso productivo en general, pero no se puede asignar directamente a un solo producto, sino a criterios más generales, que dependen en cierta manera del tipo de producción. Los siguientes son costos indirectos:

- El costo de elementos físicos necesarios para la producción, como: Energía, Agua, etc.
- El costo de la nómina de administración de la producción.
- El costo de la nómina de administración de ventas.
- El costo de insumos en relación al costo total de materia prima necesaria para fabricar el producto

**Tabla 108. Costos Indirectos – Empaque**

Indirectos						
Costo de envase, empaque						
<b>Unidades producidas</b>	51,840.00	52,876.00	53,933.00	55,011.00	56,111.00	57,233.00
<b>Costo Unitario Empaque</b>	1.37	1.37	1.37	1.37	1.37	1.37
<b>Total insumos</b>	70,848.00	72,263.87	73,708.43	75,181.70	76,685.03	78,218.43

Elaboración: Propia.

**Tabla 109. Servicios Anuales**

Servicios						
<b>Servicios Anual</b>	37,200.00	37,200.00	37,200.00	37,200.00	37,200.00	37,200.00
<b>Otros</b>	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00
<b>Depreciación</b>	20,490.00	20,490.00	20,490.00	20,490.00	20,490.00	20,490.00

Elaboración: Propia.

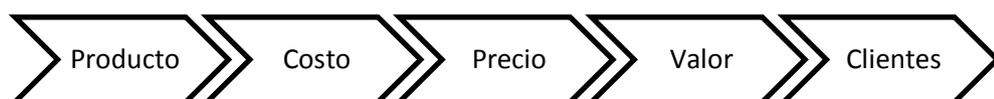
**Tabla 110. Costo total de Producción**

Unid. Producidas	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Unidades</b>	51840	52876	53933	55011	56111	57233
<b>CPU</b>	17.87	17.77	17.66	17.56	17.46	17.37
<b>CTP</b>	<b>926,488.81</b>	<b>939,451.93</b>	<b>952,677.82</b>	<b>966,166.47</b>	<b>979,930.41</b>	<b>993,969.62</b>

Elaboración: Propia.

### 5.23.3.9. Precio

El precio es la cantidad de dinero en que se valora un servicio o producto. La determinación del precio es importante para lograr el objetivo de obtener ganancias. Este depende de las condiciones del mercado y del tipo de competencia que deba enfrentar. Sin embargo la fijación de precios tiene limitaciones, entre las principales tenemos: las leyes sobre la oferta y la demanda, los costos variables y la política gubernamental. Existen diversos factores que influyen en la determinación del precio: factores internos (maximización de las utilidades actuales, liderazgo en participación en el mercado, liderazgo en calidad de producto, etc.), factores externos (competencia), otros factores (percepción de los precios por parte del cliente, relación entre precio y cantidad demandada, entre otros). Nosotras determinaremos nuestro precio según los costos de producción, que se basa en calcular el costo unitario de producción y sumar un porcentaje de beneficios. El coste unitario puede ser el coste total de producción y entonces el margen va dirigido a obtener beneficios, o bien se toma, en caso de las actividades de distribución, el coste variable de producción o adquisición y el margen cubre los costes fijos, gastos de administración, comerciales, financieros y el beneficio.



**Figura 34. Fijación de precios basada en costos**  
Elaboración: Propia.

Tabla 111. *Determinación del precio*

Precio		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos variables unitario		17.87	17.77	17.66	17.56	17.46
Costos fijos unitarios		4.25	4.16	4.08	4.00	3.92
Total costos		22.12	21.93	21.74	21.56	21.39
Gasto de ventas	5%	1.11	1.10	1.09	1.08	1.07
Utilidad	20%	4.42	4.39	4.35	4.31	4.28
<b>Precio venta</b>		S/. 27.65	S/. 27.41	S/. 27.18	S/. 26.95	S/. 26.73
<b>Precio de venta Promedio</b>		S/. 27				
<b>Precio anual soles</b>		27	27	27	27	27
<b>Precio Promedio</b>	\$	7.90	7.83	7.77	7.70	7.64
<b>Precio de Venta</b>	\$	8.00				

Elaboración: Propia.

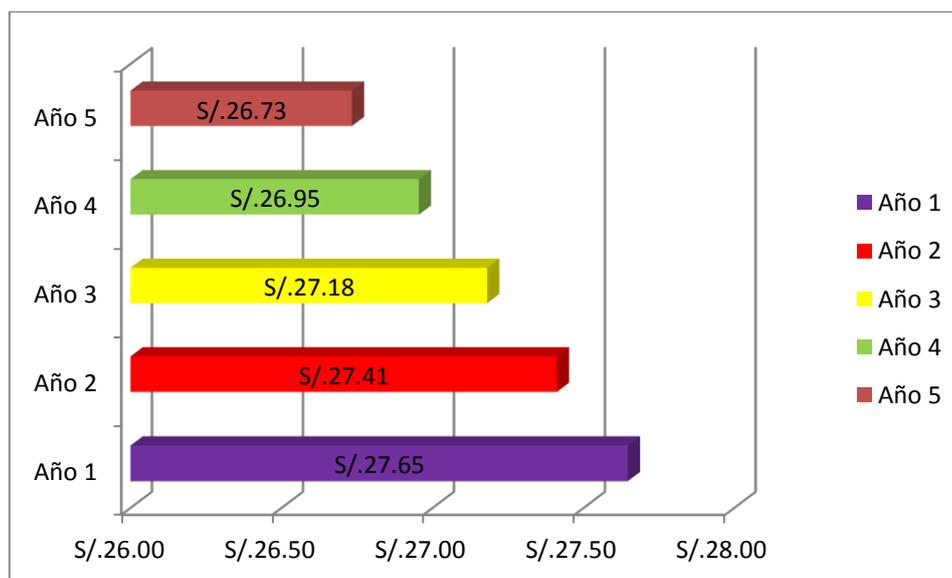


Figura 35. Comparación Precios de Venta anual  
Elaboración: Propia.

#### 5.23.4. Financiamiento

El financiamiento es el mecanismo por medio del cual una persona o una empresa obtienen recursos, éstos le permitirán llevar a cabo una determinada actividad, siendo una de los más usuales la apertura de un nuevo negocio, generalmente se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios. El financiamiento permite mantener una economía estable, planear a futuro y

expandirse. Es muy frecuente que las empresas hagan uso de financiamientos externos para llevar adelante sus actividades comerciales. Las maneras más comunes de lograr el financiamiento es un préstamo que se recibe de un individuo o una empresa, o también a través del crédito que se suele tramitar y lograr en una institución financiera.

**Tabla 112. Préstamo bancario**

ITEM	Descripción	
PERIODO	AÑOS	5
MONT	Monto del financiamiento	129,987.10
TASA	Tasa de financiamiento anual	26%

Fuente: Banco de crédito del Perú, 2015.

**Tabla 113. Amortización**

Periodo	Saldo	Amortización	Interés	Cuota
0	129987			
1	S/. 114,454.11	S/. -15,533.00	S/. -33,796.65	S/. -49,329.64
2	S/. 94,882.53	S/. -19,571.58	S/. -29,758.07	S/. -49,329.64
3	S/. 70,222.35	S/. -24,660.19	S/. -24,669.46	S/. -49,329.64
4	S/. 39,150.51	S/. -31,071.83	S/. -18,257.81	S/. -49,329.64
5	S/. 0.00	S/. -39,150.51	S/. -10,179.13	S/. -49,329.64

Fuente: Banco de crédito del Perú, 2015.

#### 5.23.4.1. Costo del capital

Se entiende que costo de oportunidad del capital (COK) es lo que el accionista quiere recibir como mínimo por su inversión, a partir del COK las empresas generan valor para el propietario, ya que los retornos de los proyectos de inversión deberán ser iguales o mayores.

El retorno esperado está en función a los rendimientos que tiene la empresa y el riesgo es la variación que existe entre el retorno real y el esperado. El inversionista debe comparar todas las posibilidades de inversión que tiene, con un portafolio que mida el riesgo retorno de cada elección, con el objetivo de

obtener a partir de diversos activos un menor riesgo conjunto, para la diversificación de las inversiones.

- En el caso de mercados desarrollados, el retorno del accionista está en función al precio inicial del activo, al precio final o de venta y a las ganancias por acción que reparta la empresa., a partir de esto el retorno del accionista es: Variación del precio a una tasa  $g\%$ , más los dividendos  $d\%$ :

$$\text{Retorno: } P_o * (1 + g\%) + \text{Dividendos} / P_o = g\% + d\%$$

El retorno por acción es el Costo de Oportunidad de capital de la empresa.

Existen diferencias entre el retorno que generan las acciones, estas están en función al sector económico y al tipo de negocio, por lo que se debe elegir el COK principal para el sector y la empresa.

- En los casos Mercados de Capitales Inexistentes o poco desarrollados se puede recurrir a dos criterios de medición:
  - o El retorno económico del proyecto, el cual determina la factibilidad del proyecto a partir de su operatividad, sin recurrir a los niveles de apalancamiento financiero. el retorno sería el llamado ROA.  
ROA = Utilidad Operativa Neta / Activos Totales
  - o El retorno financiero, cuando adicionalmente al retorno económico incluimos los niveles de financiamiento y obtenemos el retorno final del accionista sobre la base de un flujo financiero. Con ello obtenemos el ROE, el riesgo asociado se calcula similar al caso anterior.

$$\text{ROE} = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}$$

### COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL – CPPC ( $K_0$ )

$$CPPC = K_0 = \%C * K_E + \%D * K_i * (1-T)$$

$K_0$	: Costo promedio ponderado de capital. Costo de financiamiento de la empresa
$K_{OA}$	: Costo de capital del accionista (E: Equity)
$K_i$	: Costo de endeudamiento. Fuente de terceros
$K_i*(1-T)$	: Costo de endeudamiento relevante para la empresa.
$\%C$	: Porcentaje de Capital
$\%D$	: Porcentaje de deuda
T	: Tasa de impuestos

**Figura 36. Costo Promedio Ponderado de Capital – CPPC ( $k_0$ )**  
Fuente: MEF, 2015.

#### 5.23.4.2. CAPM

Es una herramienta muy utilizada en el área financiera, sirve para determinar la tasa de rentabilidad requerida para un cierto activo. Este modelo considera la sensibilidad del activo al riesgo no diversificable; simbolizado por beta ( $\beta$ ), así como la rentabilidad esperada.

Una vez que se calcula la rentabilidad esperada, E ( $R_i$ ) usando el CAPM, los futuros flujos de caja que producirá ese activo, pueden ser descontados a su valor actual neto utilizando esta tasa, así se podrá determinar el precio adecuado del activo.

Un activo es valorado cuando su precio de cotizaciones es igual al valor calculado utilizando CAPM. Si el precio es mayor que la valuación obtenida, el activo está sobrevaluado, o viceversa.

CAPM calcula la tasa de rentabilidad requerida para descontar los flujos de caja proyectados futuros que producirá el activo, dada la apreciación de riesgo que tiene éste.

Cuando Beta es mayor a 1, el activo tiene un riesgo mayor al promedio del mercado; y si beta está por debajo de 1 significa que existe un menor riesgo. Por lo tanto, un activo con un beta alto debe ser descontado a una mayor tasa, para poder recompensar al inversionista por asumir el riesgo (Mientras más riesgosa sea la inversión, los inversionistas requerirán más rentabilidades).

**Tabla 114. CAPM**

Rf	BETA	Rm	Rp
5.28%	1.04	8%	1.74%
CAPM			9.85%

Elaboración: Propia.

Fórmula WACC:

$$\text{CPPC O WACC} = \%C * KE + \%D * Ki(1-T)$$

**Tabla 115. CPPC**

%C	KE	%D	Ki	1-T
0.80	9.85%	20%	26%	0.72
CPPC = Ko				11.62%

Elaboración: Propia.

### 5.23.4.3. Punto de Equilibrio

Punto en el que la totalidad de los ingresos son exactamente equivalentes a los costos totales asociados con el nivel de ventas o con la creación de un producto. Permite determinar el momento en el que las ventas cubrirán los costos (se expresan en valores, porcentaje y/o unidades). En este punto, no existe utilidad, ni pérdida. La empresa, tiene un beneficio igual a cero (no gana dinero, pero tampoco pierde). Si se incrementan las ventas, se lograra una ubicación por encima del punto de equilibrio y se logrará mejores beneficios; pero si por el contrario caen las ventas se generarán pérdidas. Determinar el punto de equilibrio, permitirá saber le nivel de ventas que la empresa necesita para recuperar la inversión (incluso antes de iniciar las operaciones), per sino se llega

a cubrir los costos, la empresa de hacer cambios para obtener un nuevo punto de equilibrio, sea favorable. Fórmula para hallar el punto de equilibrio.

### CF/PVU-CVU

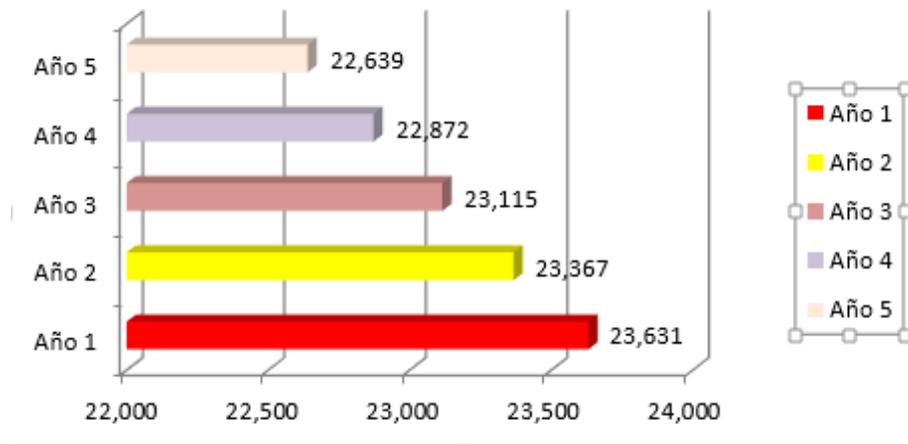
Los costos fijos son aquellos que permanecen constantes a los diferentes niveles de producción, es decir son los que la empresa debe pagar independientemente de su nivel de operación (produzca o no produzca debe pagarlos). Los costos fijos representan un problema para las empresas que disminuyen sus ingresos o productividad, porque tendrán que seguir asumiendo los costos fijos.

Como ejemplo de costos fijos tenemos: los salarios de ejecutivos, los alquileres, los intereses, las primas de seguro, la depreciación de la maquinaria y el equipo y las contribuciones sobre la propiedad. El costo fijo total se mantendrá constante mientras la empresa se desenvuelva dentro de los límites de su capacidad productiva inicial, sin embargo los costos fijos pueden aumentar, si la empresa decide aumentar su capacidad productiva, por ello el concepto de costo fijo se mantiene constante dentro de un período de tiempo relativamente corto.

