



FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES

“FACTORES QUE LIMITAN LA PRODUCCIÓN DE
AGUAYMANTO ORGÁNICO EN LA REGIÓN
CAJAMARCA, PARA SU COMERCIALIZACIÓN COMO
SNACK DE FRUTA ORGÁNICA DESHIDRATADA EN EL
MERCADO DE FINLANDIA PARA EL AÑO 2017”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración y Negocios Internacionales

Autores:

Carmen Octavia Calua Sánchez
Fiorella Jackeline Vásquez García

Asesora:

Mg. Lic. María Elena Vera Correa

Cajamarca – Perú
2017

APROBACIÓN DE LA TESIS

La asesora y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por Carmen Octavia Calua Sánchez y Fiorella Jackeline Vásquez García, denominada:

**“FACTORES QUE LIMITAN LA PRODUCCIÓN DE AGUAYMANTO ÓRGANICO
EN LA REGIÓN CAJAMARCA, PARA SU COMERCIALIZACIÓN COMO
SNACK DE FRUTA ORGÁNICA DESHIDRATADA EN EL MERCADO DE
FINLANDIA PARA EL AÑO 2017”**

Mg. Lic. María Elena Vera Correa
ASESORA

Lic. Ricardo Hupiu Chea
JURADO
PRESIDENTE

Mg. Fernando Guerrero Figueroa
JURADO

Dr. Miguel Ángel Macetas Hernández
JURADO

DEDICATORIA

A Dios

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

A nuestros padres

Por habernos brindado su apoyo desinteresado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que nos ha permitido ser mejores personas, pero más que nada, por su amor.

Al esfuerzo personal

Que pusimos para enfocarnos en la elaboración del presente trabajo, el cual se concretó mediante la obtención de conocimientos adquiridos a lo largo de toda nuestra formación universitaria.

AGRADECIMIENTO

Nuestro profundo y sincero agradecimiento a nuestros profesores, quienes nos brindaron sus conocimientos y sabias enseñanzas durante nuestra formación profesional.

A nuestra familia y a todas las personas y amigos quienes nos apoyaron de manera incondicional para la realización del presente trabajo de investigación.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.3. JUSTIFICACIÓN	8
1.3.1. Justificación Teórica	8
1.3.2. Justificación Aplicativa.....	8
1.3.3. Justificación Valorativa	8
1.3.4. Justificación Académica	8
1.4. LIMITACIONES	9
1.5. OBJETIVOS.....	10
1.5.1. Objetivo General.....	10
1.5.2. Objetivos Específicos	10
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	11
2.1. ANTECEDENTES	11
2.2. BASES TEÓRICAS	24
2.2.1. Teoría de la Demanda.....	24
2.2.2. Teoría de la oferta	24
2.2.3. Teoría de la internacionalización.....	24
2.2.4. Teoría del ciclo de vida del producto.....	25
2.2.5. Aguaymanto.....	25
2.2.6. Taxonomía del Aguaymanto.....	26
2.2.7. Proceso Productivo	28
2.2.8. Transformación.....	30
Flujo del proceso de transformación del Aguaymanto Orgánico Deshidratado.....	31
2.2.9. Calendario Agrícola	32
2.2.10. Aguaymanto Orgánico Deshidratado	32
2.2.11. Ficha Técnica Comercial	33
2.2.12. Factores Individuales.....	35
2.2.13. Factores Organizacionales.....	36
2.2.14. Factores Ambientales	37
2.2.15. Factores Productivos	38
2.2.16. Factores Económicos	40
2.2.17. Factores Legales	46
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	49
CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS.....	53
3.1. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS	53
3.2. VARIABLES.....	53
3.2.1. Variable Independiente.....	53

3.2.2.	Variable Dependiente	53
3.3.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	53
CAPÍTULO 4.	MATERIALES Y METODOS	56
4.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	56
4.2.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	56
4.3.	MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	56
4.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	57
4.5.	MATERIAL DE ESTUDIO.....	58
CAPÍTULO 5.	PLAN DE MEJORA PARA INCREMENTAR LAS EXPORTACIONES DE AGUAYMANTO EN LA REGIÓN DE CAJAMARCA.....	60
5.1.	INTRODUCCIÓN.....	60
5.2.	PLAN DE MEJORA EN LA PRODUCCIÓN DEL AGUAYMANTO ORGÁNICO	60
CAPÍTULO 6.	ALTERNATIVA DE COMERCIALIZACIÓN DE AGUAYMANTO ORGÁNICO DESHIDRATADO A FINLANDIA.....	73
6.1.	IDEA DE NEGOCIO	73
6.2.	MERCADO OBJETIVO	74
6.2.1.	Demanda Efectiva:	74
6.2.2.	Selección de mercado:	78
6.2.3.	Demanda Potencial	79
6.3.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	80
6.3.1.	El mercado: tamaño y tendencias	81
6.4.	ANÁLISIS DE LA OFERTA	83
6.5.	ESTIMACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO Y DE LAS VENTAS	84
6.5.1.	Participación en el mercado	84
6.5.2.	Ventas Futuras	85
6.6.	PLAN DE MARKETING	86
Corto plazo:	87	
Mediano plazo	88	
6.6.1.	FODA Comercial.....	89
6.6.2.	Las 5 Fuerzas de PORTER	90
6.6.3.	El producto.....	91
6.6.4.	Abreviación de la Marca	94
6.6.5.	Envase y Empaque	94
6.6.6.	Política de precios	96
6.6.7.	Publicidad y promoción	99
6.7.	Promoción de Ventas	102
6.8.	PLAZA	105
.....	106	
6.9.	DISTRIBUCIÓN	106
Figura N° 21	107	
Distribución del producto.....	107	
6.9.1.	Proceso Logístico Exportador	107

6.9.2.	Estrategias Promocionales	108
6.10.	DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO	109
6.10.1.	Dificultades y riesgos	109
6.10.2.	Mejoramiento del producto y nuevos productos	109
6.10.3.	Proveedores	110
6.10.4.	Costo de la materia prima	111
6.10.5.	Producción	112
6.10.6.	Requerimiento de mano de obra	115
6.11.	PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCION	116
6.11.1.	Localización geográfica	116
6.11.2.	Instalaciones y mejoras	117
6.11.3.	Aspectos regulatorios y legales	120
6.12.	Aspectos Regulatorios	123
6.13.	PLAN GERENCIAL	127
6.13.1.	Organización	127
6.13.2.	Personal clave para la administración	128
6.13.3.	Retribuciones a la gerencia y a los propietarios	130
6.13.4.	Política de inversionistas y accionistas; derechos y restricciones	130
6.13.5.	Política de empleo y otros acuerdos relacionados	131
6.13.6.	Equipo profesional de asesoría y servicios	131
6.14.	PLAN FINANCIERO	133
6.14.1.	Ventas anuales	133
6.14.2.	Estado de ganancias y pérdidas actual y proyectado	134
6.14.3.	Balance General actual y proyectado	134
6.14.4.	Flujo de caja proyectado	135
6.14.5.	Indicadores	135
6.14.6.	Punto de Equilibrio	137
6.14.7.	Inversión	139
6.14.8.	Financiamiento	139
CAPÍTULO 7.	RESULTADOS	141
CAPÍTULO 8.	DISCUSIÓN	153
CAPÍTULO 9.	CONCLUSIONES	154
CAPÍTULO 10.	RECOMENDACIONES	157
ANEXO 01:	PREGUNTAS DE ENTREVISTA	162
ANEXO 2:	SELECCIÓN DE IDEA DE NEGOCIO	163
ANEXO 3:	COSTOS Y GASTOS	166
ANEXO 4:	BENEFICIOS DE LA FRUTA DESHIDRATADA	168
ANEXO 5:	BROCHURE	169
ANEXO 6:	FERIA INTERNACIONAL: GASTRO – CONDICIONES Y SOLICITUD DE RIESGO	171

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01	Principales países proveedores de aguaymanto correspondiente a la partida 081090 a nivel mundial	Pág. 02
Tabla 02	Precio del Aguaymanto deshidratado orgánico peruano según sus principales mercados importadores en el 2007–2012	Pág. 05
Tabla 03	Exportaciones de Aguaymanto según sus principales empresas en el Perú	Pág. 06
Tabla 04	Evolución de las exportaciones peruanas según partida 081340...	Pág. 19
Tabla 05	Taxonomía del Aguaymanto	Pág. 27
Tabla 06	Nombres comunes	Pág. 27
Tabla 07	Tabla nutricional	Pág. 28
Tabla 08	Calendario Agrícola del Aguaymanto	Pág. 32
Tabla 09	Producción del cultivo de Aguaymanto en la región Cajamarca	Pág. 39
Tabla 10	Exportaciones peruanas el aguaymanto por presentaciones en miles de USD	Pág. 40
Tabla 11	Importaciones de Aguaymanto orgánico por países en miles de USD	Pág. 41
Tabla 12	Precios FOB referenciales en Kg (USD/kg).....	Pág. 45
Tabla 13	Operacionalización de Variables.....	Pág. 54
Tabla 14	Matriz de consistencia	Pág. 55
Tabla 15	Actores en producción y comercialización de Aguaymanto	Pág. 58
Tabla 16	Principales empresas productoras de Aguaymanto en Cajamarca.....	Pág. 59
Tabla 17	Matriz de planificación	Pág. 64 a la 72
Tabla 18	Principales países exportadores del producto valores FOB	Pág. 74
Tabla 19	Principales países importadores del producto valores FOB	Pág. 76
Tabla 20	Matriz de selección mercado	Pág. 78
Tabla 21	Demanda potencial 2016-2020.....	Pág. 79
Tabla 22	Información básica Finlandia	Pág. 81
Tabla 23	Población anual de Finlandia	Pág. 82
Tabla 24	Países exportadores a Finlandia	Pág. 84
Tabla 25	Demanda proyectada	Pág. 85
Tabla 26	Tarifas de servicio personalizado de comercio exterior	Pág. 87
Tabla 27	FODA comercial	Pág. 89
Tabla 28	Las cinco fuerzas de PORTER	Pág. 90
Tabla 29	Descripción de la partida arancelaria del producto	Pág. 91

Tabla 30	Calculo del precio	Pág. 99
Tabla 31	Costos de brochure	Pág. 102
Tabla 32	Costos de tarjetas personales	Pág. 102
Tabla 33	Costos página web	Pág. 103
Tabla 34	Costos de ferias internacionales	Pág. 104
Tabla 35	Producción de Aguaymanto	Pág. 111
Tabla 36	Costos unitarios de materia prima	Pág. 112
Tabla 37	Costos totales de materia prima	Pág. 112
Tabla 38	Remuneración de mano de obra	Pág. 115
Tabla 39	Costos de constitución legal	Pág. 122
Tabla 40	Costos para registro de marca	Pág. 123
Tabla 41	Tarifas de servicio personalizado de comercio exterior.....	Pág. 132
Tabla 42	Ventas anuales	Pág. 133
Tabla 43	Estado de ganancias y pérdidas	Pág. 134
Tabla 44	Balance general.....	Pág. 134
Tabla 45	Flujo de caja.....	Pág. 135
Tabla 46	Costos de oportunidad de capital	Pág. 136
Tabla 47	Indicadores	Pág. 137
Tabla 48	Punto de equilibrio	Pág. 138
Tabla 49	Inversión	Pág. 139
Tabla 50	Estructura de inversión.....	Pág. 140
Tabla 51	Selección Idea de negocio.....	Pág. 162
Tabla 52	Evaluación de las ideas de negocio.....	Pág. 164
Tabla 53	Evaluación de las ideas de negocio.....	Pág. 164
Tabla 54	Gastos administrativos	Pág. 165
Tabla 55	Gastos de ventas anuales	Pág. 166
Tabla 56	Costos de materia prima	Pág. 166
Tabla 57	Capital de trabajo	Pág. 166