**Tabla 116. Punto de equilibrio**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
CF	S/. 220,073.83	S/. 220,073.83	S/. 220,073.83	S/. 220,073.83	S/. 220,073.83
PVU	27	27	27	27	27
CVU	17.9	17.8	17.7	17.6	17.5
Margen de contribución	9.3	9.4	9.5	9.6	9.7
Punto de equilibrio unid	23,631	23,367	23,115	22,872	22,639

**Elaboración: Propia.**

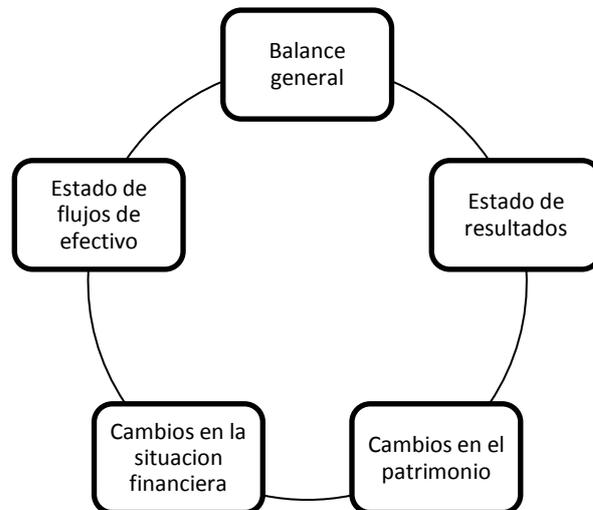


**Figura 37. Punto de equilibrio-unidades**  
 Elaboración: Propia.

### 5.23.5. Estados Financieros

Los estados financieros son informes que dan a conocer la situación económica y financiera y los cambios que experimenta una empresa a una fecha o determinado periodo. Esta información es útil para los interesados como los accionistas, acreedores o propietarios. Estos informes son elaborados de acuerdo a principios de contabilidad, normas contables o normas de información financiera. Los estados financieros básicos son:

- Balance general
- Estado de resultados
- Estado de cambios en el patrimonio
- Estado de cambios en la situación financiera (origen y aplicación de fondos)
- Estado de flujos de efectivo



**Figura 38. Estados financieros básicos**  
Fuente: BVL, 2015

#### **5.23.5.1. Estado de Resultados**

Está conformado por un documento en el que se muestra los ingresos, los gastos y el beneficio o pérdida, que se ha generado en un periodo de tiempo, su principal objetivo es evaluar la rentabilidad, de tal manera que se obtenga más de lo que se invirtió, esto nos ayudará a tener una mejor visión sobre la situación financiera de la empresa y evaluar los resultados y desempeño de ésta (saber con certeza si ha generado utilidades o no); es importante contar con esta herramienta que permite tener información oportuna y confiable, que sea útil al momento de tomar decisiones.

Tabla 117. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
Descripción	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos	S/. 1,409,283.84	S/. 1,437,447.77	S/. 1,466,182.59	S/. 1,495,488.30	S/. 1,525,392.09
<b>Costo variable</b>	S/. 926,488.81	S/. 939,451.93	S/. 952,677.82	S/. 966,166.47	S/. 979,930.41
Margen de contribución	<b>S/. 482,795.04</b>	<b>S/. 497,995.84</b>	<b>S/. 513,504.77</b>	<b>S/. 529,321.83</b>	<b>S/. 545,461.68</b>
<b>Costo fijos</b>	S/. 220,073.83	S/. 220,073.83	S/. 220,073.83	S/. 220,073.83	S/. 220,073.83
Utilidad antes de intereses e impuestos	<b>S/. 262,721.20</b>	<b>S/. 277,922.01</b>	<b>S/. 293,430.94</b>	<b>S/. 309,247.99</b>	<b>S/. 325,387.85</b>
<b>Intereses</b>	-S/. 33,796.65	-S/. 29,758.07	-S/. 24,669.46	-S/. 18,257.81	-S/. 10,179.13
Utilidad antes de impuestos	<b>S/. 228,924.56</b>	<b>S/. 248,163.94</b>	<b>S/. 268,761.48</b>	<b>S/. 290,990.19</b>	<b>S/. 315,208.71</b>
<b>Impuestos</b>	28% S/. 64,098.88	S/. 69,485.90	S/. 75,253.21	S/. 81,477.25	S/. 88,258.44
Utilidad Neta	<b>S/. 164,825.68</b>	<b>S/. 178,678.04</b>	<b>S/. 193,508.27</b>	<b>S/. 209,512.93</b>	<b>S/. 226,950.27</b>
<b>Dividendos</b>	10% <b>-S/. 16,482.57</b>	<b>-S/. 17,867.80</b>	<b>-S/. 19,350.83</b>	<b>-S/. 20,951.29</b>	<b>-S/. 22,695.03</b>
Utilidad neta	S/. 148,343.11	S/. 160,810.23	S/. 174,157.44	S/. 188,561.64	S/. 204,255.25

Elaboración: Propia.

### 5.23.5.2. Flujo de Caja Operativo

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado; a través de este se puede controlar las entradas (ingresos) y salidas (egresos) de la empresa.

El flujo de caja permite a la empresa saber si tiene un déficit o un excedente de efectivo. Los flujos de caja se usan para determinar: Problemas de liquidez, la viabilidad de proyectos de inversión y la rentabilidad de un negocio.

Los flujos de caja se clasifican en:

- Flujos de caja operacionales: efectivo obtenido del resultado de las actividades económicas.
- Flujos de caja de inversión: efectivo recibido teniendo en cuenta la inversión de capital que beneficiarán a la empresa en un futuro.
- Flujos de caja de financiamiento: efectivo recibido de actividades financieras.

El flujo de caja se analiza a través del Estado de Flujo de Caja, el objetivo de este estado financiero es proveer información relevante sobre los ingresos y egresos de efectivo de una empresa durante un período de tiempo; también permite a los inversionistas, administradores, acreedores y otros a:

- Evaluar la capacidad de una empresa para generar flujos de efectivo positivos.
- Evaluar la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones contraídas y repartir utilidades en efectivo.
- Facilitar la determinación de las necesidades de financiamiento.
- Facilitar la gestión interna de la medición y control presupuestario del efectivo de la empresa

En la siguiente tabla se muestra nuestro flujo de caja operativo:

**Tabla 118. Flujo de Caja Operativo**

Flujos	Flujo de Caja					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Utilidad antes de intereses e impuestos</b>		S/. 262,721.20	S/. 277,922.01	S/. 293,430.94	S/. 309,247.99	S/. 325,387.85
<b>Impuestos ajustados</b>		-S/. 73,561.94	-S/. 77,818.16	-S/. 82,160.66	-S/. 86,589.44	-S/. 91,108.60
<b>Depreciación</b>		S/. 27,358.00				
<b>Amortización</b>		S/. 2,026.00				
Flujo de caja operativo		<b>S/. 218,543.27</b>	<b>S/. 229,487.85</b>	<b>S/. 240,654.28</b>	<b>S/. 252,042.56</b>	<b>S/. 263,663.25</b>
<b>Adquisición de activos</b>	-S/. 259,080.00					
<b>Intangibles</b>	-S/. 20,260.00					
<b>Capital de trabajo</b>	-S/. 370,595.52					
<b>Variación de capital de trabajo</b>		-S/. 5,185.25	-S/. 5,290.36	-S/. 5,395.46	-S/. 5,505.57	-S/. 5,615.68
Flujo de caja de inversión	<b>-S/. 649,935.52</b>	<b>-S/. 5,185.25</b>	<b>-S/. 5,290.36</b>	<b>-S/. 5,395.46</b>	<b>-S/. 5,505.57</b>	<b>-S/. 5,615.68</b>
Flujo de caja económico	<b>-S/. 649,935.52</b>	<b>S/. 213,358.02</b>	<b>S/. 224,197.49</b>	<b>S/. 235,258.82</b>	<b>S/. 246,536.98</b>	<b>S/. 258,047.56</b>
<b>Servicio de la deuda</b>	S/. 129,987.10	-S/. 49,329.64				
<b>Escudo tributario</b>		S/. 9,463.06	S/. 8,332.26	S/. 6,907.45	S/. 5,112.19	S/. 2,850.16
<b>Dividendos</b>		-S/. 16,482.57	-S/. 17,867.80	-S/. 19,350.83	-S/. 20,951.29	-S/. 22,695.03
Flujo de caja financiero	<b>-S/. 519,948.42</b>	<b>S/. 157,008.87</b>	<b>S/. 165,332.30</b>	<b>S/. 173,485.79</b>	<b>S/. 181,368.23</b>	<b>S/. 188,873.05</b>

Elaboración: Propia.

### 5.23.5.3. VAN y TIR

**VAN:** Es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos, para determinar, si después de descontar la inversión inicial, quedarán ganancias. Si obtenemos un resultado positivo, el proyecto es viable. Permite determinar la viabilidad de un proyecto de inversión y evaluar si es rentable.

La fórmula del VAN es:  **$VAN = BNA - Inversión$**

Entonces para hallar el VAN necesitamos: tamaño de la inversión, flujo de caja neto proyectado y tasa de descuento.

Donde el beneficio neto actualizado (BNA) es el valor actual del flujo de caja (o beneficio neto proyectado), el cual ha sido actualizado a través de una tasa de descuento. La tasa de descuento (TD) con la que se descuenta el flujo neto proyectado, es el la tasa de oportunidad, o rentabilidad mínima, que se espera ganar. Cuando la inversión resulta mayor que el BNA (VAN negativo o menor que 0) significa que no se ha satisfecho dicha tasa. Cuando el BNA es igual a la inversión (VAN igual a 0) quiere decir que se ha cumplido con la tasa. Y cuando el BNA es mayor que la inversión es porque se ha cumplido con la tasa y al mismo tiempo se ha generado una ganancia o beneficio adicional.

$VAN > 0 \rightarrow$  el proyecto es rentable.

$VAN = 0 \rightarrow$  el proyecto es rentable también, porque ya está incorporado ganancia de la TD.

$VAN < 0 \rightarrow$  el proyecto no es rentable.

**TIR:** La tasa interna de retorno (TIR) es una tasa de rendimiento empleada en el presupuesto de capital para medir y comparar la rentabilidad de las inversiones. Es conocida también como la tasa de flujo de efectivo descontado de retorno.

La TIR de la inversión es la tasa de interés a la que el valor actual neto de los costos (los flujos de caja negativos) de la inversión es igual

al valor presente neto de los beneficios (flujos positivos de efectivo) de la inversión.

Las tasas internas de retorno se emplean frecuentemente para evaluar la conveniencia de las inversiones o proyectos. Si la TIR es mayor, será mayor la rentabilidad.

A continuación se muestra la fórmula para hallar la TIR

$$VPN = \frac{\sum R_t}{(1+i)^t} = 0$$

**Figura 39. Formula de la TIR**

Fuente: Enciclopedia Financiera, 2013.

**Tabla 119. VAN y TIR económico**

<b>VAN Económico</b>	<b>S/. 238,225.28</b>
<b>TIR Económico</b>	<b>23%</b>

Elaboración: Propia.

**Tabla 120. VAN y TIR financiero**

<b>VAN FINANCIERO</b>	<b>S/. 103,965.38</b>
<b>TIR FINANCIERO</b>	<b>19%</b>

Elaboración: Propia.

### 5.23.6. Balance general

El balance muestra los activos, los pasivos y la diferencia entre éstos.

**Tabla 121. Balance General**

<b>Balance General Proyectado</b>						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Activo</b>						
<b>Capital de trabajo</b>	370,596	375,781	381,071	386,467	391,972	397,588
<b>excedente de caja</b>	0	157,009	322,341	495,827	677,195	866,068
<b>activo fijo</b>	259,080	259,080	259,080	259,080	259,080	259,080
<b>depreciación acumulada</b>	0	27,358	54,716	82,074	109,432	136,790
<b>Intangible</b>	20,260	20,260	20,260	20,260	20,260	20,260
<b>Amortización</b>		2,026	4,052	6,078	8,104	10,130
<b>activo fijo neto</b>	279,340	249,956	220,572	191,188	161,804	132,420
<b>total activo</b>	<b>649,936</b>	<b>782,746</b>	<b>923,984</b>	<b>1,073,482</b>	<b>1,230,971</b>	<b>1,396,076</b>
<b>pasivo y patrimonio</b>						
<b>Deuda</b>	129,987	114,454	94,883	70,222	39,151	S/. 0.00
<b>total pasivo</b>	129,987	114,454	94,883	70,222	39,151	0
<b>aporte de capital</b>	519,948	519,948	519,948	519,948	519,948	519,948
<b>utilidades retenidas</b>	0	148,343	309,153	483,311	671,872	876,128
<b>total patrimonio</b>	519,948	668,292	829,102	1,003,259	1,191,821	1,396,076
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>649,936</b>	<b>782,746</b>	<b>923,984</b>	<b>1,073,482</b>	<b>1,230,971</b>	<b>1,396,076</b>

Elaboración: Propia.

## CAPÍTULO 6. RESULTADOS

### 6.1. Encuesta Aplicada

Encuesta dirigida a los productores de cooperativa agraria de trabajadores Llucllapuquio n<sup>o</sup> 1140 del distrito de Chetilla, para la exportación, Cajamarca.

#### 1. PERFIL DEL PRODUCTOR:

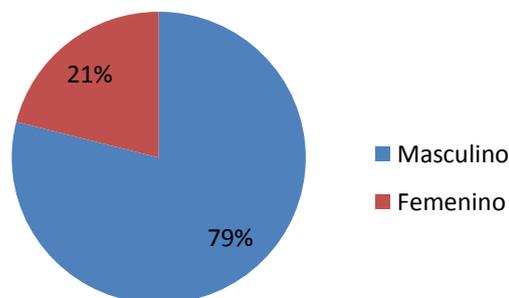
##### a) Sexo:

**Tabla 122. Sexo de los productores de Tarwi**

Sexo	Total	Porcentaje (%)
Masculino	30	79%
Femenino	8	21%
Total	38	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de tarwi

Elaboración: Propia.



**Figura 40. Sexo de los productores de Tarwi**

Fuente: Tabla N° 122 Sexo de los productores de tarwi.

#### Interpretación

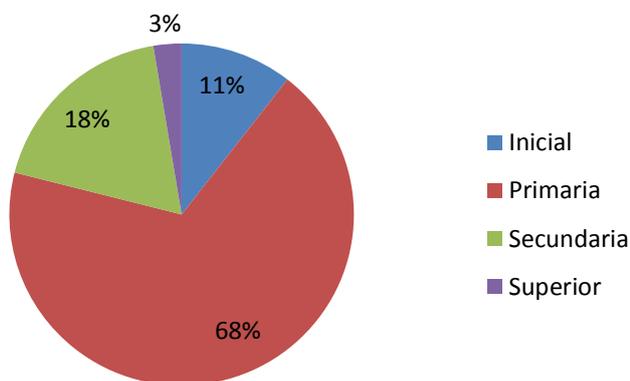
Como se muestra en el gráfico anterior, un 79% de los productores son hombres y el 21% restante son mujeres, siendo el género masculino el predominante.

**b) Nivel de instrucción:**

**Tabla 123. Nivel de instrucción de los productores de tarwi**

<b>Nivel de Instrucción</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Inicial	4	11%
Primaria	26	68%
Secundaria	7	18%
Superior	1	3%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Encuesta aplicada a los productores de tarwi  
Elaboración: Propia.**



**Figura 41. Nivel de instrucción de los productores de tarwi**

**Fuente: Tabla N° 123 Nivel de instrucción de los productores de tarwi**

**Interpretación**

Como se puede observar en el gráfico, un 68% de los productores han estudiado solo primaria, un 18% secundaria, un 11% inicial y sólo un 3% superior.

## 2. ASPECTOS GENERALES DE LA PRODUCCIÓN:

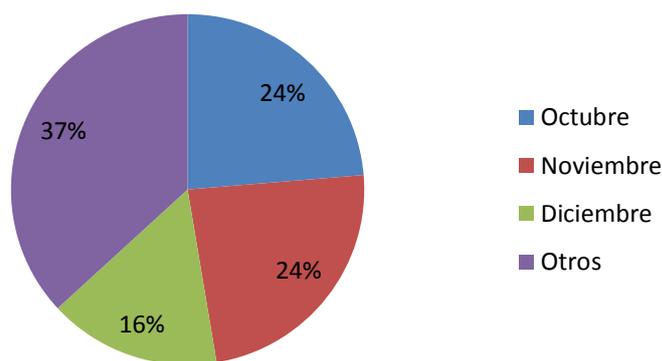
### 2.1. Producción

a) ¿En qué meses del año siembran el tarwi?

**Tabla 124. Meses de siembra de tarwi**

Meses	Total	Porcentaje
Octubre	9	24%
Noviembre	9	24%
Diciembre	6	16%
Otros	14	37%
Total	38	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de tarwi  
Elaboración: Propia.



**Figura 42. Meses de siembra de tarwi**

Fuente: Tabla N° 124 Meses de siembra de tarwi

### Interpretación

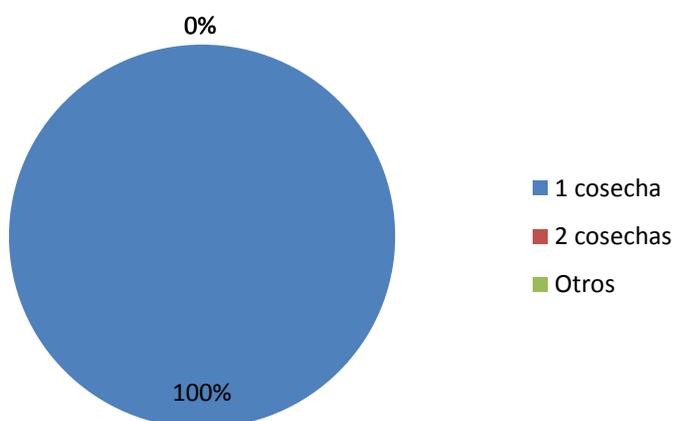
Los meses en los que más se siembra el tarwi son Octubre y Noviembre con un 24% cada uno, en Diciembre con un 16% y el 37% restante en los meses de Enero y Septiembre.

b) ¿Cuántas cosechas de tarwi se realizan por año?

**Tabla 125. Cosechas de tarwi por año**

Cosechas	Total	Porcentaje
1 cosecha	38	100%
2 cosechas	0	0%
Otros	0	0%
Total	38	100%

**Fuente: Encuesta aplicada a los productores de tarwi**  
**Elaboración: Propia.**



**Figura 43. Cosechas de tarwi por año**  
**Fuente: Tabla N° 125 Cosechas de tarwi por año**

### Interpretación

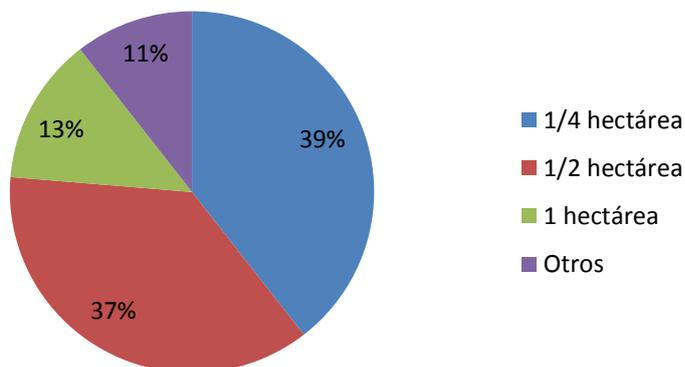
Como se ve en el gráfico el 100% de los productores cosechan el tarwi una vez al año.

c) ¿Cuántas hectáreas ha destinado a la producción de tarwi?

**Tabla 126. Hectáreas destinadas a la producción de tarwi**

Hectáreas	Total	Porcentaje
1/4 hectárea	15	39%
1/2 hectárea	14	37%
1 hectárea	5	13%
Otros	4	11%
Total	38	100%

**Fuente: Encuesta aplicada a los productores de tarwi**  
**Elaboración: Propia.**



**Figura 44. Hectáreas destinadas a la producción de tarwi**  
**Fuente: Tabla N° 126 Hectáreas destinadas a la producción de tarwi**

### Interpretación

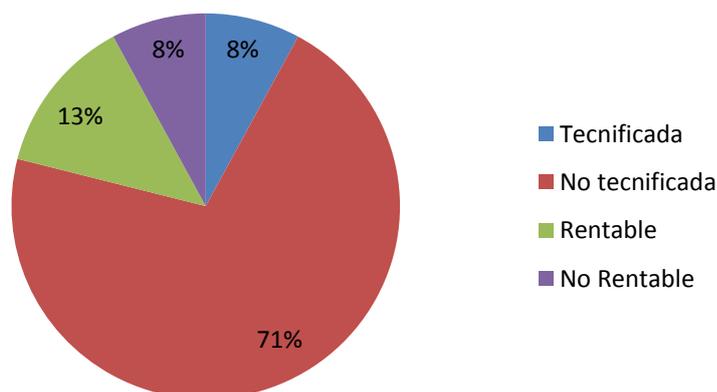
El gráfico muestra que un 39% de los productores siembran un cuarto de hectárea, seguido de un 37% que siembran media hectárea y un 13% siembra una hectárea, finalmente un 11% siembran menos de un cuarto de hectárea.

d) Considera que su producción es:

**Tabla 127. Características de la producción de tarwi**

Producción	Total	Porcentaje
Tecnificada	3	8%
No tecnificada	27	71%
Rentable	5	13%
No Rentable	3	8%
Total	38	100%

**Fuente: Encuesta aplicada a los productores de tarwi**  
**Elaboración: Propia.**



**Figura 45. Características de la producción de tarwi**  
**Fuente: Tabla N° 127 Características de la producción de tarwi**

### Interpretación

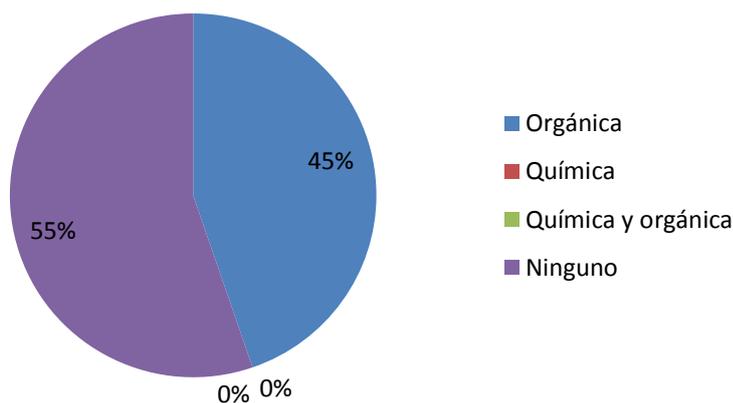
Como se puede observar el 71% de los productores consideran que su producción es no tecnificada, un 13% la considera rentable, seguido de un 8% que la consideran no rentable y tecnificada.

e) ¿Qué tipo de abonos utiliza en el sembrío de tarwi?

**Tabla 128. Abonos utilizados en la producción de tarwi**

Abonos	Total	Porcentaje
Orgánica	17	45%
Química	0	0%
Química y orgánica	0	0%
Ninguno	21	55%
Total	38	100%

**Fuente: Encuesta aplicada a los productores de tarwi**  
**Elaboración: Propia.**



**Figura 46. Abonos utilizados en la producción de tarwi**  
**Fuente: Tabla N° 128 Abonos utilizados en la producción de tarwi**

### Interpretación

En el gráfico se muestra que el 55% de productores no utilizan ningún tipo de abono, seguido de un 45% que utilizan abono orgánico.

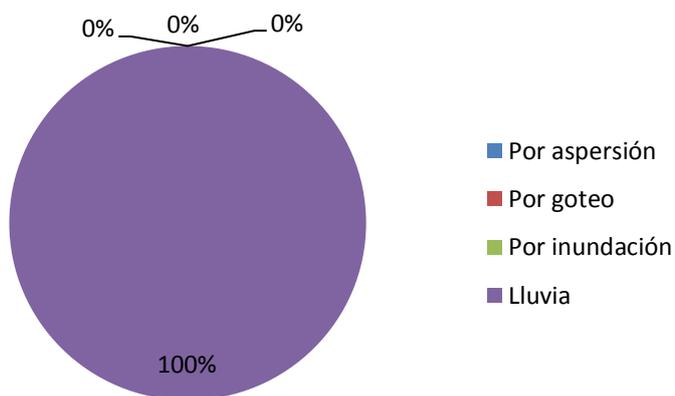
f) ¿Qué tipo de riego aplica en la producción de tarwi?

**Tabla 129. Tipo de riego aplicado en la producción de tarwi**

Riego	Total	Porcentaje
Por aspersión	0	0%
Por goteo	0	0%
Por inundación	0	0%
Lluvia	38	100%
Total	38	100%

**Fuente: Encuesta aplicada a los productores de tarwi**

**Elaboración: Propia.**



**Figura 47. Tipo de riego aplicado en la producción de tarwi**

**Fuente: Tabla N° 129 Tipo de riego aplicado en la producción de tarwi**

### Interpretación

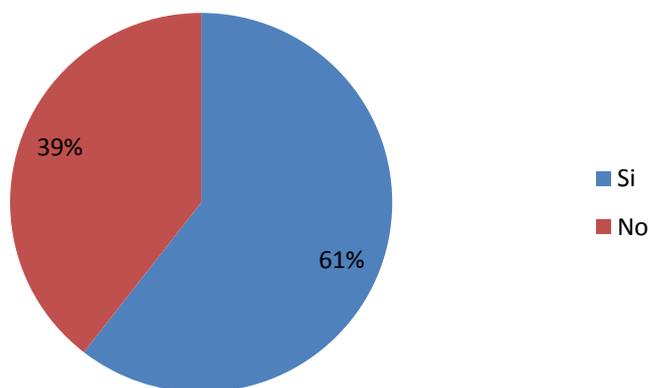
En el gráfico se muestra que el 100% de los productores no aplica ningún tipo de riego, ya que éste se da a través de la lluvia.

g) ¿Utiliza semilla seleccionada y/o clasificada de tarwi?

**Tabla 130. Uso de semilla seleccionada y/o clasificada**

Ítem	Total	Porcentaje (%)
Si	23	61%
No	15	39%
Total	38	100%

**Fuente: Encuesta aplicada a los productores de tarwi**  
**Elaboración: Propia.**



**Figura 48. Uso de semilla seleccionada y/o clasificada**  
**Fuente: Tabla N° 130 Uso de semilla seleccionada y/o clasificada**

### Interpretación

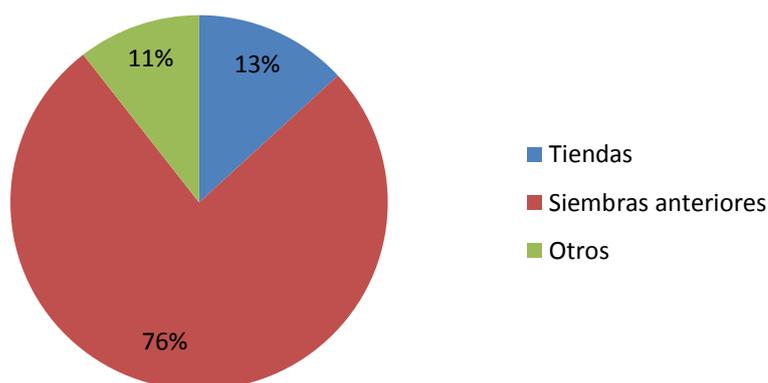
En el gráfico se evidencia que un 61% de los productores usan semilla clasificada y/o seleccionada en la producción de tarwi, sin embargo el 39% restante no lo hace.

h) ¿De dónde lo obtiene?

**Tabla 131. Obtención de la semilla de tarwi**

Ítem	Total	Porcentaje
Tiendas	5	13%
Siembras anteriores	29	76%
Otros	4	11%
total	38	100%

**Fuente: Encuesta aplicada a los productores de tarwi**  
**Elaboración: Propia.**



**Figura 49. Obtención de la semilla de tarwi**

**Fuente: Tabla N° 131 Obtención de la semilla de tarwi**

### Interpretación

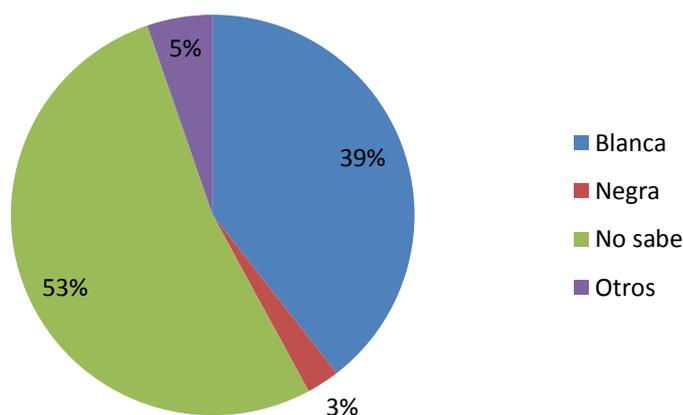
Como se puede observar en el gráfico, el 76% de los productores obtienen la semilla de tarwi de siembras anteriores, el 13% compra la semilla en tiendas, y tan sólo el 11% obtienen la semilla de otro lugar, siendo la Agencia agraria y el Ministerio de Agricultura sus proveedores principales.

i) ¿Qué variedad de semilla de tarwi utiliza?

**Tabla 132. Variedad de semilla de tarwi utilizada en el proceso productivo**

Semilla	Total	Porcentaje
Blanca	15	39%
Negra	1	3%
No sabe	20	53%
Otros	2	5%
Total	38	100%

**Fuente: Encuesta aplicada a los productores de tarwi**  
**Elaboración: Propia.**



**Figura 50. Variedad de semilla de tarwi utilizada en el proceso productivo**  
**Fuente: Tabla N° 132 Variedad de semilla de tarwi utilizada en el proceso**

### Interpretación

En el gráfico se muestra que la mayoría de productores con un 53%, no tienen conocimiento sobre la variedad de semilla utilizada en la producción de tarwi, el 39% de los productores utilizan la semilla blanca, seguido de un 5% que utilizan la semilla negra, el 3% restante utilizan otro tipo de semilla.

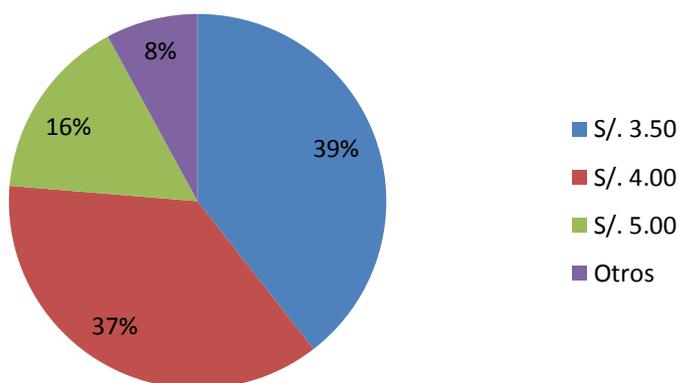
## 2.2. Comercialización

a) ¿Cuál es el precio promedio por kilogramo del tarwi?