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01	Principales 10 países proveedores de aguaymanto a nivel mundial.....	Pág. 03
Figura 02	Lista de los principales países importadores en 2013 en valores FOB y tasa de crecimiento según partida 081340.....	Pág.18
Figura 03	Flujo del proceso de transformación del Aguaymanto Orgánico Deshidratado.....	Pág. 31
Figura 04	Esquema del ambiente organizacional del Aguaymanto en Cajamarca.....	Pág. 39
Figura 05	Evolución de las exportaciones peruanas del aguaymanto orgánico deshidratado.....	Pág.42
Figura 06	Exportadores de aguaymanto orgánico deshidratado para el 2015	Pág.43
Figura 07	Principales países importadores según partida 081340 en valores FOB.....	Pág.44
Figura 08	Precios del aguaymanto desde hace 10 años en soles /kg.....	Pág.45
Figura 09	Lineamientos estratégicos y estrategias.....	Pág.62
Figura 10	Principales países exportadores del producto.....	Pág. 75
Figura 11	Principales países importadores del producto en valores FOB.....	Pág. 76
Figura 12	Lista de los principales países importadores en 2014 en valores FOB y tasa de crecimiento	Pág. 77
Figura 13	Perspectiva para un aumento del mercado para un producto importado por Finlandia en 2014	Pág.79
Figura 14	Demanda potencial 2016-2020.....	Pág.80
Figura 15	Demanda proyectada	Pág.85
Figura 16	Estimación de ventas	Pág.86
Figura 17	Marca e Isotipo.....	Pág.93
Figura 18	Empaque del Producto	Pág. 95

Figura 19	Presentación de Snack de frutos secos	Pág. 97
Figura 20	Presentación de Snack de banana deshidratada	Pág. 98
Figura 21	Distribución del producto	Pág. 107
Figura 22	Flujograma del procesos	Pág. 114
Figura 23	Actores que influyen en las decisiones de localización	Pág. 117
Figura 24	Plano de la planta de producción	Pág. 119
Figura 25	Organigrama	Pág. 128
Figura 26	Beneficios de la fruta deshidratada	Pág. 167
Figura 27	Brochure	Pág. 168
Figura 28	Página web	Pág. 169
Figura 29	Información de ferias	Pág. 170

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue identificar los factores que limitan la producción de aguaymanto orgánico en la región Cajamarca, para la comercialización de snack de fruta orgánica deshidratada en el mercado de Finlandia para el año 2017. Para ello se revisó fuentes secundarias y fuentes primarias entrevistándose a los representantes de organizaciones como: Villa Andina, Agro Andina y ALAC, etc., con lo cual se pudo determinar que los factores que limitan fundamentalmente son de orden individual, organizacional y ambiental.

Mediante la aplicación del método inductivo y deductivo se hizo la generalización de la problemática mediante la deducción lógica de los factores limitantes de la producción de aguaymanto orgánico y su repercusión en su producción y comercialización como snack de frutas orgánicas deshidratadas en el mercado de Finlandia.

Finalmente se concluye que los principales factores limitantes de la producción de aguaymanto es, su artesanidad con malas prácticas de cultivo, ineficiente sistema de manipulación y cosecha que preocupan, falta de cultura empresarial que impide la asociatividad y la proliferación de plagas y enfermedades por la falta de tecnología agraria adecuada para este tipo de producción, lo cual impide lograr una mejor producción, mayor productividad y consecuentemente conseguir la tan ansiada competitividad para llegar al exigente mercado de Finlandia.

Se recomienda que las organizaciones públicas y privadas fortalezcan sus capacidades, así como la de los productores y comercializadores del aguaymanto orgánico mediante capacitaciones, ferias para socializar el tema del aguaymanto en Cajamarca.

Palabras clave: factores limitantes, producción de aguaymanto, productividad, competitividad.

ABSTRACT

The purpose of this research was to identify the factors limiting the production of organic aguaymanto in Cajamarca, to sell organic fruit snack dried in the Finnish market at 2016. To obtain this information we revised secondary sources and primary; and we interviewed representatives of organizations such as: Villa Andina, Agro Andina and ALAC, etc., was determined that the limiting factors are mainly individual, organizational and environmental order.

By applying the inductive and deductive generalization of the problem it was made by logical deduction of the factors limiting the production of organic aguaymanto and its impact on production and marketing as dried fruit snack market in Finland.

Finally it is concluded that the main limiting factors of production aguaymanto is its craftsmanship with bad farming practices, inefficient handling system and harvesting of concern, lack of entrepreneurial culture that prevents the association and the proliferation of pests and diseases by lack of appropriate agricultural technology for this type of production, which prevents achieving better production, higher productivity and consequently win my competitiveness to reach the demanding market of Finland.

It is recommended that public and private organizations to strengthen their capacities, as well as producers and marketers of organic aguaymanto by training fairs, to socialize the issue of aguaymanto in Cajamarca.

Keywords: limiting factors aguaymanto production, productivity, competitiveness.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Velezmoro (2004), menciona que: El aguaymanto es un fruto nativo de los Andes. Su consumo es como fruto fresco y deshidratado como pasas. Crece como planta silvestre y semi-silvestre en zonas altas entre 1500 y 3000 metros sobre el nivel del mar.

Respecto a la producción de la aguaymanto en Colombia, Scheiber (2013), refiere que:

A nivel mundial, Colombia es el primer productor de aguaymanto y ha logrado posicionarse en el mercado europeo como el primer proveedor de esta fruta en estado fresco, seguido por Zimbawe.

En Colombia, los cultivos de la uchuva están en su gran mayoría, en manos de pequeños productores que usan agroquímicos y contratan mano de obra a gran escala.

La aplicación de pesticidas se realiza periódicamente, sin tener en cuenta el requerimiento específico, o si existen o no plagas y enfermedades que lo ameriten, trayendo consigo el aumento en la cantidad de residuos en la fruta, y haciéndola más susceptible a restricciones fitosanitarias para su ingreso en los mercados externos, principalmente en los de Europa y Estados Unidos. Sin embargo, en los últimos años más agricultores están adoptando una producción integrada (aplicación del método químico y el orgánico simultáneamente); siendo el manejo orgánico poco utilizado (menos de 10%), debido al costo que representa. Los productores que no realizan control fitosanitario son pocos (7%).

Respecto a la comercialización de la aguaymanto de Colombia en el mercado internacional, Scheiber (2013), refiere que: El pequeño productor, vende su cultivo en los períodos de alta demanda a comercializadores o exportadores, ya que no cuenta con centros de acopio especializados para guardar la fruta y vender en el momento en que la demanda disminuye, reduciendo la oscilación en los precios. Por su parte, el empresario tiene mayor conocimiento del proceso a través de contratos de venta a exportadoras, determinando precio y garantizando la venta del producto de manera constante durante todo el año; comercializando a granel con cáliz y empacado sin cáliz en bolsas plásticas. Las cadenas de supermercados

adquieren el producto fresco empacado a granel o en canastillas plásticas de 450 g. Teniendo como principales mercados Alemania, Holanda y a partir del 2004 que ha iniciado su ingreso a Estados Unidos.

Instituto de Promoción de exportaciones e inversiones (2012), muestra las principales 10 países proveedores de uvilla correspondiente a la partida 08.10.90, a nivel mundial. Valores expresados en miles de dólares, y ordenado por el Valor Total Exportado 2006-2010.

En la tabla N° 01 tenemos las exportaciones de aguaymanto correspondiente a la participación de los principales países, en la cual Viet Nam lidera la lista con una tendencia creciente desde el año 2011 al 2014, también encontramos a Colombia en la ubicación número 11° de dicha lista con una evolución paulatinamente creciente.

Tabla N° 01
Principales países proveedores de aguaymanto correspondiente a la
partida 08.10.90, a nivel mundial. Valores expresados en miles de dólares

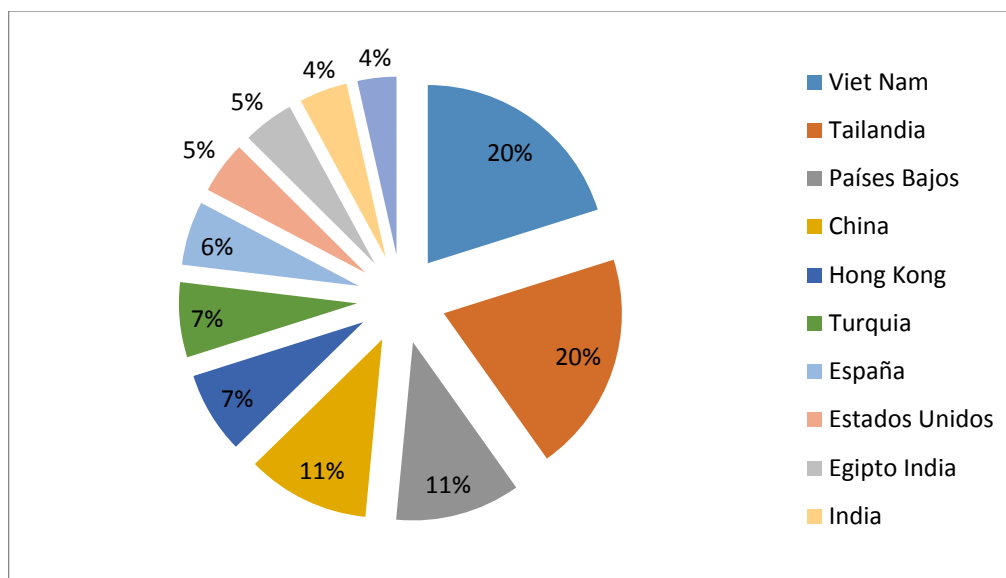
Exportadores	Valor exportado en 2011	Valor exportado en 2012	Valor exportado en 2013	Valor exportado en 2014
Viet Nam	182225	391392	252146	322635
Tailandia	272655	349538	344901	320951
Países Bajos	178287	123467	149148	181807
China	128536	162663	183824	178888
Hong Kong	128246	143212	122033	119127
Turquia	70637	74027	112022	108965
España	200216	93072	89045	92965
Estados Unidos	102452	88304	77912	76039
Egipto India	60385	83982	91499	74198
India	45312	59534	66080	70280
Colombia	43674	48462	51321	56562

Fuente: TRADE MAP

Elaboración: Autores de tesis

En el Figura N° 01, Principales países proveedores de aguaymanto a nivel mundial, según el Valor Total Exportado, en la cual Observamos a Vietnam con una participación del 18%, seguido a España con un 16% y también a Colombia con un 4%.

Figura N° 01
Principales países proveedores de aguaymanto a nivel mundial, según el Valor Total Exportado en el periodo 2014



Fuente: Pro Ecuador

Elaboración: Autores de tesis

Jáuregui (2004), refiere que: Perú es un productor de Aguaymanto, con climas y suelos adecuados para una buena producción, el aguaymanto se produce en la Sierra Norte (Cajamarca y parte de Amazonas); Sierra Central (Ancash, Huánuco y Junín) y Sierra Sur (Cuzco y Puno). El aguaymanto prospera desde el nivel del mar hasta los 3,300 msnm, siendo capaz de soportar bajas temperaturas, pero sufre daños irreparables por debajo de los 0° C. Requiere gran luminosidad y debe ser protegida del viento excesivo. Además, debe contar con suficiente agua durante el desarrollo; la cosecha en la sierra se efectúa en los meses de abril a junio y en la costa de octubre a noviembre.

Los rendimientos en condiciones de sierra son entre 5 a 12 toneladas/ha, en costa de 6 a 12 toneladas/ha, dependiendo del suelo y manejo del cultivo. La

estacionalidad de cosecha es sierra se concentra en los meses de abril a junio, mientras que en la costa la cosecha se concentra en octubre a noviembre.

Perú Opportunity Fund (2011). Refiere que: El diagnóstico de los productores de Aguaymanto en el Perú lleva a desarrollar un árbol de problemas que se desprende del “Bajo nivel de ingresos y capacidad de mejorar la producción de los pequeños productores agrarios de manera sostenible”. Este problema central tiene dos causas directas, que si bien no son completamente independientes (hay cierta conexión entre estas), permiten separar dos problemáticas que consideramos estructuralmente diferentes.

Por un lado, se tiene la baja productividad de los pequeños agricultores. Esta causa directa puede expresarse en el corto plazo y en el mediano / largo plazo. En el corto plazo, se desprenden dos causas indirectas centrales: las malas prácticas agrarias de los pequeños productores (generadas por el bajo nivel educativo, falta de acceso a mercados de insumos, falta de información, falta de mercados de créditos y seguros agrarios, entre otros) y la limitada adopción de nuevas tecnologías productivas (aversión al riesgo de los agricultores, falta de oferta de nuevas tecnologías, además de las mencionadas previamente). En el mediano / largo plazo, surge adicionalmente, una nueva causa indirecta que es el aprovechamiento inadecuado de los recursos naturales, que se genera tanto por causas físicas (naturales), como por el factor humano (malas prácticas agrarias).

Por otro lado, se tiene la inhabilidad de los pequeños productores para vender sus productos en el mercado. La primera causa indirecta se refiere a las malas prácticas post-cosecha y de transformación de los pequeños productores. La segunda causa identificada se refiere al déficit de infraestructura comercial y de sistemas de comercialización en zonas rurales y ciudades pequeñas / medianas. Paralelamente, la falta de infraestructura adecuada en zonas rurales y la débil articulación del sector público agrario.

Respecto a las exportaciones de aguaymanto en el mercado internacional, Siicex (2015), refiere que: Las exportaciones de aguaymanto para el periodo del 2014 sumaron 166.770,74 (miles de US\$) siendo sus principales mercados: Estados Unidos (con un 31.58% de participación), Alemania (con un 20.23%), Holanda (con 14.34%). Finlandia desde el 2013 viene teniendo una participación significativa la cual se demuestra un 42% de crecimiento en el 2014 en comparación con el año

2013, y durante el primer semestre del 2015 se ha registrado la venta de US\$ 108,89. Los mayores envíos fueron los del fruto deshidratado, que representaron un 49,3% del total, seguido del aguaymanto orgánico, con 35,3%.

En la tabla N° 02 se observa que el aguaymanto orgánico deshidratado es principalmente demandado en los mercados de Alemania, Canadá, Reino Unido, Francia y República Checa, Estados Unidos importó este tipo de producto hasta el año 2010. El precio es alto, teniendo variaciones y frecuencias irregulares. Francia es el país que paga el más bajo precio del mercado.

Tabla N° 02
Precio del Aguaymanto orgánico deshidratado peruano según sus principales mercados importadores en el 2007 - 2012 (Kg. / US\$)

AÑO	AGUAYMANTO ORGANICO DESHIDRATADO US\$ / KG.					
	Estados Unidos	Alemania	Canadá	Reino unido	Francia	Republica Checa
2007	10.87	8.03	0	0	0	0
2008	13.22	0	12.9	14.88	0	0
2009	0	7.89	0	16.3	0	0
2010	11.22	0	0	13.91	3.05	0
2011	0	0	10.25	0	4.21	12.36
2012	14	0	14.5	0	0	12.36

Fuente: SUNAT

Elaboración: Autores de tesis

El precio que registra el aguaymanto demuestra la tendencia inestable, siendo mayor en algunos países y menor en otros, por lo tanto, existe la oportunidad de fijar el precio de acuerdo a la rentabilidad que se desee lograr, para ganar una mayor participación en el mercado.

Respecto a las exportaciones de Aguaymanto orgánico según sus principales empresas, SUNAT (2015), refiere que: La incursión de la producción del Aguaymanto viene desde tiempo remotos a nivel nacional y con ello viene asociado el interés de la constitución de empresas y/o asociaciones con el fin de iniciarse como empresas comercializadoras de este fruto en diferentes presentaciones de acuerdo a las tendencias de consumo que presentan los consumidores finales; dentro de la categoría de productos de la biodiversidad peruana, se observa una

tendencia a la producción de productos basados en la sostenibilidad ambiental, social y económica. De este modo, los principios de Biocomercio ligados directamente al comercio justo, se convierten en componentes esenciales a incluir en los planes de negocios para las empresas que buscan mantenerse dentro de los estándares sustentables.

Son 12 las empresas más resaltantes con respecto a la exportación del Aguaymanto a nivel nacional y 2 de ellas empresas cajamarquinas que lideran el ranquin y son: Villa Andina y Agro Andino que vienen teniendo presencia en el mercado exterior a partir desde el 2010.

En la tabla N° 03 se muestra las principales empresas exportadoras de Aguaymanto a nivel nacional correspondiente a los años 2010 al 2015, Villa Andina SA empresa Cajamarquina que lidera el ranquin y teniendo un crecimiento progresivo a excepción del 2013 que presento una caída en comparación al 2012, la Segunda empresa con mayor presencia en el mercado exterior es Agro Andino S.R.L., que empezó su participación en el mercado exterior en el 2010 generando un crecimiento sumamente positivo.

Tabla N° 03
Exportaciones de Aguaymanto según sus principales empresas en el Perú
En US\$ - 2010 al 2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Villa Andina Sociedad Anonima Cerrada	22.151,67	354.185,10	313.914,78	250.440,69	304.385,24	278.397,76
Agro Andino S.R.L.	12.856,00	144.033,21	68.701,51	160.192,06	284.896,50	106.532,32
Vitallanos Peru S.A.C.	0,00	0,00	0,00	0,00	272.550,00	0,00
Algarrobos Organicos Del Peru Sociedad Anonima Cerrada	0,00	0,20	0,00	25.577,50	167.235,56	86.352,05
Peruvian Nature S & S S.A.C.	26.523,68	47.056,65	29.874,04	42.311,50	105.146,00	263.953,98
Ecoandino S.A.C.	44.719,70	44.288,65	89.362,10	54.003,87	94.864,31	26.627,52
Laboratorios Rosciandy S.R.L.	0,00	0,00	0,00	0,00	79.030,00	0,00
Exportaciones Mirsa Empresa Individual De Responsabilidad Limitada	0,00	0,00	0,00	0,00	73.500,00	0,00
Danper Trujillo S.A.C.	0,00	1,90	0,03	197,93	72.445,26	133.436,14

Fuente: SUNAT

Elaboración: Autores de tesis

Menciona, Vergara (2014), respecto al Aguaymanto Prodigio de la Tierra, refiere que: Cajamarca tiene tierras aptas para cultivos como los berries, en especial aguaymanto, frambuesa, mora y arándanos. El aguaymanto como fruta fresca tiene un crecimiento de hasta 10% anual y el deshidratado llega a un crecimiento de 15%, por lo que aún está cubriendo solo el 25% de sus posibilidades, faltando mucho por desarrollar.

Según Rojas (2014), al referirse a Cajamarca: Industria del aguaymanto requiere educación de los agricultores, refiere además que: En Cajamarca hay actualmente menos de 300 hectáreas sembradas de aguaymanto que han disminuido por motivos de poca sanidad, principalmente por el mal manejo de las chacras que propició la aparición de plagas y enfermedades. Asimismo, la falta de educación en el tratamiento de las semillas ya que aún se hace de manera rudimentaria; además de ello nadie se preocupó de advertir a los productores que se requería cultivos certificados orgánicamente, por lo cual hubo una sobreoferta de productos convencionales, pues lo que se requería era un producto orgánico.

Con respecto al inadecuado manejo de la cosecha, almacenamiento y transporte, aun se realiza de manera tradicional, realizan la recolección en mantas o costales; es decir en condiciones inadecuadas de higiene. Almacenan el fruto en ambientes que no tienen las condiciones adecuadas para su conservación, el transporte lo realizan almacenando los costales unos sobre otros en vehículos de transporte urbano, por lo que en el mercado se ofertan un producto de mala calidad.

Débil acceso a los espacios y mecanismos de información sobre producción y transformación del aguaymanto, no acceden a los espacios de capacitación ni a los mecanismos de información sobre la producción y transformación de aguaymanto, por lo que se limitan a producir y venderlo en el mercado local a precios bajos.

Insuficiente conocimiento sobre tecnologías de transformación agroindustrial. Las familias producen de manera artesanal y sin el manejo adecuado de tecnologías para la producción y transformación del aguaymanto, por lo que su producción y productividad es baja.

La débil visión empresarial, a que muchos agricultores producen aguaymanto entusiasmados por la demanda que tiene este producto y sin realizar investigación de mercado, de tal manera que en algunas circunstancias obtienen ganancias y en otras pérdidas.

1.2. Formulación del problema

¿Cuáles son los factores limitantes de la producción de aguaymanto orgánico que influyen en la comercialización como Snack de fruta orgánica deshidratada en el mercado finlandés para el año 2017?

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación Teórica

Porque va a generar conocimiento científico en el tema materia de la investigación lo cual permitirá una mejor discusión de la comunidad científica en asuntos a la temática.

1.3.2. Justificación Aplicativa

La investigación se justifica debido a que aportará conocimiento pragmático en cuanto a los factores que limitan la producción de aguaymanto orgánico y su consecuente comercialización como snack de frutas deshidratadas en el mercado Finlandia, lo cual es sumamente importante para el sector agrícola que necesita saber cómo mejorar su productividad y competitividad.