**Tabla 133. Precio promedio por kilogramo de tarwi**

Precio	Total	Porcentaje
S/. 3.50	15	39%
S/. 4.00	14	37%
S/. 5.00	6	16%
Otros	3	8%
Total	38	100%

**Fuente: Encuesta aplicada a los productores de tarwi**  
**Elaboración: Propia.**



**Figura 51. Precio promedio por kilogramo de tarwi**  
**Fuente: Tabla N° 133 Precio promedio por kilogramo de tarwi**

### Interpretación

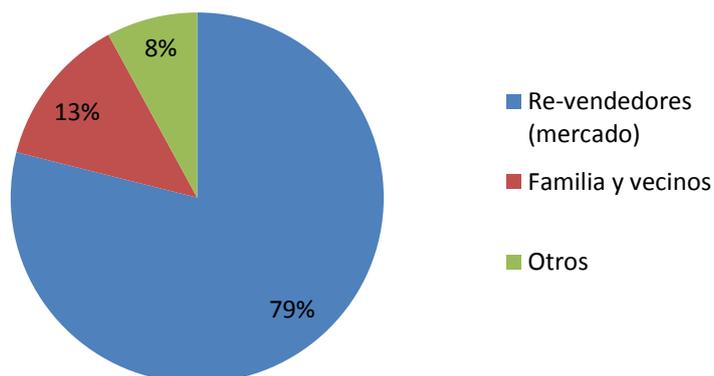
En el gráfico se observa que el 39% de los productores venden el kilogramo de tarwi a S/.3.50, el 37% lo vende a S/. 4.00, el 16% lo vende a S/. 5.00 y el 8% restante lo vende a otro precio.

b) ¿A quién vende la producción de tarwi?

**Tabla 134. Venta de la producción de tarwi**

Ítem	Total	Porcentaje
Re-vendedores (mercado)	30	79%
Familia y vecinos	5	13%
Otros	3	8%
Total	38	100%

**Fuente: Encuesta aplicada a los productores de tarwi**  
**Elaboración: Propia.**



**Figura 52. Venta de la producción de tarwi**

**Fuente: Tabla N° 134 Venta de la producción de tarwi**

### Interpretación

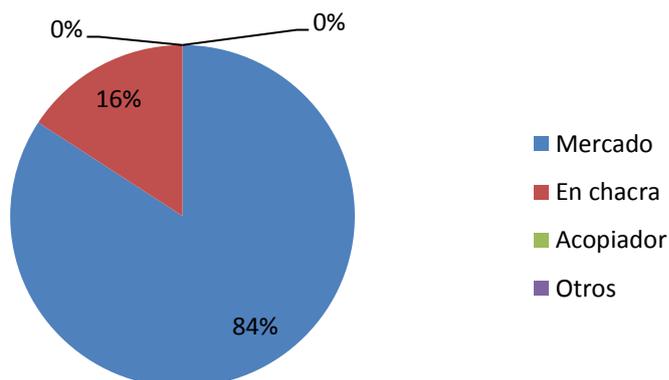
El gráfico muestra que el 79% de las ventas se destinan a los revendedores de tarwi, siendo la mayoría vendedores del mercado, el 13% de los productores venden el tarwi a su familia y vecinos, y el 8% restante vende a otros (se realiza la venta a través de pedidos o intercambios por otro producto).

c) ¿Cuál es el centro de venta del tarwi?

**Tabla 135. Centro de venta del tarwi**

Centro de Venta	Total	Porcentaje
Mercado	32	84%
En chacra	6	16%
Acopiador	0	0%
Otros		0%
Total	38	100%

**Fuente: Encuesta aplicada a los productores de tarwi  
Elaboración: Propia.**



**Figura 53. Centro de venta del tarwi  
Fuente: Tabla N° 135 Centro de venta del tarwi**

### Interpretación

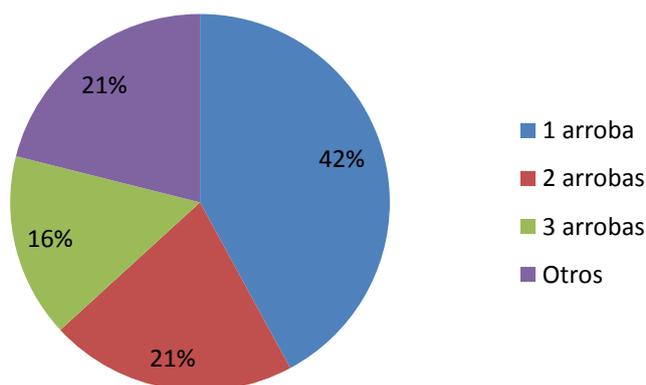
En el gráfico se observa que la mayoría de productores, con un 84%, vende el tarwi en el mercado, y el 16% restante lo vende en chacra.

d) ¿Qué cantidad destina para su consumo?

**Tabla 136. Cantidad de tarwi destinada al consumo de los productores**

Arrobas	Total	Porcentaje
1 arroba	16	42%
2 arrobas	8	21%
3 arrobas	6	16%
Otros	8	21%
Total	38	100%

**Fuente: Encuesta aplicada a los productores de tarwi  
Elaboración: Propia.**



**Figura 54. Cantidad de tarwi destinada al consumo de los productores**  
Fuente: Tabla N° 136 Cantidad de tarwi destinada al consumo de los productores

### Interpretación

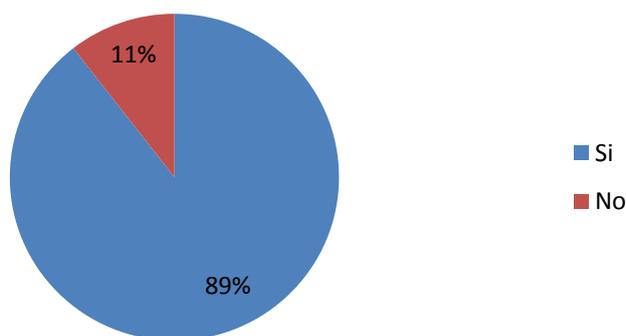
El gráfico muestra que el 42% de los productores consumen 1 arroba de tarwi del total producido, el 21% destina 2 arrobas para su consumo, un 21% consume otras cantidades y el 16% consumen 3 arrobas.

- e) ¿Usted estaría dispuesto a sembrar más del 50% de su terreno en tarwi si tiene un mercado seguro?

**Tabla 137. Disposición del productor para producir más del 50% de terreno en tarwi**

Ítem	Total	Porcentaje (%)
Si	34	89%
No	4	11%
Total	38	100%

**Fuente: Encuesta aplicada a los productores de tarwi**  
**Elaboración: Propia.**



**Figura 55. Disposición del productor para producir más del 50% de terreno en tarwi**  
**Fuente: Tabla N° 137 Disposición del productor para producir más del 50% de terreno en tarwi**

### Interpretación

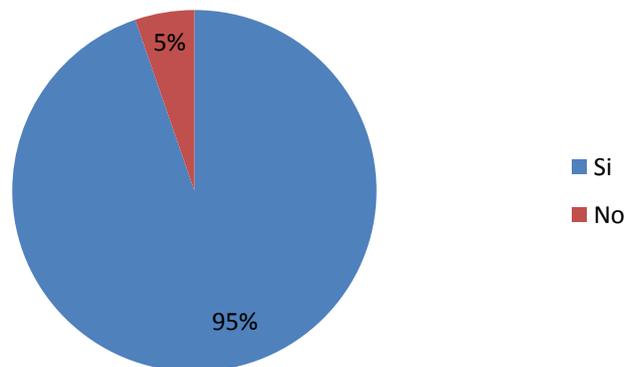
El gráfico muestra que el 89% de los productores está dispuesto a sembrar más del 50% de su terreno si tiene un mercado seguro, sin embargo el 11% restante no está interesado en producir más.

f) ¿Usted estaría interesado en vendernos la totalidad de su producción (tarwi)?

**Tabla 138. Disposición para vendernos la totalidad de la producción de tarwi**

Ítem	Total	Porcentaje (%)
Si	36	95%
No	2	5%
Total	38	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los productores de tarwi  
**Elaboración:** Propia.



**Figura 56. Disposición para vendernos la totalidad de la producción de tarwi**  
**Fuente:** Tabla N° 138 Disposición para vendernos la totalidad de la producción de tarwi

### Interpretación

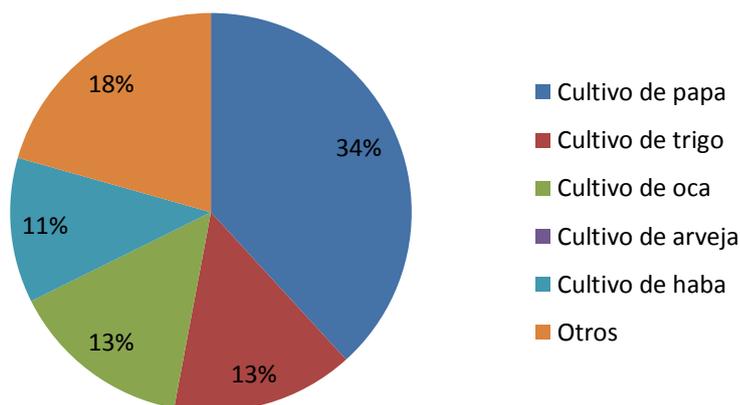
En el gráfico se puede observar que casi la totalidad de los productores, con un 95%, estarían dispuestos a vendernos la totalidad de la producción de tarwi, sólo el 5% no están dispuestos.

g) A parte del cultivo de tarwi ¿A qué otras actividades agropecuarias se dedica?

**Tabla 139. Actividades agropecuarias a las que se dedican los productores**

Actividad	Total	Porcentaje (%)
Cultivo de papa	13	34%
Cultivo de trigo	5	13%
Cultivo de oca	5	13%
Cultivo de arveja	4	11%
Cultivo de haba	4	11%
Otros	7	18%
Total	38	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de tarwi  
Elaboración: Propia.



**Figura 57. Actividades agropecuarias a las que se dedican los productores**

Fuente: Tabla N° 139 Actividades agropecuarias a las que se dedican los productores

### Interpretación

El gráfico muestra que el 34% de los productores se dedican al cultivo de papa, el 18% se dedican a otros cultivos, el 13% al cultivo de oca y de alverja, y el 11% restante se dedican al cultivo de haba.

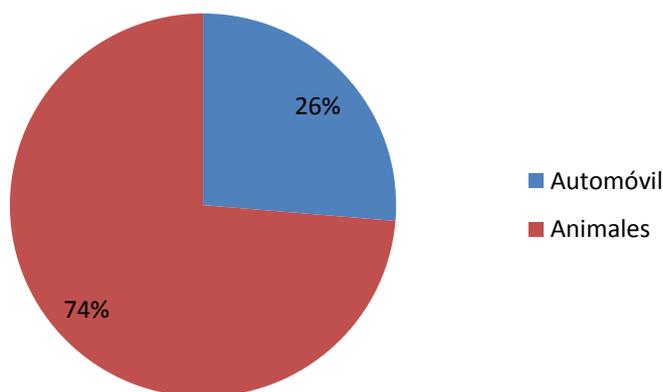
### 2.3. Distribución

a) ¿Cómo transporta el tarwi hasta su centro de venta?

**Tabla 140. Transporte usado para el traslado del tarwi**

Transporte	Total	Porcentaje (%)
Automóvil	10	26%
Animales	28	74%
Total	38	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de tarwi  
Elaboración: Propia.



**Figura 58. Transporte usado para el traslado del tarwi**

Fuente: Tabla N° 140 Transporte usado para el traslado del tarwi

#### Interpretación

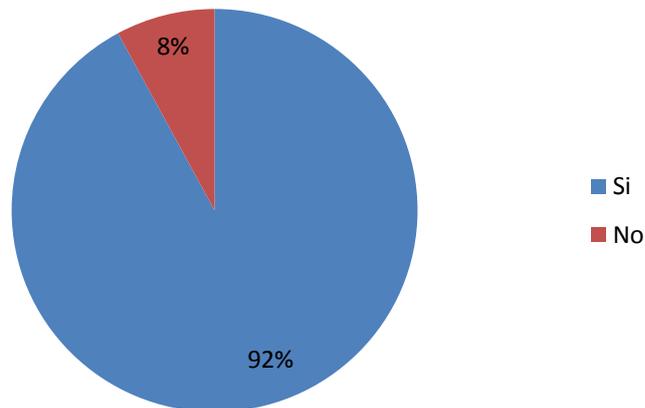
El gráfico evidencia que el 74% de los productores aún transportan el tarwi en animales, sólo el 26% lo hace en un automóvil.

b) ¿Almacena el tarwi?

**Tabla 141. Almacenamiento de tarwi**

Ítem	Total	Porcentaje (%)
Si	35	92%
No	3	8%
Total	38	100%

**Fuente: Encuesta aplicada a los productores de tarwi**  
**Elaboración: Propia.**



**Figura 59. Almacenamiento de tarwi**

**Fuente: Tabla N° 141 Almacenamiento de tarwi**

### **Interpretación**

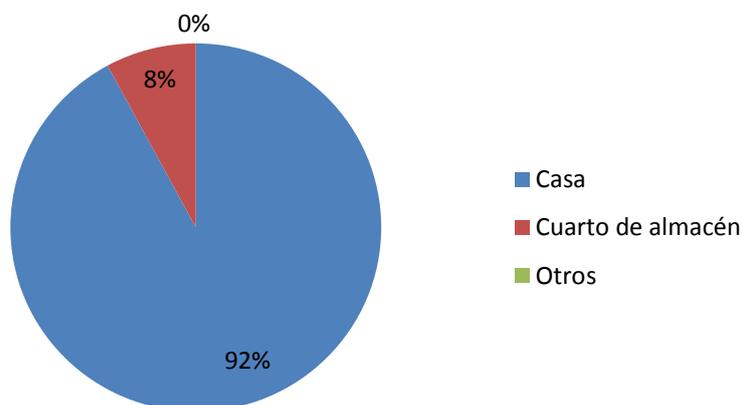
En el gráfico se puede observar que el 92% de los productores sí almacena el tarwi, el 8% restante no lo hace.

c) ¿En dónde lo almacena?

**Tabla 142. Lugar de almacenamiento del tarwi**

Almacén	Total	Porcentaje
Casa	35	92%
Cuarto de almacén	3	8%
Otros	0	0%
Total	38	100%

**Fuente: Encuesta aplicada a los productores de tarwi  
Elaboración: Propia.**



**Figura 60. Lugar de almacenamiento del tarwi  
Fuente: Tabla N° 142 Lugar de almacenamiento del tarwi**

### Interpretación

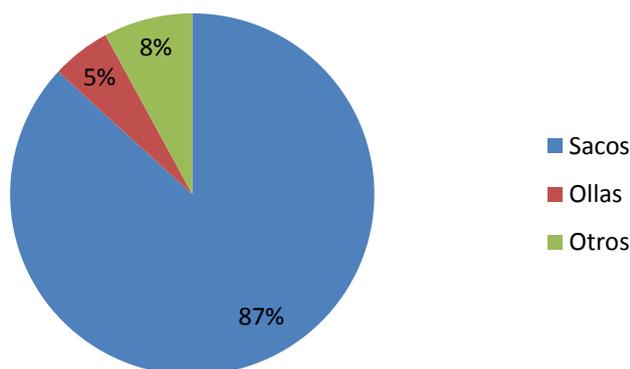
El gráfico muestra que el 92% de los productores almacenan el tarwi en sus casas, y el 8% restante lo almacena en un cuarto especial de almacenaje, llamados también graneros.

d) ¿Qué tipo de almacenaje utiliza?

**Tabla 143. Tipo de almacenaje**

Tipo de almacén	Total	Porcentaje
Sacos	33	87%
Ollas	2	5%
Otros	3	8%
Total	38	100%

**Fuente: Encuesta aplicada a los productores de tarwi**  
**Elaboración: Propia.**



**Figura 61. Tipo de almacenaje**

**Fuente: Tabla N° 143 Tipo de almacenaje**

### **Interpretación**

En el gráfico se puede observar que el 87% de los productores almacena el tarwi en sacos, seguido de un 8% que lo almacena en ollas, el 5% restante utiliza otro tipo de almacenaje.

### 3. CARACTERÍSTICAS DE LA ASOCIATIVIDAD

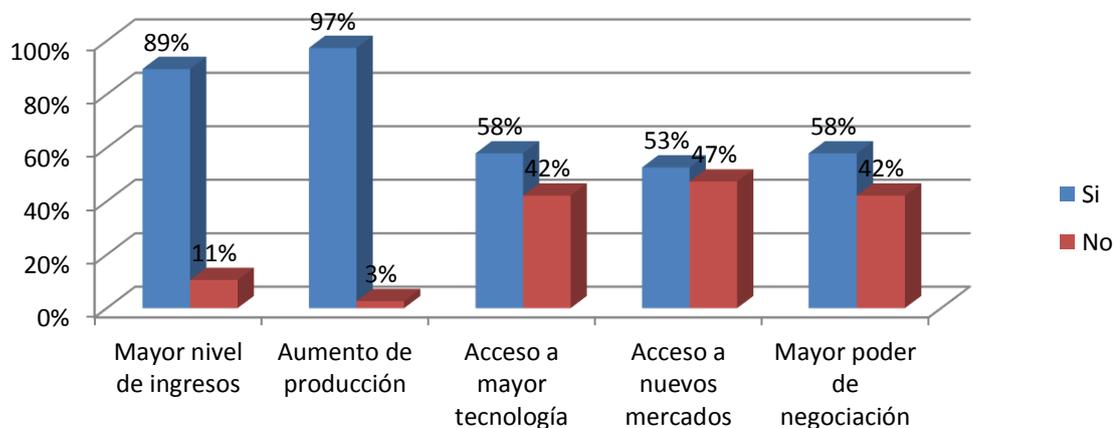
#### 3.1. Beneficios

a) ¿Considera usted que asociarse le ha traído beneficios?

**Tabla 144. Beneficios de la asociación**

Beneficios	Si	No	Total	Porcentaje	
Mayor nivel de ingresos	34	4	38	89%	11%
Aumento de producción	37	1	38	97%	3%
Acceso a mayor tecnología	22	16	38	58%	42%
Acceso a nuevos mercados	20	18	38	53%	47%
Mayor poder de negociación	22	16	38	58%	42%

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de tarwi  
Elaboración: Propia.



**Figura 62. Beneficios de la asociación**

Fuente: Tabla N° 144 Beneficios de la asociación

#### Interpretación

El gráfico muestra que el 89% de los productores asociados han obtenido mayor nivel de ingresos, el 97% aumento su producción, el 58% tuvieron acceso a mayor tecnología, el 53% tuvieron acceso a nuevos mercados y el 58% obtuvieron un mayor poder de negociación.

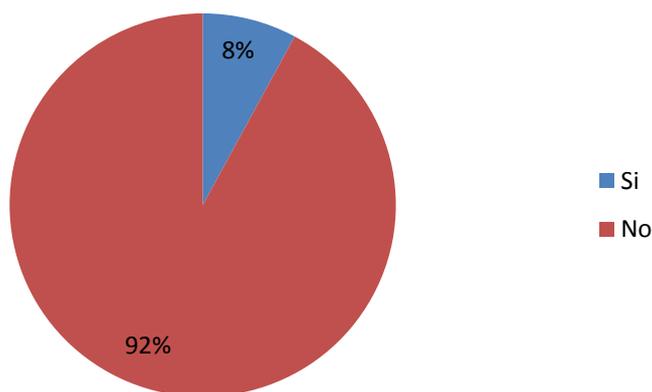
### 3.2. Riesgos

a) ¿Considera usted que asociarse le ha traído riesgos?

**Tabla 145. Riesgos al asociarse**

Ítem	Total	Porcentaje (%)
Si	3	8%
No	35	92%
Total	38	100%

**Fuente: Encuesta aplicada a los productores de tarwi**  
**Elaboración: Propia.**



**Figura 63. Riesgos al asociarse**  
**Fuente: Tabla N° 145 Riesgos al asociarse**

#### Interpretación

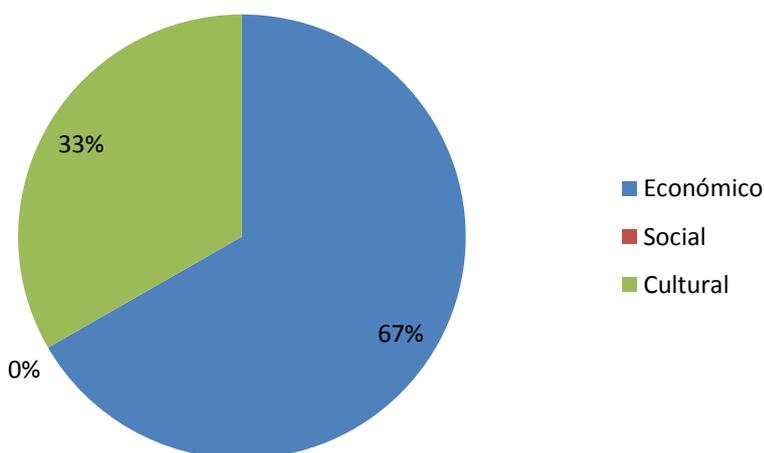
En el gráfico se observa que el 92% de los productores no considera que asociarse le ha traído riesgos, sólo el 8% de los productores creen que asociarse si les ha traído algún tipo de riesgo.

b) ¿Qué tipo de riesgos ha traído?

**Tabla 146. Tipo de riesgos obtenidos al asociarse**

Riesgo	Total	Porcentaje
Económico	2	67%
Social	0	0%
Cultural	1	33%
Total	3	100%

**Fuente: Encuesta aplicada a los productores de tarwi**  
**Elaboración: Propia.**



**Figura 64. Tipo de riesgos obtenidos al asociarse**

**Fuente: Tabla N° 146 Tipo de riesgos obtenidos al asociarse**

### Interpretación

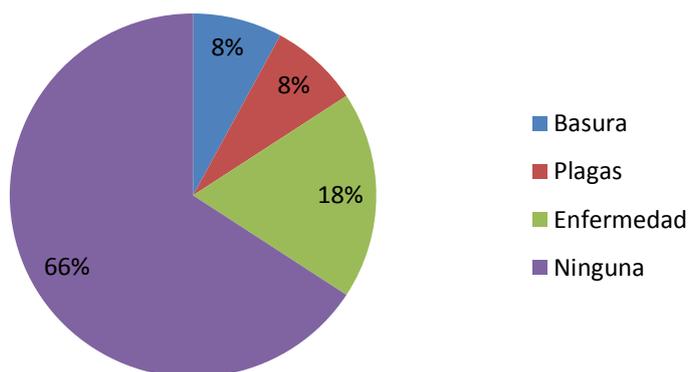
El gráfico muestra que el 67% de los productores consideran que asociarse les ha traído un riesgo económico, y el 33% restante consideran que les ha traído riesgos culturales.

c) ¿Cree que en la asociación existe algún tipo de contaminación?

**Tabla 147. Contaminación en la Cooperativa Agraria de trabajadores Llucllapuquio N°1140 - Chetilla**

Tipo	Total	Porcentaje
Basura	3	8%
Plagas	3	8%
Enfermedad	7	18%
Ninguna	25	66%
Total	38	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de tarwi  
Elaboración: Propia.



**Figura 65. Contaminación en la Cooperativa Agraria de trabajadores Llucllapuquio N°1140 – Chetilla**

Fuente: Tabla N° 147 Contaminación en la Cooperativa Agraria de trabajadores Llucllapuquio N°1140 - Chetilla

### Interpretación

En el gráfico se puede observar que el 66% de los productores consideran que en su asociación no hay contaminación, el 18% considera que hay contaminación debido a las enfermedades de la planta de tarwi, el 8% considera que existen plagas y el otro 8% dice que hay contaminación por la basura.

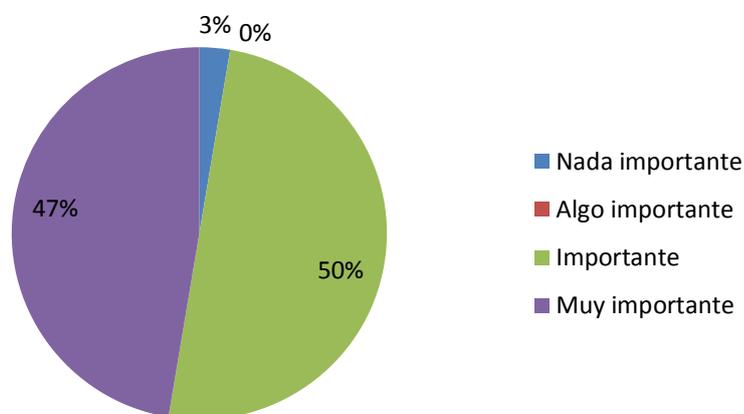
### 3.3. Valores

a) ¿Cómo calificaría el trabajo en equipo dentro de su asociación?

**Tabla 148. Importancia del trabajo en equipo**

Trabajo en equipo	Total	Porcentaje
Nada importante	1	3%
Algo importante	0	0%
Importante	19	50%
Muy importante	18	47%
Total	38	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de tarwi  
Elaboración: Propia.



**Figura 66. Importancia del trabajo en equipo**  
Fuente: Tabla N° 148 Importancia del trabajo en equipo

#### Interpretación

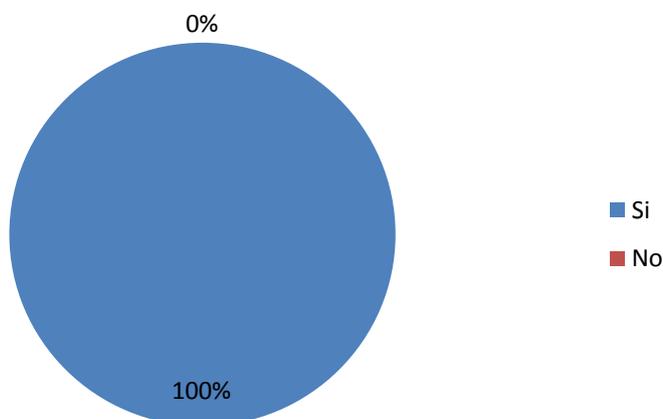
El gráfico muestra que el 50% de los productores considera que el trabajo en equipo es importante, el 47% considera que es muy importante y sólo el 3% cree que no es importante.

b) ¿Se considera un buen compañero de trabajo?

**Tabla 149. Se considera un buen compañero de trabajo**

Ítem	Total	Porcentaje (%)
Si	38	100%
No	0	0%
Total	38	100%

**Fuente: Encuesta aplicada a los productores de tarwi  
Elaboración: Propia.**



**Figura 67. Se considera un buen compañero de trabajo**

**Fuente: Tabla N° 149 Se considera un buen compañero de trabajo**

### **Interpretación**

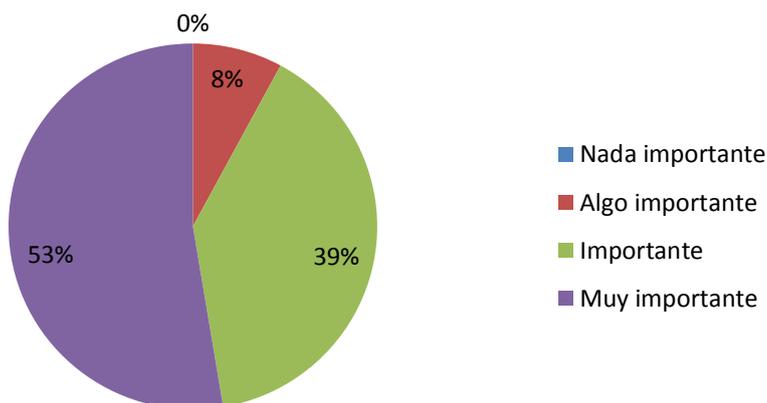
En el gráfico se puede observar que el 100% de los productores se consideran un buen compañero de trabajo.

c) ¿Qué importancia le da a la buena relación entre productores?

**Tabla 150. Importancia de la buena relación entre productores**

Relación entre productores	Total	Porcentaje
Nada importante	0	0%
Algo importante	3	8%
Importante	15	39%
Muy importante	20	53%
Total	38	100%

**Fuente: Encuesta aplicada a los productores de tarwi  
Elaboración: Propia.**



**Figura 68. Importancia de la buena relación entre productores**

**Fuente: Tabla N° 150 Importancia de la buena relación entre productores**

### Interpretación

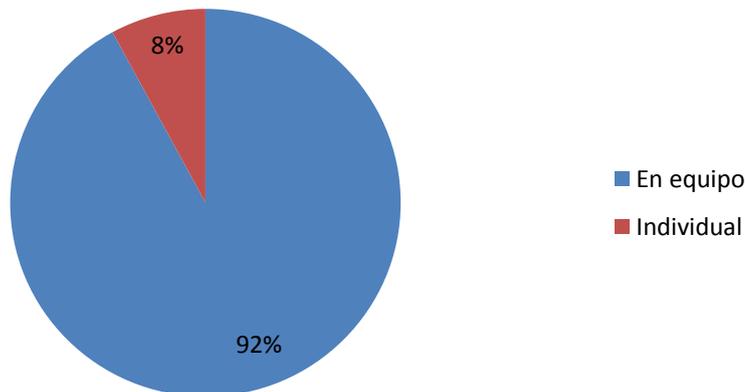
El gráfico muestra que el 53% de los productores creen que la buena relación entre ellos es muy importante, el 39% cree que es importante, y el 8% consideran que es algo importante.

d) ¿Qué forma de trabajo prefiere?

**Tabla 151. Preferencia en la forma de trabajo**

Trabajo	Total	Porcentaje (%)
En equipo	35	92%
Individual	3	8%
Total	38	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de tarwi  
Elaboración: Propia.



**Figura 69. Preferencia en la forma de trabajo**  
Fuente: Tabla N° 151 Preferencia en la forma de trabajo

### Interpretación

En el gráfico se observa que el 92% de los productores prefieren trabajar en equipo, sin embargo el 8% restante prefieren el trabajo individual.

## 6.2. Entrevista aplicada al presidente de la Cooperativa de trabajadores

**Nombre:** Nicolás Gonzales Ramos

**Profesión:** Agricultor

**Cargo:** Presidente de la Cooperativa Agraria de trabajadores de Llucllapuquio N° 1140

**Tabla 152. Resultados de la entrevista aplicada al presidente de la asociación**

Preguntas	Respuestas
P1: ¿Cuál es el proceso de preparación del terreno antes de la siembra del tarwi? ¿Cuántos días dura tal proceso?	R1: El proceso de cultivo del chocho es en el mes de setiembre, pero mayormente ahora con la técnica se lo está preparando dos meses antes de la siembra; pero antes se lo ha sembrado de una manera más sencilla, se escavaba y se ponía la semilla y así crecía; ahora que estamos con el gobierno regional a través de agencia agraria, se está sembrando y cultivando y está saliendo mucho mejor. Las siembras son en el mes de noviembre y diciembre.
P2: ¿Qué procedimiento sigue para realizar la siembra del tarwi?	R2: Se deja reposar la tierra 2 meses, para q germine y luego se pone la semilla.
P3: ¿Cuánto es el periodo vegetativo del tarwi?	R3: Anteriormente era de 11 a 12 meses, pero hoy es más rápido, ya que estamos utilizando una semilla bastante clasificada, semilla nueva y está creciendo en aproximadamente entre 7 y 8 meses. La planta crece dos metros aproximadamente.
P4: ¿Cuál es el tipo de riego más conveniente para el cultivo de tarwi?	R4: La lluvia por eso se siembra en los meses de noviembre y diciembre para aprovecharla y así deje al chocho con flor.
P5: ¿Usa abonos? ¿Qué cantidad de abono usa por hectárea, y de qué tipo?	R5: Antes no hemos utilizado ningún abono, pero ahora con la nueva técnica se está utilizando de 20 a 25 sacos por hectárea
P6: ¿Cuántas veces al año se produce el tarwi? ¿En qué meses?	R6: Una vez, La cosechas son en el mes de agosto.
P7: ¿A qué precio vende el kilogramo de tarwi?	R7: El chocho se vende a un promedio de 4 a 5 soles por kilogramo.
P8: ¿Su asociación presenta alianzas estratégicas con instituciones del estado?	R8: Si, con el gobierno regional, estamos trabajando desde hace un tiempo
P9: ¿Su producto cuenta con alguna certificación?	R9: Si, el producto que tenemos ahora del chocho cuenta con certificación de INIA
P10: ¿Su producto cuenta con medidas sanitarias y/o fitosanitarias?	R10: Si, contamos con el equipo de ingenieros de la agencia agraria.
P11: ¿Usted vende su producto a algún intermediario?	R11: No, hasta el momento no.