1.3.3. Justificación Valorativa

La investigación pretende fortalecer las capacidades personales de los productores de aguaymanto proporcionando los conocimientos relevantes respecto a los factores que limitan la producción de aguaymanto orgánico y por lo tanto su comercialización como snack de frutas deshidratadas en el mercado de Finlandia aportando elementos básicos para futuras investigaciones.

1.3.4. Justificación Académica

La Universidad Privada del Norte [UPN], se encuentra en un proceso de adaptación de las investigaciones desarrolladas por sus estudiantes, con la finalidad de que éstos puedan poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación académica brindada. En el caso de la Escuela de Administración de Negocios Internacionales de UPN, es importante que trabajos como el alcanzado, puedan reflejar diagnósticos y soluciones reales a la problemática de las empresas.

1.4. Limitaciones

La presente investigación presenta algunas limitaciones como:

Limitaciones externas

- Las estadísticas agrarias oficiales en el país no consideran a la producción orgánica, debido a que hasta el momento esta producción es menor en comparación a la producción convencional, situación que es similar en la mayoría de países donde se desarrolla este sector.
- Otra limitación importante es que en el país no existen partidas arancelarias específicas para los productos orgánicos. Lo cual dificulta conseguir datos reales de las exportaciones de estos productos.
- Finalmente, otra limitante considerada como la más importante es la escasa información respecto a la producción de productos orgánicos en el Perú, específicamente en el departamento de Cajamarca, la producción del sector agrícola de frutas nativas tales como el Aguaymanto, siendo dichas frutas de vital importancia para el desarrollo del presente trabajo.

Limitaciones internas

- Poco acceso a empresas cajamarquinas con conectividad a la producción y comercialización de aguaymanto orgánico deshidratado.
- Infraestructura val inaccesible para un contacto directo con los agricultores de aguaymanto en los diferentes centros poblados en la región Cajamarca.
- Desconocimiento del idioma finés para acceder a más fuentes ya que el mercado objetivo se encuentra en la ciudad de Helsinki pues si bien es cierto mediante internet es factible obtener valiosa información o contar con traductores el hecho de no dominar el finlandés limita el acceso a otras fuentes.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Identificar los factores que limitan la producción de aguaymanto Orgánico en la región Cajamarca, para la comercialización de snack de fruta orgánica deshidratada en el mercado finlandés para el año 2017.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Identificar las condiciones en las que se desarrolla la producción de aguaymanto orgánico en la región Cajamarca.
- Identificar las condiciones de comercialización de aguaymanto como snack de fruta orgánica deshidratada.
- Determinar la cantidad que se comercializa de Aguaymanto como Snack de fruta orgánica deshidratada en el mercado finlandés.
- Establecer un plan de mejora para impulsar la producción y comercialización constante del aguaymanto orgánico en la región Cajamarca.
- Presentar una propuesta de negocio para la comercialización de snacks de aguaymanto orgánico deshidratado para el mercado finlandés.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

A continuación, mencionaremos la situación actual del Aguaymanto en el contexto internacional, nacional y local.

A nivel Internacional

Fischer (2012), en la tesis post cosecha y exportación de la uchuva en Colombia menciona que: Dicha investigación tiene como objetivo identificar las principales zonas producción de aguaymanto y sus diferentes ecotipos; Actualmente se cultiva en muchos países que conforman las Cordillera de los Andes, desde Venezuela hasta Chile; así como en África, Egipto, Kenia y Sudáfrica. Además, se siembra en algunos países de Asia incluyendo Malasia y China, lo mismo que en Oceanía y países del Caribe, entre otros.

Los valles interandinos constituyen las zonas más apropiadas para su cultivo, como en Perú, Colombia, Ecuador y Bolivia.; pero este fruto presenta varios ecotipos que se adaptan a diferentes pisos altitudinales, con características de plantas y frutos distintos.

Colombia y Sudáfrica se diferencian en cuanto a los frutos de aguaymanto por el color, tamaño, sabor, forma del cáliz y arquitectura de la planta, por tener una mejor coloración y mayor contenido de azúcares lo que lo hace más apetecible en el mercado exterior. Por otro lado, los ecotipos de Sudáfrica y Kenia tienen frutos con un peso promedio de 6 a 10 gramos, mientras que los de origen colombiano son más pequeños y pueden pesar entre 4 y 5 gramos en promedio.

Entre los principales resultados y conclusiones presenta:

Con respecto a la estacionalidad de la oferta y de la demanda varía según los sitios de producción e importación de la fruta, Sudáfrica produce y comercializa el aguaymanto en el mercado mundial durante el verano (Enero-Marzo) y principios del otoño (Abril), mientras que Inglaterra se provee de cosecha doméstica en otoño, Nueva Zelanda dispone de producción exportable principalmente a Europa entre abril y julio, Colombia comercializa la fruta durante todo el año, Kenia exporta aleatoriamente durante los meses de otoño (Abril-Junio).

Realizando un análisis se señala que, los diferentes ecotipos para la producción de aguaymanto, nos ayudan a tener un mejor acceso al mercado internacional debido a la aceptación que se tiene por el sabor y la contextura del fruto.

Zapata (2002), en la tesis el manejo de cultivo de la uchuva en Colombia: Dicha investigación tiene por objeto general determinar los problemas más serios que enfrentan los productores en la etapa de producción.

Las enfermedades más comunes por su distribución en todas las zonas de producción del país y las que mayores pérdidas ocasionan, son las causadas por hongos y bacterias, cuyos síntomas se localizan principalmente en el área foliar de la planta.

Además de los problemas enunciados, la uchuva es atacada por algunas plagas que tienen distribución en todas las zonas productoras y afectan el capacho, el fruto y las hojas, ocasionando pérdidas de hasta la totalidad del cultivo. Aunque en forma esporádica y en lotes que han sido sembrados en forma consecutiva, los cultivos, también son atacados por nematodos y su efecto principal es la disminución del tamaño de la planta y de los frutos.

Entre las principales conclusiones se determina que la producción se ve afectada por el poco conocimiento acerca del control y manejo del cultivo que presentan los productores. Además, se tiene la baja estandarización de procesos y productos principalmente por los costos de las materias primas y los insumos.

Realizando un análisis se señala que es indispensable que los productores manejen un conocimiento adecuado del cultivo para proponer y desarrollar estrategias que contrarresten la pérdida total o parcial de la producción.

Scheiber (2013), en la tesis estudio de prefactibilidad para la producción y comercialización de aguaymanto menciona que: la investigación tiene como objetivo analizar la comercialización del aguaymanto de la fruta fresca y procesada en los mercados internacionales.

Sudáfrica es el principal exportador de aguaymanto, produce y comercializa este fruto en el mercado mundial durante el verano y principios de otoño (julio y agosto). Nueva Zelanda es otro de los grandes exportadores, dispone de su producción exportable, principalmente a Europa, entre abril y junio. Colombia es el principal exportador de América, comercializa su producto a lo largo del

año, colocando mayoritariamente a Europa y Estados Unidos. Zimbabue ocupa el cuarto lugar en comercialización mundial, ubica su producción en Europa durante todo el año, mientras que Kenia que tiene el quinto lugar, lo exporta aleatoriamente durante los meses de otoño.

Según la investigación: La exportación de aguaymanto es relativamente nueva, los volúmenes exportados son pequeños comparados con otros frutos. Por ello que los registros de exportaciones de aguaymanto deshidratado en el Perú y el resto del mundo están incluidas dentro de la partida arancelaria 0813.40.00.00: “Las demás frutas u otros frutos secos”.

Haciendo un análisis se señala que la comercialización internacional se viene desarrollando de manera lenta, pero generando una continua rentabilidad tanto para las empresas importadoras como exportadoras.

Schreiber (2012), en la tesis estudio de pre factibilidad para la producción y comercialización de aguaymanto menciona que: la investigación tiene como objetivo determinar las tendencias de consumo del mercado internacional.

La demanda en la población mundial, y sobre todo de los países desarrollados, es con respecto a alimentos nutritivos y sanos (bajos en grasa y en carbohidratos y altos en proteínas), alimentos que deben ser no necesariamente orgánicos, pero sí de calidad sanitaria e inocua. La demanda, en estos mercados, de frutas exóticas importadas tiende a la baja durante el verano, cuando se dispone de altos volúmenes de producción local de una amplia variedad de otras frutas

Otra exigencia del mercado europeo, japonés y estadounidense es que el fruto tenga un bajo nivel de residuos tóxicos, calidad orgánica y fair trade. Este mercado es el que presenta menores variaciones en los precios, dentro de las exigencias de los mercados se encuentra el tamaño del fruto (mediano a grande), el color del fruto (amarillo naranja brillante, que indique madurez fisiológica) y el tipo de empaque que puede variar de un mercado a otro, exigiéndose como requisitos básicos una fruta sana e inocua, con el cáliz seco de color amarillo dorado y cumplir con normas vigentes en cuanto a residuos de pesticidas en cada país.

Se puede determinar que las exigencias del mercado internacional obligan a que el empresario garantice la calidad del producto en términos fitosanitarios y de

empaque, además de asegurar la continuidad que haya permanente abastecimiento.

Realizando un análisis se señala que es de vital importancia tener el conocimiento adecuado de las tendencias de consumo del mercado internacional ya que nos permite conocer las exigencias y requisitos que tienen al momento de su elección de compra.

Schreiber (2013), en la tesis estudio de pre factibilidad para la producción y comercialización de aguaymanto menciona que: la investigación tiene como objetivo analizar las Cadenas de Comercialización.

El sistema de comercialización de frutas frescas en el mercado internacional está integrado por el productor local o exportador de frutas, el intermediario o bróker, el distribuidor mayorista y/o el distribuidor minorista. Este último incluye los supermercados y el canal institucional o comúnmente llamado Food Services, en el que se encuentran los restaurantes, hoteles, colegios, entre otros. Se destaca el papel del distribuidor mayorista como uno de los más importantes en la cadena. El papel del Bróker o intermediario ha venido perdiendo importancia debido a la mayor disponibilidad de información en el mercado. Por otro, al nivel de distribución minorista, los supermercados se destacan como los agentes más importantes para el mercado de frutas frescas. Una de las características más resaltantes de estos minoristas es su poder de negociación frente a los proveedores, poder que les permite mantener altos los niveles de exigencia en términos de precios, calidad y servicios complementarios generando, de esta manera, un mercado cada vez más competitivo.

El uso del internet para la comercialización de frutas y verduras frescas constituyen la tendencia más reciente en la distribución de estos productos y en opinión de expertos, este medio de comunicación dará lugar no solo al incremento de las ventas a través de internet y las ventas a domicilio, sino también a que se desarrollen nuevos canales de distribución en los cuales no participen los detallistas.

Realizando un análisis se señala que, los canales de distribución nos permiten un fácil acceso al mercado objetivo ya que a través de dichos servicios se nos facilita

la obtención de información con respecto a precios y costos que involucran la distribución del producto al consumidor final.