**Fuente:** Entrevista aplicada al presidente de la Cooperativa Agraria

### 6.3. Entrevista aplicada al representante del ministerio de agricultura

**Nombre:** William Orlando Cadenillas Martínez

**Profesión:** Ing. Agrónomo

**Cargo:** Coordinador general del proyecto mejoramiento de la competitividad de la cadena productiva de los cultivos andinos

**Institución a la que pertenece:** Ministerio de agricultura

**Tabla 153. Resultados de la entrevista aplicada al representante de MINAGRI**

Preguntas	Respuestas
P1: 1. ¿Usted considera que la asociatividad es beneficiosa para los productores de tarwi?	R1: Si porque si no están asociados lamentablemente no son competitivos y una de las formas que el productor reciba mayor beneficio es asociándose para poder articular la producción a la mercado, ofertar volúmenes de producción con cantidad, calidad, de tal manera que signifique mayores ingresos para ellos.
P2: 1. ¿Tiene conocimiento acerca de la cantidad de proyectos que existen en la actualidad?	R2: Los proyectos productivos a nivel de la región que se vienen desarrollando son proyectos de cultivos andinos a través de quinua, haba, y chocho; existen proyectos a nivel de una o dos municipalidades que vienen trabajando el tema de asociados con quinua y tarwi, después no hay otros proyectos que se trabajen en el tema de tarwi.
P3: 1. ¿Considera usted que la producción de tarwi a través de la asociatividad aumenta la oferta exportable?	R3: Lógicamente porque si los productores en promedio tiene entre 1/8 y 1/4 de hectárea de cultivo de tarwi, si es que ellos se asocian tendrán los volúmenes de producción para poder ofertar al mercado, de esta manera si se puede incrementar la oferta exportable, porque de forma individual difícilmente se puede, solamente se abastece el autoconsumo o para el mercado local.
P4: ¿Usted cree que la producción de tarwi es sostenible en el tiempo?	R4: A eso apunta la producción de tarwi, es un cultivo que tiene hasta 45 % de proteína y ya se puso la mirada en este cultivo debido a la cantidad de proteína que tiene, sin embargo todavía hay varios estudios que se tienen que hacer en cuanto a la cantidad de proteína, las grasas, que cero que podría ser uno de los cultivos alternativos, para disminuir la desnutrición de la niñez en el Perú y porque no decir del mundo.
P5: ¿Qué tipo de semilla recomienda usar para la producción de tarwi?	R5: Hasta el momento no se tiene semillas certificadas no hay cultivares que se hayan trabajado como para semillas certificadas, sin embargo hay que trabajar con variedades, ahora en la actualidad con variedades dulces, semidulces, pero hay que trabajarlo a nivel de cultivos y semilleros para producir una semilla de calidad y de ahí poder distribuir y comercializar a los que se van a dedicar a la producción de tarwi.
P6: ¿Cuál es el rendimiento de tarwi en kilogramos por hectárea?	R6: Bueno de acuerdo a las experiencias y la línea de base que tenemos la producción está alrededor de un rendimiento de 750 kg por hectárea, pero nosotros con el proyecto queremos incrementarlo a 1600 kg, estamos en ese proceso y esperamos que este año podamos obtener esa cifra.
P7: ¿Según su experiencia, qué opina acerca de la asociatividad?	R7: La asociatividad siempre ha tenido mucho que ver con el trabajo de los productores y con una visión empresarial, sin embargo no se ha desarrollado muy bien porque prácticamente las asociaciones se han formado para el momento, para una

---

	<p>oportunidad del proyecto, sin embargo ahora se está dando otro enfoque con articulación comercial que es lo más importante y eso sería dar sostenibilidad a las organizaciones, a los proyectos que se implementen, si es que se trabaja un modelo asociativo hay que analizar tanto lo beneficios para el productor, y los beneficios dentro de la articulación comercial, como también se pueden mejorar sus ingresos económicos; pero hay que trabajar todas las instituciones articuladas para tener un solo mensaje que permita a los productores asociarse con una visión empresarial.</p>
<p><b>P8: ¿Cree usted que los productores de tarwi, muestran cooperación y confianza entre compañeros?.</b></p>	<p>R8: Bueno los productores en la actualidad están recuperando esa confianza que han perdido con la intervención de muchas instituciones tanto públicas como privadas que prácticamente han desvirtuado la organización de los productores, muchos se han aprovechado de sus organizaciones prácticamente han perdido la confianza entre sí, pero creo que queda un trabajo para poder fortalecer o cambiar la mentalidad con una visión empresarial y de esa manera, sí creo que se puede recuperar la confianza que se ha perdido durante mucho tiempo.</p>
<p><b>P9: ¿Ha visto algún tipo de contaminación en las asociaciones?</b></p>	<p>R9: Bueno dentro de las asociaciones creo que la contaminación que hay es la contaminación social, debido a que los dirigentes, la autoridad de siempre, han estado aprovechándose muchas veces de la organización para sacar fondos y recursos, lo que también contribuye a la desorganización de los productores, pero bueno hay que recuperar esa confianza para poder seguir trabajando con modelos corporativos, y modelos asociativos de los productores.</p>
<p><b>P10: ¿Sabe usted si existen alianzas estratégicas entre asociaciones y otras entidades?</b></p>	<p>R10: Bueno lo que se viene trabajando son proyectos puntuales como les decía a través del gobierno regional que se viene trabajando el proyecto de cultivos andinos en donde hay un trabajo concertado con las municipalidades, con las organizaciones y otros trabajos que se viene desarrollando a través de Villa Andina que viene promocionando lo que es el tarwi, esto es una alianza que se puede fortalecer entre las instituciones públicas, privadas y las organizaciones de los productores.</p>
<p><b>P11: ¿Qué estrategias cree que se deben implementar para que las asociaciones incrementen sus ventas?</b></p>	<p>R11: Bueno uno de los modelos que se debe implementar es la asociatividad, creo que bajo un modelo cooperativo que ofrece mayores beneficios tributarios para las organizaciones, en donde van a ser más beneficiados, exonerándolos de algunos impuestos, entonces creo que en un modelo cooperativo las organizaciones podrían obtener mayores utilidades por el trabajo que vienen desarrollando.</p>

---

**Fuente: Entrevista aplicada al representante del MINAGRI**

## DISCUSIÓN

Según artículo científico *Procesos de asociatividad empresarial: aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional*, desarrollado por Grueso, Gómez y Garay (2009), se indica que la asociatividad permite un crecimiento socioeconómico a las organizaciones y mejoras en su estructura, procesos, capacidad de negociación, eficiencia y capacidad de aprendizaje e innovación. A nivel de indicadores de desempeño operativo y con base en la evidencia empírica, se puede indicar que la participación en un proceso asociativo potencia un incremento en las ventas, disminuye los costos de compra de materiales, aumenta la tasa de empleo y aumenta los activos fijo, a partir de los resultados obtenidos en la presente investigación se concuerda con Grueso, Gómez y Garay que la asociatividad permite el crecimiento socioeconómico a las organizaciones, la implementación de procesos, y la mejora del poder de negociación y el acceso a nuevas tecnologías haciendo de a las asociaciones competitivas a las exigencias de los mercados internacionales.

Soto (2014), en su tesis titulada *Propuesta de un modelo asociativo a productores de palta en el distrito de Motupe - departamento de Lambayeque*, menciona que en los últimos años se ha dado mayor importancia a la actividad agrícola, debido al crecimiento producido por la agro exportación, Por ello se ha puesto más atención a saber si esta actividad garantiza el desarrollo de los actores, lo que ha conllevado a que se hagan estudios respectivamente, la presente investigación concuerda con los resultados obtenidos por Soto, sobre la importancia de la actividad agrícola en nuestro país lo que permite a los productores presentar un crecimiento sostenido en su producción, esto asegura una mayor oferta exportable para el país, logrando el desarrollo socioeconómico en cada uno de los integrantes de la asociación, la importancia de realizar estudios radica en poder conocer cada una de las características socioeconómicas de cada una de las regiones donde se pretende implementar el modelo asociativo, lo que determinara las características y necesidades de cada región y de sus productores.

Soriano y Carbajal (2014), en su tesis titulada *Desarrollo de la Asociatividad para la implementación de una empresa de producción y comercialización de aguaymanto deshidratado al mercado de Canadá*, afirman que las características que permiten generar una buena asociatividad son el compromiso mutuo y los objetivos en común ya que al

vender la misma producción generan una buena rentabilidad y esto les permite la internacionalización, a pesar de los riesgos compartidos los beneficios que reciben cada uno de los asociados son de mayor magnitud, la presente investigación concuerda con que las características que permiten generar una buena asociatividad son el compromiso mutuo y los objetivos en común, como aporte de la presente investigación se determina que el aumento de la producción y el mayor nivel de ingresos son características importantes para generar una buena asociatividad.

Maldonado (2012), en su tesis titulada *Determinantes de impactos de asociatividad para el comercio justo*, evidenció que la asociatividad permite mejorar la competitividad de los pequeños productores para afrontar barreras de interés común, como el acceso a mercados especiales (REPEBAN es una institución consolidada que se encuentra posicionada a nivel nacional e internacional, brinda servicios especializados de calidad, inclusivos y ambientalmente sostenibles) logrando mayor poder de negociación y mejoras en la gestión productiva, la asociación logró que la asistencia técnica, la capacidad productiva, la conservación del medio ambiente, y las condiciones de trabajo y de vida de los productores mejorara. Además, en las encuestas y entrevistas aplicadas a productores y representantes, se obtuvieron los siguientes resultados: que el factor más importante para la consolidación de la asociatividad es la motivación, orientada a la obtención de mayores beneficios económicos, sociales y defensa de intereses comunes. Entre los principales motivos por los que los productores no se asocian son el temor al fracaso y la desconfianza. Los determinantes de su consolidación exitosa son el capital social (confianza, estructura y métodos de trabajo claros), el liderazgo (trabajo en equipo) y la transparencia y mecanismos de control. Se concuerda con los resultados obtenidos por Maldonado, que a partir de la implementación y ejecución del modelo asociativo se mejora la competitividad, se logra brindar productos de calidad y sostenibles en el tiempo, se mejoran la técnica, la capacidad productiva, las condiciones de trabajo y el nivel de vida de los pequeños productores, se considera que las principales características que deben presentar los pequeños productores es su disposición y motivación a obtener nuevas oportunidades en los mercados internacionales y el mercado local.

## CONCLUSIONES

Se concluye que las características de asociatividad que presentan los productores de Tarwi en el distrito de Chetilla – Cajamarca pertenecientes a la Cooperativa Agraria de Trabajadores de Llucllapuquio N° 1140, para la exportación de una bebida en polvo a la ciudad de Colonia - Alemania, son el aumento de producción y el trabajo en equipo, se concluye que la hipótesis se valida, a partir de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los productores de Tarwi demuestra que a partir de la conformación e implementación del modelo asociativo, los productores se han visto beneficiados con el aumento de su producción, logrando obtener un mayor nivel de ingresos y mejorar las relaciones personales entre los miembros pertenecientes Cooperativa Agraria de Trabajadores de Llucllapuquio N° 1140.

Se concluye que el perfil del productor de la Cooperativa Agraria de Trabajadores de Llucllapuquio N° 1140 Chetilla – Cajamarca, predomina la participación masculina en el proceso de siembra y cosecha del Tarwi, dichos productores presentan un nivel de instrucción primario, haciendo que estos no sean competitivos a las exigencias de los mercaos tanto nacional como internacional.

De los aspectos generales de la producción de Tarwi del distrito de Chetilla identificados en la investigación, se concluye que los meses de siembra son octubre y Noviembre, presentando dicha producción una cosecha por año, la superficie destinada a la producción por cada uno de los asociados está en un promedio de 250 m<sup>2</sup> a 500 m<sup>2</sup>, presentando un total de 2500 Hectáreas destinadas a los cultivos que realiza la cooperativa, se considera que la producción de Tarwi es no técnica, se observa que en el proceso de producción no se utiliza ningún tipo de abono, la semilla utilizada por los productores es seleccionada por ellos mismos y es de la variedad blanca, obteniendo la misma de cosechas anteriores.

Se concluye que en el plan de negocio de exportación de bebida en polvo, es viable al presentar un VAN de S/.238 225.28, un TIR de 23%, y un CPPC de 11.62%; el presente proyecto presenta una inversión inicial de S/.649 935.52.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda a las instituciones del estado como es SIERRA EXPORTADORA, Gobierno Regional de Cajamarca, Municipalidad provincial de Cajamarca y distrital de Chetilla, Ministerio de Agricultura y a la Agencia Agraria, el promover y difundir la siembra del Tarwi en el departamento de Cajamarca, con la finalidad de hacer que dicho producto no sea considerado como un producto alternativo en el proceso de la siembra, como se lo considera en la actualidad frente a otros productos.

Se recomienda a la Cooperativa agraria de Trabajadores de Llucllapuquio N° 1140 – Chetilla, el aumento de las hectáreas destinadas a la producción de Tarwi, a una mejora sustancial en sus procesos de siembra, implementando sistema de riego tecnificado, la utilización de abonos orgánicos y la adquisición de semillas mejoras, repercutiendo en un aumento de producción y la calidad del producto.

Se recomienda a la Cooperativa agraria de Trabajadores de Llucllapuquio N° 1140 – Chetilla tener en consideración el plan de negocios de exportación de la bebida en polvo a base de Tarwi, al mercado alemán, lo que permitirá poder mejorar la calidad de vida cada uno de sus integrantes.

Se recomienda a la Cooperativa agraria de Trabajadores de Llucllapuquio N° 1140 – Chetilla, en un futuro obtener un certificado de calidad ISO 9001 (gestión de calidad), y los demás certificados mencionados en capítulos anteriores.

Se recomienda a la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios y a la escuela académico profesional de Administración y Negocios Internacionales, el seguir promoviendo el desarrollo de proyectos de investigación y nuevos de planes de inversión, lo que permitirá presentar nuevas propuestas de desarrollo en el departamento de Cajamarca.