A Nivel Nacional

Merchán (2014) en la tesis, Enfermedades y plagas en el cultivo del aguaymanto, menciona que: tiene como objetivo determinar los diferentes tipos de plagas y enfermedades en los cultivos de aguaymanto en Perú.

Entre las enfermedades más comunes tenemos:

- El marchitamiento vascular causa los daños más severos y en consecuencia la producción en la región afectada tiene como resultado el abandono de la producción por parte de los productores.
- El micelio del hongo penetra las raíces de manera directa, o entra a las raíces a través de heridas o en el punto de formación de las raíces laterales, por lo cual el manejo preventivo es de suma importancia como sembrando semillas y plántulas sanas, en suelos no infestados.
- El control químico es difícil debido a que el hongo ha desarrollado resistencias a muchos de los fungicidas comúnmente utilizados y a su capacidad de producir estructuras de resistencia.
- La muerte descendente es muy frecuente en ambientes que presentan humedad y temperatura baja, manifestando síntomas sobre tallos, ramas, peciolo, cálices y frutos como lesiones de color amarillo a cobrizo. Su presencia es más frecuente en cultivos mal tutorados y con pobre drenaje.
- Las manchas de la hoja y el capacho se presentan frecuentemente en áreas de menor altitud, en épocas de verano, además en climas en los que se alternan periodos cortos de lluvias y días secos.
- Otras enfermedades reportadas, pero de menor incidencia son: pudrición algodonosa, antracnosis, moho gris y las bacterias.

La planta de aguaymanto se ve expuesta a múltiples enfermedades que afectan su desarrollo, trayendo como consecuencia un producto final que no cumple con los estándares de calidad requeridos.

Existen distintas enfermedades que afectan al aguaymanto que pueden ser leves, es decir se pueden combatir con productos o procedimientos que no incurren en un gran gasto económico; o severas, las cuales en muchas ocasiones se tiene

que acudir a un apoyo externos que ayuden a combatirlos ya que si no se las contrarresta a tiempo se puede llegar a la pérdida total del cultivo. La mayoría de productores cuenta con un plan de acción para poder identificarlos, con el fin de obtener un producto adecuado a las exigencias del mercado.

AMPEX (2008) en la tesis, Perfil de mercado de Aguaymanto, menciona que: el objetivo principal es determinar las deficiencias que tiene el cultivo en las etapas posteriores a la recolección y que éstas son la causa del elevado índice de pérdidas. Algunos de estos aspectos son los siguientes:

- Falta de conocimiento acerca de las características que debe reunir el producto final, en cuanto a tamaño, color, consistencia, acidez y azúcares.
- Se carece de criterios claros y objetivos que permitan definir el momento óptimo de recolección, de acuerdo con el mercado objetivo.
- A pesar de existir normas de calidad acordes con la producción nacional, éstas no se aplican.
- Existen normas empíricas, creadas en función de necesidades particulares; en otros casos se adoptan normas de otros países, sin tener en cuenta que las condiciones de producción son muy diferentes a las nuestras, esto causa confusión a través de toda la cadena de comercialización.
- Se utilizan sistemas de empaque que por sus características generales de forma, capacidad y material de fabricación son inadecuados, tales como: huacales, costales, canastos, entre otros, lo que ocasiona daños a la fruta por impacto y compresión.
- Con relación al transporte, no se cuenta con un sistema especializado para transportar productos perecederos como aguaymanto, que incluya una red de frío y que mantenga la calidad del producto en condiciones higiénicas y seguras.
- En el área de almacenamiento, la tecnología utilizada presenta deficiencias mantener y prolongar la vida útil de los productos.

Conclusiones: el cultivo de aguaymanto requiere tener un proyecto establecido, sin embargo, muchos productores son artesanales los cuales se ven reacios a adquirir nuevos conocimientos y/o nuevas tecnologías para la implementación en sus cultivos.

Los productores de aguaymanto en su mayoría son personas de zonas rurales que no tienen un apoyo por parte de instituciones públicas, esto implica que, al momento de emprender un negocio, como es la producción y comercialización de aguaymanto, no están preparados para combatir problemas que se pueden presentar en el transcurso de todo el proyecto tales como plagas, frutos de baja calidad, transporte inadecuado, etc.

Elera (2014), en el artículo, Precio promedio del Aguaymanto, tiene como objetivo determinar el precio nacional del aguaymanto en chacra.

A nivel nacional el precio en chacra, los productores de aguaymanto ofrecen sus productos a un precio correspondiente a S/. 2.20; a mitad de años los precios suben hasta llegar aproximadamente a los S/. 3.50, debido a que en estos meses la oferta disminuye por lo cual existe una demanda insatisfecha y; por ende, el precio sube con el fin de poder adquirir el fruto para proceder a su venta en el mercado. Los mismos productores dicen que su margen de ganancia es S/. 2.50 Por kilo que ofertan a los comerciantes.

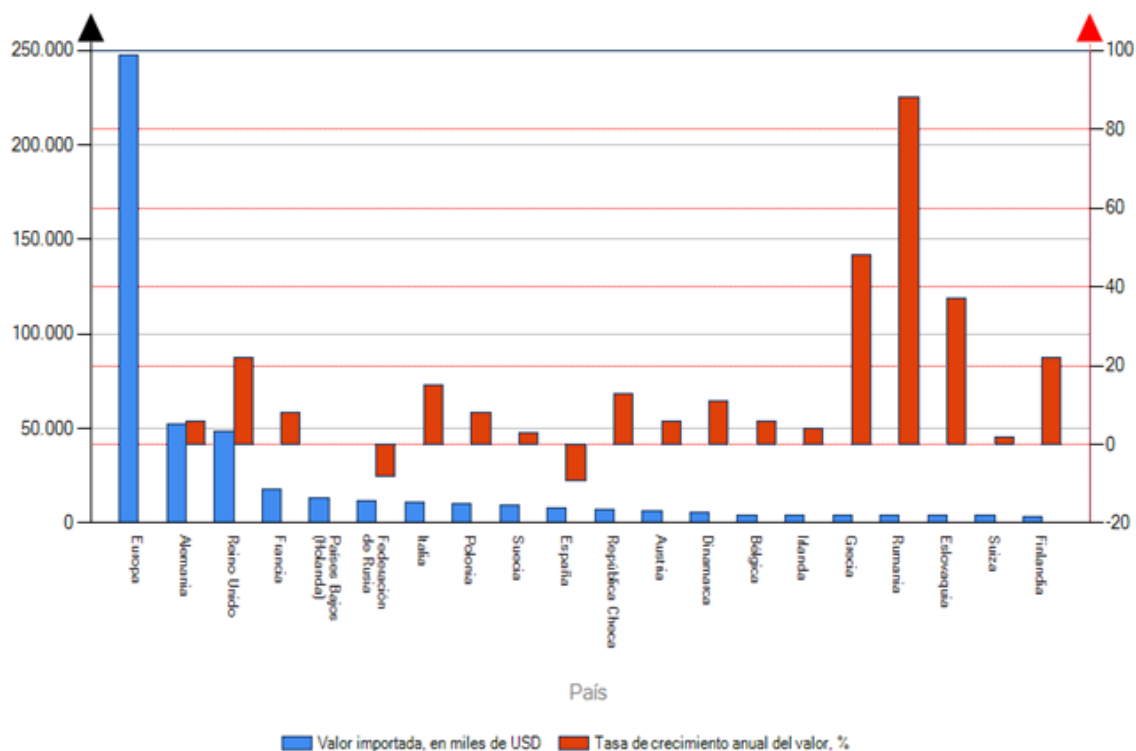
TRADEMAP (2013), en el informe, Análisis del comercio mundial en el 2013 Snacks de frutas deshidratadas o desecadas” tiene como objetivo mostrar el valor total de las importaciones para la partida arancelario 081340.

Las importaciones de Snacks de frutas deshidratadas tuvieron un total de 669,508 Miles de USD y una cantidad de 316,350 toneladas; en donde dichos montos fueron la acumulación de los 216 países importadores.

En la Figura N° 02 se puede apreciar los principales países importadores de Snacks de frutas deshidratadas para el 2013 con respecto al valor importado (en miles de USD) y tasa de crecimiento anual del valor (%). España y Federación de Rusia han presentado una tasa de crecimiento negativa, a pesar de que sus valores de importación hayan aumentado para el 2013. Por otro lado, Finlandia, Eslovaquia, Rumania, Grecia y Reino Unido; han presentado una tasa de crecimiento ascendente durante el año 2013, a pesar de que sus valores de importación no hayan sido muy notorios.

Figura N° 02

Lista de los principales países importadores en 2013 en valores FOB (miles de USD) y tasa de crecimiento (%). Según partida 081340



Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE

Elaboración: TRADEMAP

Según la tabla N° 04, las exportaciones de Aguaymanto orgánico deshidratado en valor FOB, desde el 2008, presentan un crecimiento notable, como consecuencias de las preferencias alimenticias de los países del hemisferio norte, a las cuales se dirigen los envíos nacionales. En el 2008 se realizaron despachos por un monto total de US\$ 28,002.88, mientras que en el año 2013 se exportó un total de US\$ 628,395.00. Cabe indicar que los volúmenes se han ido incrementando progresivamente, sin embargo, en el año 2012 muestran una variación negativa de 0.11/% respecto al 2011.

Tabla N° 04
Evolución de las Exportaciones Peruanas según partida 081340

Aguaymanto orgánico deshidratado	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FOB (US\$)	28,002.88	30,596.65	125,554.46	580,997.44	515,749.67	628,395.00
PESO (Kg.)	2,088.18	2,510.07	10,267.14	38,753.81	39,807.42	50,677.00

Fuente: SUNAT

Elaboración: Autores de tesis

A Nivel Local

Cruzado (2014), en la tesis, Producción de aguaymanto en la región Cajamarca, tiene como objetivo determinar las características de la producción de aguaymanto en la región Cajamarca.

Cajamarca es la principal zona de producción de aguaymanto del Perú, debido a sus condiciones climáticas favorables para dicho fruto; la cosecha de la fruta ocurre al largo de todo el año, en marzo a junio se concentran los mayores volúmenes de producción por la presencia de las lluvias, teniendo una productividad variada de 15 a 20 Tn por hectárea y en otras zonas es de 10 a 12 Tn/ha. Esto dependiendo de los sistemas de cultivo realizados en cada región. Actualmente se tiene a Bambamarca, Celendín y San pablo como principales provincias productoras.

En conclusión: Cajamarca presenta una zona adecuada para el cultivo de aguaymanto.

Gobierno Regional de Cajamarca (2009), en el informe, Estrategia regional de biodiversidad de Cajamarca, tiene como objetivo determinar las condiciones de la producción del aguaymanto.

Los factores limitantes agroproductivos son:

- Geográficos: Topografía accidentada.
- climáticos: Heladas, sequias.
- Edáficas: Suelos superficiales, pobres y con problemas de erosión.
- Socioeconómicos: Escaso crédito agrícola, altos costos de producción, minifundio acentuado, bajos niveles educativos.