## REFERENCIAS

- Álvarez Munárriz, L. & Álvarez De Luis, A. (2009). Estilos de vida y alimentación. *Gazeta de Antropología*, 2009, 25 (1), artículo 27. [Versión electrónica] Recuperado el 03/11/2015 de [http://www.ugr.es/~pwlac/G25\\_27Luis\\_Alvarez-Amaia\\_Alvarez.pdf](http://www.ugr.es/~pwlac/G25_27Luis_Alvarez-Amaia_Alvarez.pdf)
- Espinosa González, L. (2004). Cambios del modo y estilo de vida; su influencia en el proceso salud-enfermedad. *Revista Cubana de Estomatología*, 2004, Vol. 41 N°3. [Versión electrónica] Recuperado el 03/11/2015 de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0034-75072004000300009&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0034-75072004000300009&script=sci_arttext)
- Cáez Ramírez, G. & Casas Forero, N. (2007). *Formar en un estilo de vida saludable: otro reto para la ingeniería y la industria*, 2007, Vol. 10 N°2. [Versión electrónica] Recuperado el 06/11/2015 de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-12942007000200008](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-12942007000200008)
- Barrientos Pérez, M. & Flores Huerta, S. (2008). ¿Es la obesidad un problema médico individual y social? Políticas públicas que se requieren para su prevención. *Boletín médico del Hospital Infantil de México* Vol. 65 N°6. [Versión electrónica] Consultado el 03/11/2015 de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-11462008000600019](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-11462008000600019)
- Córdoba R., et al. (2014). Recomendaciones sobre el estilo de vida. *Atención Primaria*, 2014, 46 (4). [Versión electrónica] Recuperado el 02/11/2015 de [http://apps.elsevier.es/watermark/ctl\\_servlet?\\_f=10&pident\\_articulo=90331113&pident\\_usuario=0&pcontactid=&pident\\_revista=27&ty=21&accion=L&origen=zonadelectura&web=www.elsevier.es&lan=es&fichero=27v46nSupl.4a90331113pdf001.pdf](http://apps.elsevier.es/watermark/ctl_servlet?_f=10&pident_articulo=90331113&pident_usuario=0&pcontactid=&pident_revista=27&ty=21&accion=L&origen=zonadelectura&web=www.elsevier.es&lan=es&fichero=27v46nSupl.4a90331113pdf001.pdf)
- Jacobsen, S. & Mujica, A. (2006). *El tarwi (Lupinus mutabilis Sweet.) y sus parientes silvestres*. [Versión electrónica] Recuperado 04/11/2015 en <http://www.beisa.dk/Publications/BEISA%20Book%20pdfer/Capitulo%2028.pdf>
- Lozano, M (2010). Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 2010, N° 68, pp. 175-178. [Versión electrónica] Recuperado el 09/11/2015 de <file:///C:/Users/USER/Downloads/Modelos%20de%20asociatividad-%20estrategias%20efectivas%20para%20el%20desarrollo%20de%20las%20Pymes.pdf>
- Grueso, P., Gómez, J. y Garay, L. (2009) Procesos de asociatividad empresarial: aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional. Documento de investigación

N° 44, 2009. [Versión electrónica] Recuperado el 09/11/2015 de  
[https://www.academia.edu/2871735/Procesos\\_de\\_asociatividad\\_empresarial\\_Aproximaciones\\_conceptuales\\_e\\_impacto\\_econ%C3%B3mico\\_social\\_y\\_organizacional](https://www.academia.edu/2871735/Procesos_de_asociatividad_empresarial_Aproximaciones_conceptuales_e_impacto_econ%C3%B3mico_social_y_organizacional)

Narváez M., et al. (2009). Asociatividad empresarial: un modelo para el fortalecimiento de la Pyme en Paraguaná. Revista científica Multiciencias, 2009, Vol. 9 N° 2, pp. 157-166. [Versión electrónica] Recuperado el 09/11/2015 de  
<http://www.redalyc.org/pdf/904/90411687007.pdf>

Torres Mendoza, W. (2011). Asociatividad como estrategia para desarrollar las exportaciones de pisco del Valle de Cañete. Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porres, 2011, Vol. 2 N° 1, pp. 30-39. [Versión electrónica] Recuperado el 09/11/2015 de  
[http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/sme\\_v2n1\\_art3.pdf](http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/sme_v2n1_art3.pdf)

Soriano Chávarri, J. y Carbajal Cabrera, G. (2014), *Desarrollo de la Asociatividad para la implementación de una empresa de producción y comercialización de aguaymanto deshidratado al mercado de Canadá* (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú.

Alayo Sánchez, C. y Zumarán Cabello, A. (2014), *Asociatividad y Cultura Exportadora de los Productores de Cochinilla de la Provincia de San Marcos para la Exportación de Jeans Teñidos al Mercado Norteamericano* (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú.

Gómez Hernández (s.f.). *Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas: tres estudios de caso*. Revista Estudios Agrarios, 2011. [Versión electrónica] Recuperado el 10/11/2015 de  
[http://www.pa.gob.mx/publica/rev\\_47/an%C3%A1lisis/asociatividad\\_empresarial.pdf](http://www.pa.gob.mx/publica/rev_47/an%C3%A1lisis/asociatividad_empresarial.pdf)

Maldonado Rocha, G (2012), *Determinantes de impactos de Asociatividad para el comercio justo* (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. . [Versión electrónica] Recuperado el 10/11/2015 de

[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1452/MALDONADO\\_ROCHA\\_GINA\\_ASOCIATIVIDAD\\_REPEBAN.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1452/MALDONADO_ROCHA_GINA_ASOCIATIVIDAD_REPEBAN.pdf?sequence=1)

García Zambrano, J . (2014). Gestión de la producción asociativa del chocho (*Lupinus mutabilis* Sweet) y su incidencia en el nivel de ingresos de los habitantes productores de la Comunidad Sarachupa (trabajo de titulación). Universidad técnica de Ambato, Ambato, Ecuador [Versión electrónica] Recuperado el 08/11/2015 de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/8567/1/MAI%2008.pdf>

Pallares Villegas, Z. (2000). La asociatividad empresarial: Una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías. Bogotá, Colombia [Versión electrónica] Recuperado el 12/11/2015 de [http://www.cadenahortofruticola.org/admin/geren/60internacionalizacion\\_economia.pdf](http://www.cadenahortofruticola.org/admin/geren/60internacionalizacion_economia.pdf)

Berdegú. J. (2000). Factores de éxito de las empresas asociativas campesinas. Cooperando para competir. Red Internacional de metodología de investigación de sistemas de producción. [Versión electrónica] Recuperado de 15/11/2015 de <http://www.asesoriasparaeldesarrollo.cl/docs/496928570.pdf>

Lozano Monroy, F (2010). La Asociatividad como modelo de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en Colombia. Revista de relaciones internacionales, estrategia y seguridad. Vol 5. N°2. Bogotá, Colombia. [Versión electrónica] Recuperado el 15/11/2015 de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1909-30632010000200007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1909-30632010000200007&script=sci_arttext)

Esquivia Salgado, L (2013). La asociatividad como estrategia para mejorar la competitividad de las Microempresas productoras de calzado del Municipio de Sincelejo. Universidad de Sincelejo, Sucre, Colombia. [Versión electrónica] Recuperado el 18/11/2015 de <http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/rdigital/desarrollogerencial/index.php/desarrollogerencial/article/viewFile/136/155>

Ortiz López, D (2010). Efectividad de los programas de asociatividad para la internacionalización de las PYMES. (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. [Versión electrónica] Recuperado el 12/11/2015 de <http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/10694/1/OrtizLopezDianaCatalina2010.pdf>

Liendo, M., Martínez, A. (2001). Asociatividad: Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES. Instituto de Investigaciones Económicas, Universidad Nacional de Rosario, Argentina. [Versión electrónica] Recuperado el 15/11/2015 de <http://es.slideshare.net/krmn01/9-pag-la-asociatividad-una-alternativa-para-el-desarrollo-9-pag1>

Mendoza Hernández, P. (2011). La asociatividad empresarial una estrategia para lograr la competitividad. (Tesis de Licenciatura). Instituto Politécnico Nacional, México. [Versión electrónica] Recuperado el 12/11/2015 de <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/12536/2FTESISASOCIATIVIDAD.pdf?sequence=3D1&usg=AFQjCNFILRbPtM1hrBqjPz4jaTit0b65tA>

Soto Anacleto, O. (2014). Propuesta de un modelo asociativo a productores de palta en el distrito de Motupe - departamento de Lambayeque (Tesis de Licenciatura). Universidad católica santo Toribio de Mogrovejo. [Versión electrónica] Recuperado el 25/02/2016 de [http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/262/1/TL\\_Soto\\_Anacleto\\_OsmarAntonio.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/262/1/TL_Soto_Anacleto_OsmarAntonio.pdf)

Corredera Rilo, E. & Albizu Gallastegi, E. (2013). Gestión de recursos humanos en empresas innovadoras. Universidad del País Vasco: Escuela universitaria de relaciones laborales, 2013. [Versión electrónica] Recuperado el 24/02/2016 de [http://www.ehu.eus/documents/1393006/1446455/Gestion\\_de\\_los\\_rrhh\\_en\\_empresas\\_innovadoras.pdf](http://www.ehu.eus/documents/1393006/1446455/Gestion_de_los_rrhh_en_empresas_innovadoras.pdf)

Chiavenato, I (2001). Administración de recursos humanos, Quinta Edición. [Versión electrónica] Recuperado el 24/02/2015 de <http://www.usn.edu.mx/moodle/acervo/books/admodnrh1.pdf>

Troncoso Montevideo, C. (2005). Macroeconomía 2da Edición. Universidad de la República: Facultad de Ingeniería y Escuela de Administración, 2005. [Versión electrónica] Recuperado el 24/02/2016 de [http://www.fing.edu.uy/catedras/economia/teorico/Ficha\\_de\\_Macroeconomia.pdf](http://www.fing.edu.uy/catedras/economia/teorico/Ficha_de_Macroeconomia.pdf)

- Roca Garay, R. (s.f.). Macroeconomía: Teorías y Modelos. Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima-Perú. [Versión electrónica] Recuperado el 25/02/2016 de <https://tmacroeconomica.files.wordpress.com/2010/09/macroeconomia-teorias-y-modelos.pdf>
- Rodríguez Santoyo, A. (2013). Fundamentos de mercadotecnia. Universidad de Guanajuato, Campus Celaya-Salvatierra, México. [Versión electrónica] Recuperado el 25/02/2016 de [http://www.adizesca.com/site/assets/me-fundamentos\\_de\\_mercadotecnia-ar.pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/me-fundamentos_de_mercadotecnia-ar.pdf)
- Romero C., et al. (s.f.). Segmentación de mercados y posicionamiento. México. [Versión electrónica] Recuperado el 25/02/2016 de [http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/admi/segmenty\\_mercados.pdf](http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/admi/segmenty_mercados.pdf)
- Carro Paz, R. & González Gómez, D. (s.f.). Logística Empresarial. Universidad Nacional de Mar del Plata. Buenos Aires, Argentina. [Versión electrónica] Recuperado el 25/02/2016 de [http://nulan.mdp.edu.ar/1831/1/logistica\\_empresarial.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1831/1/logistica_empresarial.pdf)
- Álvarez Munárriz, L. & Álvarez De Luis, A. (2009). Estilos de vida y alimentación. *Gazeta de Antropología*, 2009, 25 (1), artículo 27. [Versión electrónica] Recuperado el 03/11/2015 de [http://www.ugr.es/~pwlac/G25\\_27Luis\\_Alvarez-Amaia\\_Alvarez.pdf](http://www.ugr.es/~pwlac/G25_27Luis_Alvarez-Amaia_Alvarez.pdf)
- Espinosa González, L. (2004). Cambios del modo y estilo de vida; su influencia en el proceso salud-enfermedad. *Revista Cubana de Estomatología*, 2004, Vol. 41 N°3. [Versión electrónica] Recuperado el 03/11/2015 de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0034-75072004000300009&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0034-75072004000300009&script=sci_arttext)
- Guerrero García, M. & Pérez Martínez, Y. (s.f.). *Procedimiento para el proceso de comercialización en cadenas de tiendas*, año. Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales [Versión electrónica] Recuperado el 01/02/2016 de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/504/Sistema%20de%20comercializacion.htm>
- Kotler, P. (2001). Dirección de mercadotecnia, Análisis, planeación implementación y control, 2001, 8va edición. [Versión electrónica] Recuperado el 02/02/2016 de <http://www.administracion.yolasite.com/resources/Direccion%20de%20mercadotecnia.pdf>
- Arriaga Huerta, L., Ávalos Bazana, A. & De la Torre de la Fuente, M. *Marketing mix: La fortaleza de las grandes empresas*, 2012, en Contribuciones a la Economía. Universidad Autónoma

de Tamaulipas. [Versión Electrónica] Recuperado el 02/02/2016 de  
<http://www.eumed.net/ce/2012/marketing-mix.html>

Gómez Puig, M. (2006). *Introducción a la microeconomía*. Universidad de Barcelona. [Versión electrónica] Recuperado el 05/02/2016 de  
<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/1281/1/211.pdf>

Ramírez López, K. (2011). *Fundamentos de mercadotecnia*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. [Versión Electrónica] Recuperado el 03/03/2016 de  
[http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/fund\\_merca/FUNDAMENTOS%20DE%20MERCADOTECNIA.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/fund_merca/FUNDAMENTOS%20DE%20MERCADOTECNIA.pdf)

Ministerio de la Producción. Despacho viceministerial de MYPE e industria Perú. *Modalidades Asociativas*. Recuperado el 08/02/2016 de  
<http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/pdf/gestionando-mi-empresa/asociatividad.pdf>

Centro de exportaciones e inversiones Nicaragua (2010). *Asociatividad*. Recuperado el 08/02/2016 de [http://www.cei.org.ni/images/file/manual\\_asociativ.pdf](http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf)

Ministerio de la Producción de Perú (2014). *Asociatividad Empresarial*. Recuperado el 10/02/2016 de <http://www.emprendedorperuano.pe/links/img/2AsociatividadEmpresarial-completo.pdf>

Jacobsen, E & Mujica, A. (2006). *El tarwi (Lupinus mutabilis Sweet) y sus parientes silvestres*. Universidad Mayor de San Andrés, La Paz, Bolivia. Recuperado el 25/02/2016 de  
<http://www.beisa.dk/Publications/BEISA%20Book%20pdfer/Capitulo%2028.pdf>

Herrera, C. (2015). *Segmentación y desarrollo de mercados*. Universidad Tecnológica (UNITEC). [Versión electrónica] Recuperado el 13/02/2016 de  
[http://www.academia.edu/16634099/SEGMENTACION\\_Y\\_DESARROLLO\\_DE\\_MERCADOS](http://www.academia.edu/16634099/SEGMENTACION_Y_DESARROLLO_DE_MERCADOS)

Rodríguez, H. (2004). *Fundamentos de la Comercialización*. Risk Management Project. Universidad de Arkansas. [Versión Electrónica]. Recuperado el 10/02/2016 de

<http://www.uark.edu/ua/mngrisk/New%20Spanish%20Page/Spanish%20PDF/Marketing/1%20Fundamentos%20de%20la%20Comercializacion.pdf>

Monterroso, E. (2000). *El proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento*. [Versión electrónica]. Recuperado el 29/02/2016 de <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/logistica.pdf>,

Molins, Al. (2012). *Logística Internacional*. Escuela de Organización Industrial. [Versión electrónica]. Recuperado el 27/02/2016 de <http://www.slideshare.net/ivanss3/logistica-internacional-alejandra-molins-escuela-de-organizacin-industrial>

Soriano (1990), C. *El marketing mix: concepto estrategia y aplicaciones*. Biblioteca de manuales prácticos de marketing [Versión electrónica] Recuperado el 01/02/2016 de [https://books.google.com.pe/books?id=B0OMnbAf3soC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=B0OMnbAf3soC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Santander Trade (2016). *Alemania: Política y Economía*. Recuperado el 25/01/2016 de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/politica-y-economia>

Marco, E. (2009). *Guía de Acondicionamiento y Embalaje*. Siicex, Perú. [Versión electrónica]. Recuperado el 12/02/2016 de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/3405193rad609A3.pdf>

Fornasini, M., Castro J., et al. (2012). Efecto hipoglicemiante de *Lupinus mutabilis* en voluntarios sanos y sujetos con disglucemia. *Nutrición Hospitalaria*, 2012, Vol.27, N°2. [Versión electrónica]. Recuperado el 02/02/2016 de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0212-16112012000200012](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-16112012000200012)

# ANEXOS

### Anexo N° 1: Formato de la encuesta

N° \_\_\_\_\_

## ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PRODUCTORES DE TARWI EN EL DISTRITO DE CHETILLA

Estimado productor reciba un cordial saludo, en nombre de Yessenia Paredes y Claudia Ugas, el motivo del presente es para pedirle su apoyo con el llenado de la siguiente encuesta sobre los productores de tarwi en Chetilla con el objetivo de elaborar nuestra tesis en la Universidad Privada del Norte. Le garantizamos la confidencialidad de las respuestas que usted nos brinde.

Fecha: \_\_/\_\_/2016

#### 4. PERFIL DEL PRODUCTOR:

**Sexo:** Masculino ( ) Femenino ( ) **Edad:** \_\_\_\_\_

**Nivel de instrucción:**

Inicial ( ) Primaria ( ) Secundaria ( ) Superior ( )

#### 5. ASPECTOS GENERALES DE LA PRODUCCIÓN:

##### 5.1. Producción:

j) ¿En qué meses del año siembran el tarwi?

k) Octubre ( ) Noviembre ( ) Diciembre ( ) Otro  
\_\_\_\_\_

l) ¿Cuántas cosechas de tarwi se realizan por año?

1 cosecha ( ) 2 cosechas ( ) Otros  
\_\_\_\_\_

m) ¿Cuántas hectáreas ha destinado a la producción de tarwi?

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) Otros \_\_\_\_\_

n) Considera que su producción es:

Tecnificada ( ) No tecnificada ( )  
Rentable ( ) No rentable ( )



f) ¿Almacena el tarwi?

Si ( )

No ( )

g) ¿En dónde lo almacena y qué tipo de almacenaje utiliza?

---



---



---

## 6. CARACTERÍSTICAS DE LA ASOCIATIVIDAD

### 6.1. Beneficios

b) ¿Considera usted que asociarse le traería beneficios?

	SI	NO
Mayor nivel de ingresos		
Aumento de producción		
Acceso a mayor Tecnología agrícola		
Acceso a nuevos mercados		
Mayor poder de negociación		

### 6.2. Riesgos

d) ¿Considera usted que asociarse le ha traído riesgos?

Si ( )

No ( )

e) ¿Qué tipo de riesgos ha traído?

Económicos ( )

Sociales ( )

Culturales ( )

f) ¿Cree que en la asociación existe algún tipo de contaminación?

---



---



---

### 6.3. Valores

e) ¿Cómo calificaría el trabajo en equipo dentro de su asociación?

Nada importante	Algo importante	Importante	Muy importante

f) ¿Se considera un buen compañero de trabajo?

Sí ( )                  No ( )

g) ¿Qué importancia le da a la buena relación entre productores?

Nada importante	Algo importante	Importante	Muy importante

h) ¿Qué forma de trabajo prefiere?

Trabajo en equipo ( )

Trabajo individual ( )

## Anexo N° 2 Formato de la entrevista, al representante del ministerio de agricultura

### ENTREVISTA

Estimado señor reciba un cordial saludo, en nombre de Yessenia Paredes y Claudia Ugas, somos estudiantes de la Universidad Privada del Norte, estamos realizando una investigación acerca de la asociatividad del tarwi, con el objetivo de exportar el producto, por lo que le solicitamos su ayuda y la valiosa información que nos pueda ofrecer, para que de esta manera podamos realizar una buena tesis que aterrice en estrategias que ayuden a ustedes mismos como productores y asociaciones a lograr un crecimiento integral.

Nombre:

---

Profesión:

---

Cargo:

---

Institución a la que pertenece:

---

Cuestionario:

1. ¿Usted considera que la asociatividad es beneficiosa para los productores de tarwi?
2. ¿Tiene conocimiento acerca de la cantidad de proyectos que existen en la actualidad?
3. ¿Considera usted que la producción de tarwi a través de la asociatividad aumenta la oferta exportable?
4. ¿Usted cree que la producción de tarwi es sostenible en el tiempo?
5. ¿Qué tipo de semilla recomienda usar para la producción de tarwi?
6. ¿Cuál es el rendimiento de tarwi en kilogramos por hectárea?
7. ¿Según su experiencia, qué opina acerca de la asociatividad?
8. Cree usted que los productores de tarwi, muestran cooperación y confianza entre compañeros.
9. ¿Ha visto algún tipo de contaminación en las asociaciones?
10. ¿Sabe usted si existen alianzas estratégicas entre asociaciones y otras entidades?
11. ¿Qué estrategias cree que se deben implementar para que las asociaciones incrementen sus ventas?

### Anexo N° 3 Formato de la entrevista, al presidente de la asociación

#### ENTREVISTA

Estimado señor reciba un cordial saludo, en nombre de Yessenia Paredes y Claudia Ugas, somos estudiantes de la Universidad Privada del Norte, estamos realizando una investigación acerca de la asociatividad del tarwi, con el objetivo de exportar el producto, por lo que le solicitamos su ayuda y la valiosa información que nos pueda ofrecer, para que de esta manera podamos realizar una buena tesis que aterrice en estrategias que ayuden a ustedes mismos como productores y asociaciones a lograr un crecimiento integral.

Nombre:

---

Profesión:

---

Cargo:

---

Institución a la que pertenece:

---

Cuestionario:

1. ¿Cuál es el proceso de preparación del terreno antes de la siembra del tarwi?  
¿Cuántos días dura tal proceso?
2. ¿Qué procedimiento sigue para realizar la siembra del tarwi?
3. ¿Cuánto es el periodo vegetativo del tarwi?
4. ¿Cuál es el tipo de riego más conveniente para el cultivo de tarwi?
5. ¿Usa abonos? ¿Qué cantidad de abono usa por hectárea, y de qué tipo?
6. ¿Cuántas veces al año se produce el tarwi? ¿En qué meses?
7. ¿A qué precio están vendiendo el kilogramo de tarwi?
8. ¿Su asociación presenta alianzas estratégicas con instituciones del estado?
9. ¿Su producto cuenta con alguna certificación?
10. ¿Su producto cuenta con medidas sanitarias y/o fitosanitarias?
11. ¿Usted vende su producto a algún intermediario?

### Anexo N° 4 Matriz de Consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA LÓGICA											
COHERENCIA P - O - H				OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES							
TÍTULO	PROBLEMA(S)	OBJETIVO(S)	HIPÓTESIS	Conceptualización	VARIABLE(S)	DIMENSIONES	INDICADORES				
	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL								
"ASOCIATIVIDAD DE LOS PRODUCTORES DE TARWI-LUPINO DE LA COOPERATIVA AGRARIA DE TRABAJADORES LLUCLAPUQUIO N° 1140 DEL DISTRITO DE CHETILLA, PARA LA EXPORTACIÓN DE BEBIDA NUTRITIVA EN POLVO A LA CIUDAD DE COLONIA – ALEMANIA, 2016"	¿Cuáles son las características de la asociatividad de los productores de Lupino-Tarwi en la cooperativa agraria de trabajadores Lluclapuquio N° 1140 del distrito de chetilla, para la exportación de la bebida nutritiva en polvo a la ciudad de Colonia – Alemania, 2016?	Identificar las características de la asociatividad que presentan los productores de tarwi-lupino de la cooperativa agraria de trabajadores lluclapuquio n0 1140 del distrito de chetilla, para la exportación de bebida nutritiva en polvo a la ciudad de colonia – Alemania, 2016	Las características de asociatividad de los productores de Tarwi-Lupino de la cooperativa agraria de trabajadores Lluclapuquio N0 10 del distrito de chetilla, para la exportación de la bebida nutritiva en polvo a la ciudad de colonia – Alemania, son el trabajo en equipo y el aumento de producción.	La asociatividad se puede entender como "Un sistema de organización basado en un contrato social que responde a la necesidad de un grupo humano de aumentar esfuerzos y conseguir mayores beneficios de manera colectiva, y define las relaciones sociales y de poder en un grupo de personas" (Maldonado, 2012).	Características de la asociatividad	Beneficios	Mayor nivel de ingresos				
											Aumento de Producción
											Acceso a mayor tecnología
											Acceso a nuevos mercados
						Mayor poder de negociación					
						Riesgos					Menor nivel de ingresos
											Nivel de contaminación
						Valores					Nivel de Confianza
											Cooperación
						Gestión empresarial					Trabajo en quipo
Número de proyectos											
Exportación	Ventas	Alianzas estratégicas									
		Unidades vendidas									
	Tipo de exportación	Contado									
							Crédito				
							FOB				
							CIF				

### Anexo N° 5 Formato de Validación de Instrumentos

Estimado Doctor:

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegirlo como Juez Experto para revisar el contenido del cuestionario que pretendemos utilizar para determinar las características de la asociatividad del tarwi en el distrito de Chetilla.

A continuación le presentamos unas listas de afirmaciones (ítems) relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita, estimado experto, es marcar con una X el grado de pertinencia, calidad y adecuación de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo con su propia experiencia y visión profesional.

No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

#### I. Beneficios

Es todo aquello que es bueno o resulta positivo para quien lo da o para quien lo recibe. El beneficio es el premio o recompensa a la innovación, y en la innovación se halla la esencia de la función empresarial.

N°	DIMENSIÓN	¿Las preguntas están alineadas a los objetivos?		¿Están bien redactadas?		¿Son tendenciosas o adquisientes?		Observaciones
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Considera usted que asociarse le traería beneficios económicos?							
2	¿Considera usted que asociarse le traería beneficios sociales?							
3	¿Considera usted que asociarse le traería aumento de la producción?							
4	¿Considera usted que asociarse le traería mayor acceso a tecnología?							
5	¿Considera usted que asociarse le traería acceso a nuevos mercados?							
6	¿Considera usted que asociarse le traería mayor poder de negociación?							

7	¿Usted considera que la asociatividad es beneficiosa para los productores de tarwi?							
---	---	--	--	--	--	--	--	--

## II. Riesgo

El riesgo se define como la combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas.

N°	DIMENSIÓN	¿Las preguntas están alineadas a los objetivos?		¿Están bien redactadas?		¿Son tendenciosas o adquisientes?		Observaciones
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Riesgo							
1	¿Considera usted que la asociación le ha traído riesgos?							
2	¿La asociación le ha traído riesgos económicos?							
3	¿La asociación le ha traído riesgos sociales?							
4	¿La asociación le ha traído riesgos culturales?							
5	¿Cree que en la asociación que existe algún tipo de contaminación?							
6	¿Ha visto algún tipo de contaminación en las asociaciones?							

### III. Valores

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro.

N°	DIMENSIÓN	¿Las preguntas están alineadas a los objetivos?		¿Están bien redactadas?		¿Son tendenciosas o adquisientes?		Observaciones
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Cómo calificaría en trabajo en equipo dentro de su asociación?							
2	¿Se considera un buen compañero de trabajo?							
3	Cree usted que los productores de tarwi, muestran cooperación y confianza entre compañeros.							
4	¿Qué importancia le da a la buena relación entre productores?							
5	¿Qué forma de trabajo prefiere?							

#### IV. Gestión empresarial

La gestión empresarial es aquella actividad empresarial que a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio.

N°	DIMENSIÓN	¿Las preguntas están alineadas a los objetivos?		¿Están bien redactadas?		¿Son tendenciosas o adquisitivas?		Observaciones
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Gestión empresarial							
1	¿Tiene conocimiento acerca de la cantidad de proyectos que existen en la actualidad?							
2	¿Sabe usted si existen alianzas estratégicas entre asociaciones y otras entidades?							
3	¿Su asociación presenta alianzas estratégicas con instituciones del estado?							
4	¿Qué opina acerca de la asociatividad?							
5	¿Qué estrategias cree que se deben implementar para que las asociaciones incrementen sus ventas?							

V. Producción

Como producción se denomina, de manera general, el proceso de fabricar, elaborar u obtener productos. Es un proceso que involucra una serie de métodos y técnicas de elaboración.

N°	DIMENSIÓN	¿Las preguntas están alineadas a los objetivos?		¿Están bien redactadas?		¿Son tendenciosas o adquisientes?		Observaciones
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Producción							
1	¿En qué meses del año se siembra el tarwi?							
2	¿Cuál es el periodo vegetativo del tarwi en meses?							
3	¿Cuántas cosechas de tarwi se realizan por año?							
4	¿Cuántas hectáreas ha destinado a la producción de tarwi?							
5	¿Cuál es el rendimiento en kilogramos por hectárea de tarwi?							
7	¿Considera que su producción es tecnificada o no tecnificada?							
8	¿Qué tipo de abonos utiliza en el sembrío de tarwi?							
9	¿Qué tipo de riego aplica en la producción de tarwi?							
11	¿Utiliza semilla seleccionada y/o clasificada de tarwi?							
12	¿De dónde obtiene la semilla de tarwi?							

13	¿Qué variedad de semilla de tarwi utiliza?							
14	¿Considera usted que la producción de tarwi a través de la asociatividad aumenta la oferta exportable?							
15	¿Usted cree que la producción de tarwi es sostenible en el tiempo?							
16	¿Qué tipo de semilla recomienda usar para la producción de tarwi?							
17	¿Cuál es el proceso de preparación del terreno antes de la siembra del tarwi? ¿Cuántos días dura tal proceso?							
18	¿Qué procedimiento sigue para realizar la siembra del tarwi?							
19	¿Cuál es el tipo de riego más conveniente para el cultivo de tarwi?							
20	¿Usa abonos? ¿Qué cantidad de abono usa por hectárea, y de qué tipo?							
21	¿Cuántas veces al año se produce el tarwi? ¿En qué meses?							

VI. Comercialización:

Por comercialización se refiere al conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía, producto o servicio, es decir, la comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean.

N°	DIMENSIÓN	¿Las preguntas están alineadas a los objetivos?		¿Están bien redactadas?		¿Son tendenciosas o adquisitivas?		Observaciones
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Cuál es el precio promedio por kilogramo de tarwi?							
2	¿A quién vende la producción de tarwi?							
3	¿Cuál es el centro de venta del tarwi?							
4	¿Qué cantidad de tarwi destina para su consumo?							
5	¿Usted estaría dispuesto a sembrar más del 50% de su terreno en tarwi?							
6	¿Usted estaría interesado en vendernos la totalidad de su producción (tarwi)?							
7	A parte de cultivo del tarwi ¿A qué actividades agropecuarias te dedicas?							
8	¿Su producto cuenta con alguna certificación?							
9	¿Su producto cuenta con medidas sanitarias y/o fitosanitarias?							
10	¿A qué precio están vendiendo el kilogramo de tarwi?							
11	¿Usted vende su producto a algún intermediario?							

VII. Distribución:

La distribución es aquel conjunto de actividades, que se realizan desde que el producto ha sido elaborado por el fabricante hasta que ha sido comprado por el consumidor final, y que tiene por objeto precisamente hacer llegar el producto (bien o servicio) hasta el consumidor.

N°	DIMENSIÓN	¿Las preguntas están alineadas a los objetivos?		¿Están bien redactadas?		¿Son tendenciosas o adquisientes?		Observaciones
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Cómo transporta el tarwi hasta su centro de venta?							
2	¿Almacena el tarwi?							
3	¿En dónde lo almacena y qué tipo de almacenaje utiliza?							

VALIDACIÓN DE CRITERIO DE JUECES

Experto

Firma

1. Luis Gómez Vargas



DNI: 26682153

2. Norman Kalafatovich



DNI: 25000056

3. Juan Carlos Rosell Paredes



DNI: 44263713

**Anexo N° 6: Material Fotográfico**