- Técnicos: Fitosanitarios, escasez de semilla de calidad, inadecuado manejo agronómico, producción primaria.

Los productores cajamarquinos desconocen la capacidad de uso de los suelos, el cual les ha conllevado a realizar actividades sin ninguna consideración técnica, como es el caso del cultivo en áreas que no cuentan con los requerimientos necesarios, logrando obtener como resultado final frutos de mala calidad y mayor área de suelos degradados, muestran un limitado conocimiento técnico del cultivo, razón por las cuales no se ha orientado e intensificado el desarrollo de las actividad de cultivo en esta parte de la región, por lo que se tiene una baja productividad sumada al limitado desarrollo empresarial, sobre todo porque no existen las condiciones necesarias para la búsqueda de financiamiento y socios estratégicos.

La ausencia de infraestructura productiva genera que solo se comercialice materia prima sin un valor agregado y el bajo nivel tecnológico por desconocimiento de las técnicas de manejo, limitando optimizar los niveles de producción, obteniendo como resultado un restringido acceso a un mejor margen de ganancias.

Los cultivos de aguaymanto están en su gran mayoría, en manos de pequeños productores que usan agroquímicos periódicamente, sin tener en cuenta el requerimiento específico, o si existen o no plagas y enfermedades que lo ameriten, trayendo consigo el aumento en la cantidad de residuos en la fruta, y haciéndola más susceptible a restricciones fitosanitarias para su ingreso en los mercados externos, principalmente en los de Europa y Estados Unidos.

No existen canales de comercialización, debido a la limitada oferta por los bajos niveles de producción que no ha permitido consolidar un buen volumen de oferta, motivo por el cual los productores no tienen la oportunidad de acceder a un mejor sistema de comercialización, desaprovechando mejores precios por un producto y por ende un mayor margen de rentabilidad; un débil posicionamiento del producto en el mercado, ocasionado por los bajos niveles de producción, el cual no permite eslabonar una buena cadena productiva, también presentan un bajo nivel de competitividad, debido a la baja calidad del producto y sumado a esto el bajo nivel de producción.

La ausencia de líneas de crédito, ya sea por falta de garantías aceptables por el sistema financiero o por el desinterés de los inversionistas, motivo por el cual no ha permitido la inserción de los productores al uso de mecanismos financieros.

Conclusión: La sostenibilidad de la producción de aguaymanto depende del manejo de factores internos que van desde el cultivo hasta las postcosecha y externos tales como el financiamiento del proyecto e infraestructura vial adecuada, que desarrolla el productor considerando planes de negocio para el manejo de comercialización.

La producción de aguaymanto no es tan sencilla como parece, esto requiere de conocimientos de cultivo y estudio de suelos para iniciar, también saber de medidas fitosanitarias, también el de tener transportes y vías adecuadas para llevar el producto a su destino final, contar con estrategias de comercializaron y por ultimo saber cómo lograr la financiación del proyecto.

Andina agencia peruana de noticias (2010), en el artículo, Perú inicia exportación de aguaymanto orgánico producido en Cajamarca, tiene como objetivo mencionar el desarrollo que tiene Cajamarca en la comercialización nacional e internacional del aguaymanto orgánico.

La empresa AgroAndino realiza ventas a nivel nacional y mercado internacional, el principal mercado nacional es Lima que se tiene contratos establecidos con la empresa Valle Alto la cual realiza su venta en supermercados como Wong y metro con su marca, en el 2010 se inició la exportación del producto aguaymanto orgánico a Alemania, a través de la alianza estratégica entre pequeños agricultores y Municipalidad de la localidad de San Pablo, el Gobierno Regional de Cajamarca y la empresa AgroAndino. La empresa tiene una producción de 540 TM de aguaymanto orgánico deshidratado por campaña, de las cuales 25 TM llegaron a exportarse a Alemania durante el 2010, correspondientes al primer envió de este fruto, sus principales mercados son: Estados Unidos, Alemania y Japón, para ello tiene 30 hectáreas certificadas orgánicamente.

El director Schiappa Pietra informó que Agro Andino es la única empresa en el país que cuenta con las certificaciones de toda la cadena productiva: de cultivos orgánicos, de procesamiento y de comercialización de productos orgánicos.

Cajamarca a través de la empresa Agroandina viene teniendo participación en el mercado desde el año 2010.

Villa andina (2012), en el artículo, Oferta de productos agroindustriales por Villa Andina, tiene como objetivo mencionar su trayectoria en el cultivo de aguaymanto.

Villa Andina inicio en el 2007 con la producción y comercialización del Aguaymanto en la región de Cajamarca empezó a trabajar con comunidades campesinas para desarrollar capacidades en éstas para producir aguaymanto de acuerdo con estándares orgánicos.

En el año 2008 contaba con una oferta de 50 a 20 Kg/semana de fruta fresca de recolección silvestre, provenientes de 2 ha con 5 tn/ha/año en poder de 6 productores. En julio del año 2009 lograron certificar como orgánica a la primera comunidad de agricultores y la oferta fue de 200 a 1500 Kg/semana, con 6 has manejadas por 34 agricultores, con un rendimiento de 8 tn/ha/año. En el 2010 se tenía una capacidad de 500 a 400 Kg/semana con 40 has y una base de 150 agricultores, el rendimiento a 12 tn/ha/año, en este inician operaciones en su propia planta de procesos, y a partir de dicho año se han consolidado con la principal empresa industrializadora y exportadora de aguaymanto orgánico. El incremento de la producción por hectárea se sustentó principalmente por el abonamiento y realización de poda. Para el 2011 se contó con 200 has de cultivo con una base de 450 agricultores, siendo el rendimiento de 16 tn/ha/año; esta productividad se debió al uso de controladores biológicos y a la implementación de sistema de tutorio. Asimismo, se iniciaron exportaciones de fruta deshidratada. Para el año 2013 cuenta con una producción de 10 toneladas semanales, exportan aguaymanto orgánico deshidratado a Alemania y Estados Unidos. La empresa cuenta con Certificación Orgánica (para Estados Unidos y Europa), Kosher y HACCP. Adicionalmente están en proceso de certificación del estándar FairTrade USA.

Conclusión: La empresa Villandina empezó en el 2007 como una empresa pequeña y con recursos propios, conforme pasó el tiempo se vio necesitada de recurrir a contratar productores de la localidad dando como beneficio a la sociedad como a su misma empresa. En la actualidad siguen creciendo y generando un desarrollo positivo en la comunidad de productores de aguaymanto.

ANDINA (2010), en el artículo Perú inicia exportaciones de aguaymanto orgánico en Cajamarca, tiene como objetivo mencionar la participación de las exportaciones peruanas del aguaymanto orgánico a Europa.

A través de la alianza estratégica entre pequeños agricultores y Municipalidad de la localidad de San Pablo, el Gobierno Regional de Cajamarca y la empresa Agro Andino; se ha logrado exportar el primer cargamento fue de 500 kilos de este fruto

deshidratado. El aguaymanto es un fruto altamente cotizado en los mercados internacionales, dada su gran versatilidad para la actividad culinaria, su exótica apariencia, y singular sabor; por lo que el director gerente de comercialización de la empresa Agro Andino, Oscar Schiappa Pietra, destacó este primer envío y dijo que junto a la población se esforzarán por fomentar la producción de calidad de este fruto para su exportación.

“Nos sentimos muy orgullosos de liderar el rescate comercial de un fruto originario del Perú y, particularmente, porque así ayudamos a combatir la pobreza y la desnutrición en las zonas alto andinas que proveen el ecosistema ideal para el cultivo del aguaymanto”, sostuvo.

“Con nuestro trabajo en conjunto con los pequeños agricultores y autoridades cajamarquinas, ha empezado a mejorar las economías familiares y locales en estas zonas alto andinas de extrema pobreza. Proveemos asistencia técnica, semillas mejoradas y mercado seguro a los agricultores”, remarcó Schiappa Pietra.

Conclusión: La participación de Cajamarca como principal proveedor de la materia prima, trae como consigo mejoras económicas y sociales en el entorno.

El aguaymanto es un producto que viene teniendo una tendencia creciente el mercado internacional a lo largo de los últimos años, y Cajamarca figura como una de las principales ciudades productoras; lo cual nos favorece en diversos aspectos, por un lado, a los pequeños productores lo cuales generan un beneficio económico para sí mismos y para la región.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Teoría de la Demanda

Beltran (2003), nos dice que la demanda de un bien describe la relación entre las cantidades del mismo, que los consumidores adquirirían a diferentes precios del mercado, si el resto de factores que pueden influir en la decisión de compra se mantienen constantes. Sin embargo, no podemos suponer que los consumidores adquirirían todo o que desean de un determinado producto para satisfacer sus necesidades, sino que ellos decidirán la cantidad que efectivamente comprarán considerando, además de sus deseos, el precio que se ofrece por dicho producto.

Cabe mencionar que esta disposición a pagar no implica que siempre se compre la cantidad de bienes demandados porque, en algunas ocasiones, la cantidad disponible en el mercado sea menor a la demanda. En este punto es necesario distinguir entre el concepto de la demanda de un bien y la cantidad demandada de dicho bien.

La cantidad demandada es aquella que los consumidores están dispuestos a comprar en un momento del tiempo dado a un precio específico. Normalmente, si el precio de un bien disminuye, manteniendo los demás factores constantes, la cantidad demandada del bien aumenta, y viceversa.

2.2.2. Teoría de la oferta

Beltrán (2003), nos dice que toda empresa produce bienes que luego pone a la venta en un mercado. Estos bienes son la cantidad ofertada por cada empresa. Esta cantidad producida y ofrecida depende del nivel de precios que se pueda vender el producto en el mercado. Es importante recordar que, de manera similar a lo comentado para el caso de la demanda, la cantidad ofrecida a nivel de precios no necesariamente es la cantidad vendida de un bien. Si la cantidad demandada es menor a la producida, no se podrá vender toda la cantidad producida.

2.2.3. Teoría de la internacionalización

Ricardo (2004) aportó a esta concepción clásica una explicación en la que incorporó la teoría del comercio internacional basada en el principio de la

ventaja comparativa, demostrando que las ventajas absolutas en los costos no son una condición necesaria para lograr beneficios en el comercio, puesto a que el comercio produciría beneficios para ambas partes en un intercambio, siempre y cuando sus costos relativos fueran diferentes para dos o más artículos.

Sin embargo, Ricardo no analizo las fuerzas que determinan los términos del intercambio o de comercio entre dos bienes en el mercado internacional. Esta tarea estuvo a cargo de Jhon Stuart Mill (2006) quien observo que ñas exportaciones varían con los términos de intercambio (precio de la exportación con relación al precio de sus importaciones), y detecto, además, que la disposición de cada nación para exportar dependía de la cantidad de importaciones que obtendría como contrapartida.

Afirma también que la tasa de intercambio de equilibrio internacional es aquella que iguala “la demanda recíproca por cada bien en cada país. Esos aportes conceptuales permiten afirmar que Smith, Ricardo y Mill sentaron las bases de la teoría clásica del comercio internacional (Fillis, 2014). Sin embargo, el fundamento de los factores productivos homogéneos de esta teoría no puede explicar la diferencia de los distintos resultados de la exportación d los países con similares recursos.

2.2.4. Teoría del ciclo de vida del producto

Vermón (1992), sostiene que los nuevos productos son introducidos a satisfacer las necesidades locales (es decir, nacional), y los nuevos productos se exportan primeros en países similares, es decir países con necesidades similares, preferencias e ingresos. Con respeto al crecimiento del producto se introduce en el país de origen y otros lugares para capturar el crecimiento en el mercado interno. Este traslada la producción a otros países, por lo general sobre la base del costo de producción.

2.2.5. Aguaymanto

Ampex (2008), respecto al Perfil de mercado del Aguaymanto, menciona que: El Aguaymanto tiene su origen en América del Sur, principalmente en Perú. Es una planta herbácea, considerada como maleza a la cual no se le ha dado ningún valor. En los países de origen a igual que en Colombia y Chile, en las

décadas pasadas no se le dio importancia a su cultivo, siendo desplazada por otras siembras, incluso ha sido objeto de ataques con el fin de erradicarla.

Desde los años ochenta hasta la presente fecha, el fruto del aguaymanto empieza a tener importancia comercial por sus características de aroma y sabor dulce, en los mercados nacionales y extranjeros como Canadá, Alemania y otros.

Se le conoce con el nombre de “tomatito silvestre”, “capul”; es una fruta nativa conocida desde la época de los incas, científicamente se le ha dado el nombre de «*Physalis peruviana*, Linnaeus»; aunque antes en la época de los incas, en su idioma el quechua, se le conocía como yawarchunka y topotopo, y en aymara, como uchupa y cuchuva.

Es una baya jugosa en forma de globo u ovoide mide entre 1.25 y 2.5 cm de diámetro. De forma redonda, que varía del color amarillo a naranja, de sabor agridulce y pequeña con un peso que puede oscilar entre 4 y 10 g. que contiene unas 100 a 300 semillas. Su estructura interna es similar a la de un tomate en miniatura. La baya varía de color amarillo al ocre o amarillo naranja cuando madura, su piel es delgada y lustrosa y está recubierta con un cáliz. Su sabor varía desde ácido hasta muy agrio. Se consume al natural, en ensaladas, helados y tartas. Es un fruto muy rico en vitaminas.

2.2.6. Taxonomía del Aguaymanto

Refiere Lineo C. (1975), Respecto a la taxonomía del Aguaymanto que: El aguaymanto (*Physalis peruviana*) es una planta herbácea que pertenece a la familia de las Solanáceas, es familia del tabaco, tomate y de la papa, se caracteriza por poseer un fruto redondo de sabor agridulce y es originario del Perú.

Tabla N° 05
Taxonomía del Aguaymanto

Reino:	Plantae
División:	Embriophyta
Sub. División:	Angiospermas / Angiospermophyta
Clase:	Dicotyledoneae
Sub Clase:	Methachlamydeae
Orden:	Tubiflorales
Familia:	Solanacea
Género:	Physalis
Especie:	Peruviana
Nombre Científico:	<i>Physalis peruviana L.</i>

Fuente: Purdue University.

Elaboración: Autores de tesis

Tabla N° 06
Nombres Comunes

Perú:	capullo, aguaymanto, Tomatillo
Ecuador:	Uchuvas
Bolivia:	Uvilla
Venezuela:	topotopo, chuchuva
Chile:	capulí, amor en bolsa
México:	cereza del Perú

Fuente: Purdue University.

Elaboración: Autores de tesis

Aguaymanto es importante al poseer vitamina A en concentraciones de 3000 UI (6 veces más que los tomates) y vitaminas B y C (próximo a las naranjas), además de otros nutrientes. Tiene propiedades diuréticas, sedativas y reumáticas. También posee algunas del complejo de vitamina B. Contiene proteína (0,3%) y el fósforo (55%) que son excepcionalmente altos para una fruta. El Aguaymanto formó parte de la dieta de los Incas, desde esa época era una de las plantas preferentes del jardín de los nobles, particularmente fue cultivada en el valle sagrado de los Incas.

Tabla N° 07
Tabla Nutricional

Compuesto	Cantidad	Compuesto	Cantidad
Calorías	73 g	Fósforo	55.3 g
Agua	78.9 g	Hierro	1.23 mg
Carbohidratos	16.9 g	Vitamina A	1460 UI
Grasas	0.16 g	Tiamina	0.101 mg
Proteínas	0.0254 g	Riboflavina	0.032 mg
Fibra	4.9 g	Niacina	1.73 mg
Cenizas	1.01 g	Ácido Ascórbico	43.0 mg
Calcio		8.0 g	

Fuente: Purdue University. Fruits of warm climates. Julia F. Morton Miami. FL.

Elaboración: Autores de tesis

2.2.7. Proceso Productivo

Programa de desarrollo rural sostenible Giz Cajamarca (2011), respecto al cultivo del Aguaymanto, refiere que: El cultivo de aguaymanto en esta región tiene un periodo de vida comercial de dieciséis a dieciocho meses, tiempo en el cual la producción es rentable, después de este periodo, se reemplazará por otras plantas a fin de renovar la producción.

Las acciones más importantes que involucran al cultivo de aguaymanto son:

2.2.7.1. Producción Productiva

La producción de plántones se realiza en el vivero.

Selección de semillas: Para obtener buenas semillas se seleccionan las "Plantas nativas" que crecen de manera natural en los campos, de acuerdo al tamaño y arquitectura de la planta, ecotipos deseado, copa frondosa, color y tamaño de los frutos, cantidad de semilla / fruto, sanidad de la planta, etc. Las semillas obtenidas se siembran en el almácigo.

2.2.7.2. Plantación Definitiva

Se desarrolla las siguientes etapas:

- **La selección de plántones en el vivero:** selección de los plántones para trasladarlo al campo definitivo.

- **Trasplante:** Es la acción de traslado de plántones del vivero al campo definitivo en bolsas de repique, procediéndose a la plantación.
- **Sistema de plantación:** El sistema de plantación utilizado es lineal, se utiliza un cordel para el trazo y ubicación de los hoyos (30 cm. de diámetro x 30 cm. de profundidad), brindando el distanciamiento adecuado entre surcos y plantas.
- **Abonamiento:** Se aplica abonamiento al momento de la plantación, de 2 a 3 Kg. de materia orgánica / planta.

2.2.7.3. Conducción de Cultivo

- **Abonamiento:** de preferencia se utiliza el guano de isla según las condiciones del suelo y la economía de los productores.
- **Aporque:** Se efectúa a fin de incentivar la formación de nuevos brotes, evitando la caída de los frutos.
- **Deshierbo:** Se deshierba para extraer las malezas y evitar el consumo de agua y nutrientes, necesarios para el desarrollo de la planta.
- **Riegos:** Se aplican riegos moderados, pueden ser por gravedad, por aspersión, goteo o con regadera. Se aplican riegos permanentes según la necesidad de la planta.
- **Podas:** Las podas se efectúan con tijera de podar, empleándose para quitar las ramas y hojas dañadas o afectadas por alguna plaga o enfermedad.
- **Raleo:** El raleo se hace para eliminar algunas plantas que han sido sembradas muy cerca.
- **Recalce:** Se hace para reemplazar a las plantas que no prosperaron debido a algún factor adverso.
- **Tutoreo:** Una de las formas de lograr mayor productividad de las plantas de aguaymanto es mediante el "Tutoreo". Es la acción a través de la cual se suspenden las ramas y hojas en alambres amarrados con hilo "pabilo" o rafia en maderos denominados "espalderas"; son colocados a lo largo de los surcos, unidos por alambres para lograr un adecuado crecimiento, sanidad y mayor productividad de los frutos.

- **Cosecha y Post Cosecha:** La cosecha del aguaymanto es una actividad que se realiza con mucho cuidado para evitar daños físicos que afecten la calidad del fruto. La cosecha del se realiza de forma manual cuando el fruto ha adquirido una coloración amarilla – anaranjada.

Una vez cosechada la planta en canastas o bandejas se lleva hacia el centro de transformación.

Como resultado de la cosecha, en la planta transformadora se separa la cáscara del fruto, obteniéndose numerosos kilogramos de cáscara de aguaymanto que es reutilizado de dos maneras: en la chacra como abono orgánico y como ingrediente para obtener compost.

2.2.8. Transformación

Una vez que el producto (fruto) ha sido descargado en el centro de transformación, los javas se disponen cuidadosamente unas sobre otras, procediéndose a la selección y clasificación del producto, luego se separa y se desinfecta la cáscara del fruto. Seguidamente se lava la fruta en bandejas y a continuación se lleva a los hornos para el deshidratado.

Una vez obtenido el deshidratado se pasa al Control de Calidad en un ambiente especial que no se expone a ningún tipo de contaminación. Después se procede al empaque al vacío y el producto quedará listo para su comercialización.

Figura N° 03
Flujo del proceso de transformación del Aguaymanto Orgánico
Deshidratado



Fuente: APA (Asociación de Productores)

Elaboración: APA (Asociación de Productores)

2.2.9. Calendario Agrícola

Respecto al Calendario Agrícola del Aguaymanto orgánico, Peña (1977), refiere que: Para la producción de aguaymanto orgánico se prefiere suelos francos o sueltos, bien drenados y con un contenido de materia orgánica de 3 a 4%, con rango de pH entre 5.5 y 7.0. Se cultiva a altitudes entre los 1.800 y los 3000 msnm, se ha observado que los mayores tamaños de fruto se alcanzan entre 2500 a 3000 msnm y la mejor apariencia de capuchón entre 1800 a 2700 msnm. Prospera con precipitaciones entre 600 a 800 mm año. La temperatura promedio para el cultivo varía entre los 13 y 18°C.

Tabla N° 08

Calendario Agrícola del Aguaymanto Orgánico

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Siembra								x	x	x		
Deshierbo (3 a 4 meses)										x	x	x
Aporque	x	x	x	X	X	x	x	x	x	x	x	x
Control Fitosanitario					X	x						
Plagas												
Uyo	x	x	x	X		x	x	x	x	x	x	x
Babosa	x	x	x	X		x	x	x	x	x	x	x
Aves					X	x	x	x				
Ratas	x	x	x	X	X	x	x	x	x	x	x	x
Pulgón						x	x	x	x			
Enfermedades												
Mancha/cercospora	x	x	x	X							x	x
fusarium producción	x	x									x	x
Nematodos	x	x									x	x
Cosecha (a partir de los 8 meses)	x	x	x	X	X	x	x	x	x	x		x

Fuente: INEI

Elaboración: Autores de tesis

2.2.10. Aguaymanto Orgánico Deshidratado

Respecto a La deshidratación, Sierra exportadora (2010), refiere que: La técnica de deshidratación es un método muy antiguo de preservación de alimentos. La

historia nos revela que en culturas como la Egipcia, China y la propia cultura Inca, ya se deshidrataban los frutos al sol para conservarlos durante el invierno. La ventaja de la deshidratación es que las frutas logran preservar así la mayoría de sus propiedades nutricionales.

La deshidratación es una excelente alternativa para canalizar los excedentes de fruta que se generan en momentos de mayor oferta. La ventaja fundamental de la deshidratación es la preservación de la mayoría de las propiedades nutricionales de la fruta. Además, genera un valor agregado al producto.

El deshidratado se puede realizar por varios métodos según las condiciones e infraestructura que se disponga. Se pueden utilizar secadores solares o secadores de aire forzado. La temperatura recomendada para la deshidratación es 60°C durante 7 horas. Se ha demostrado que a esta temperatura y tiempo la degradación de la provitamina es menor al 50%.

Este es un proceso para obtener Aguaymanto deshidratadas (con bajo contenido de humedad), enteras, por medio de ósmosis directa y convección de aire caliente, para consumir solo o con otros productos. Su apariencia final es parecida a la de una uva pasa, con piel arrugada y ligeramente transparente, de un color anaranjado oscuro. Presenta intensos sabores dulce-ácido y una consistencia gomosa y pegajosa. El producto se puede conservar alrededor de un año en condiciones de humedad inferiores a 50%.

2.2.11. Ficha Técnica Comercial

European Commission (2015), con respecto a La Norma Técnica Peruana a continuación mencionada, establece las especificaciones que deben de cumplir los ecotipos de aguaymanto Orgánico (*Physalis peruviana* L.), de la familia Solanácea destinada para el consumo como fruta fresca, aguaymanto deshidratado y/o como materia prima para el procesamiento agroindustrial.

2.2.11.1. Referencias Normativas

Normas Técnicas Peruanas (NTP):

- NTP 203.120.2007 Frutas Andinas tipo berries (bayas). Terminología.
- NTP 203.120.2007 ALIMENTOS ENVASADOS. Etiquetado.

- NTP 203.120.2007 Buenas prácticas agrícolas para el sector hortofrutícola.

Norma Metrológica Peruana

NMP 001:1995. PRODUCTOS ENVASADOS. Rotulado.

Normas Técnicas de la Comunidad Europea:

CAC/RCP 44 – 1995, Emd. 1 –2044

Código Internacional de Prácticas Recomendado para el Envasado y Transporte de Frutas y Hortalizas Frescas.

2.2.11.2. Disposiciones relativas a la calidad para el mercado de Finlandia

Requisitos mínimos, en las distintas presentaciones del aguaymanto orgánico deberán:

- Estar enteros, con o sin cáliz.
- Estar sanos, y exentos de deterioro que los hagan no aptos para el consumo.
- Estar limpios y prácticamente exentos de cualquier materia extraña visible.
- Estar prácticamente exentos de plagas que afecten al aspecto general del producto.
- Exentos de humedad externa anormal, salvo la condensación consiguiente a su remoción de una cámara frigorífica.
- Estar exentas de cualquier olor y sabor extraños.
- Tener una piel suave y brillante, para consumo fresco; las que no cumplan con este requisito puede ser destinado al procesamiento.
- Si el cáliz está presente, el pedúnculo no deberá superar los 25 mm de longitud.

2.2.11.3. Requisitos de madurez para el mercado de Finlandia

La madurez comercial de los frutos de aguaymanto puede evaluarse visualmente según su coloración externa, que varía de: verde limón, amarilla y naranja a medida que madura el fruto según los ecotipos. Su condición de madurez puede confirmarse determinando el

contenido total de sólidos solubles. La variación en la coloración del cáliz no indica necesariamente la madurez del fruto. El contenido de sustancias solubles deberá ser por lo menos de 12° Brix.

2.2.12. Factores Individuales

2.2.12.1. Cultura Empresarial

ENAHO (Encuesta Nacional de Hogares) del INEI, (2012), de acuerdo al Censa Nacional de Vivienda y población, el 34.58% de la de la población no sabe leer ni escribir, Desagregado por áreas urbanas y rurales, en el área urbana el porcentaje de personas que no sabe leer ni escribir es del 13.3%, mientras que en el área rural es el 21.28%, este último equivalente a los agricultores, teniendo como consecuencia la baja productividad de los cultivos, porque carecen de la adquisición de conocimientos de la tecnificación de la actividad agrícola, manejo de la cadena productiva, conservación de los recursos naturales, falta de conocimiento de los trámites para las certificaciones exigida por los mercados y la constitución de empresas, generando por ende bajos ingresos.

2.2.12.2. Producción Artesanal

Según Schedlbauer; Alva & Alarcón (2014) respecto a la producción artesanal refiere que: Las actividades agrarias en la región de Cajamarca por parte de los agricultores resultan negativas en la producción, debido a diferentes factores como, la baja calidad educativa lo cual limita el acceso a los espacios y mecanismos de información sobre producción y transformación del aguaymanto, no acceden a los espacios de capacitación ni a los mecanismos de información sobre la producción y transformación de aguaymanto; por lo que se limitan a producir y venderlo en el mercado local a precios bajos, también el manejo inadecuado de la cosecha, almacenamiento y transporte, lo recogen en mantas o costales, en condiciones inadecuadas de higiene; lo almacenan en ambientes que no tiene las condiciones adecuadas para su conservación; el transporte lo realizan almacenando los costales unos sobre otros en vehículos de transporte urbano, por lo que en el mercado se ofertan un producto de mala calidad.

2.2.13. Factores Organizacionales

2.2.13.1. Apoyo por parte del Gobierno

Schedlbauer; Alva & Alarcón (2014), refiere que: En el Perú se empezó a dar un gran impulso a las inversiones y la generación de micro y pequeñas empresas (PYMES), lo que conlleva a tener necesidad de garantizar una estabilidad política y social por parte de gobierno central y de los gobiernos regionales (Cajamarca). En la Actualidad se tiene un marco político institucional dado por los principios y criterios del Biocomercio, permitiendo que las exportaciones peruanas no paguen el arancel o impuesto a la importación para ingresar a esos mercados. Y también por parte del Gobierno Regional de Cajamarca, se tiene el apoyo para los productores de Aguaymanto, sin embargo, resulta limitado debido a que el productor no está organizado, lo que le impide cumplir con los requisitos para obtener los beneficios brindados por programas del estado y municipalidades.

2.2.13.2. Individualismo y Desconfianza

Schedlbauer; Alva y Alarcón (2014), refiere que: Son uno de los factores limitantes para una producción masiva de aguaymanto orgánico de calidad; los agricultores prefieren producir de manera individual y con una negativa a involucrarse en negocios con instituciones interesadas en la obtención del fruto. Tanto Cedepas como Aprofhzel son instituciones que apoyan a pequeños productores y tienen que tener un trato directo con ellos; por lo que manifiestan que establecer un vínculo de confianza conlleva a todo un proceso de alrededor un 1 año; en donde se busca fortalecer este vínculo para después realizar negocios conjuntos.

2.2.13.3. Infraestructura Vial

Ministerio de Transporte y comunicaciones (2014) respecto la infraestructura vial, refiere que: Cajamarca, ocupa el 2.6% de la superficie del país y cuenta con cerca del 7% de la red vial,

solamente tiene una carretera asfaltada (Cajamarca-Pacasmayo), el resto corresponde a vías levemente afirmadas o en calidad de trochas carrozables.

Cajamarca- San Marcos-Cajabamba, es una vía afirmada muy transitada que une los distritos de Llacanora, Namora, Matara, San Marcos, Ichocán y Chancay. Su estado de conservación varía entre regular y malo, dependiendo del tramo.

Cajamarca-Celendín, vía afirmada cuyo estado de conservación varía entre regular y malo, dependiendo del tramo.

Cajamarca-Bambamarca, vía afirmada, su estado de conservación es regular. La vía es también conocida como la “Longitudinal de la Sierra”.

El resto del sistema vial, consiste en algunos kilómetros de carretera sin afirmar, en un estado bastante variable de conservación y un gran número de trochas carrozables; es decir, caminos vecinales que llevan a las localidades del interior.

En su mayor parte las vías de acceso se encuentran deterioradas presentando baches, huellas profundas, cunetas y alcantarillas colmatadas lo que impide un desplazamiento rápido de pasajeros y productos. No reciben ningún tipo de mantenimiento y son muy difíciles de transitar, sobre todo en temporadas de lluvias. Esto impide el tránsito de vehículos pesados de carga hacia las zonas del interior y se convierte en una gran limitante para el desarrollo de las actividades comerciales.

La Región adolece de vías de comunicación adecuadas que faciliten el acceso a los principales centros de consumo del país y la interconexión eficiente con cada una de las capitales provinciales.

2.2.14. Factores Ambientales

2.2.14.1. Escasez de Agua

Menciona, Morales (2014), con respecto a la distribución de agua en Cajamarca, refiere que: El 60% de la región de Cajamarca cuenta con la conexión de servicio de agua, mientras que el otro 40% de la población, específicamente de áreas rurales se

abastecen de pozos, río o acequia. Sin embargo, teniendo en cuenta dichos datos, los productores empiezan la cosecha sin antes haber previsto la ausencia del agua lo que dificulta la producción.

Por otro lado, tenemos la alternativa de implementar medidas de riego tecnificado para un adecuado aprovechamiento del agua, de la cual actualmente son pocas los productores que cuentan con esta alternativa debido a los altos costos. Aprofzhel trabaja con 29 productores con un cultivo de manejo de riego tecnificado, Agro Andina recién tiene parcelas de muestreo.

2.2.14.2. Plagas y Enfermedades

Falta de conocimiento de identificación de plagas, hongos y/o virus que afectan a la producción y también el no saber cómo combatirla; años atrás la vida productiva de la planta era de 3 años luego paso hacer de 2 años y ahora apenas solo 1 año y medio esto debido a las plagas.

2.2.15. Factores Productivos

2.2.15.1. Producción en la región Cajamarca

Programa desarrollo rural sostenible Giz Cajamarca (2012), respecto a la producción en Cajamarca, refiere que: La agricultura de Cajamarca comparte con el conjunto de la agricultura peruana un rasgo que se ha convertido en serio obstáculo para el desarrollo agrario, la gran fragmentación de la propiedad, mostrando para el 2012 el 44% de los agricultores de Cajamarca tiene menos de 2 ha., mientras que solamente el 14% tiene más de 10 ha. Además, el 70% de los agricultores tienen menos de 5 ha. Lo que conlleva a presentar unidades productivas pequeñas.

Con respecto a la tabla N° 09 se puede apreciar a los principales proveedores para el aguaymanto, son agricultores de las provincias de San Pablo, Celendín, San Miguel, Cajamarca y algunos distritos aledaños, los que trabajan conjuntamente con las empresas, Agro Andino, Villa Andina y la Asociación los Andes de Cajamarca

(ALAC) y Asociación de Productores Orgánicos de Frutas y Hortalizas Zelendin (Aprofhzel).

Tabla N° 09

Producción del cultivo de aguaymanto en la región Cajamarca

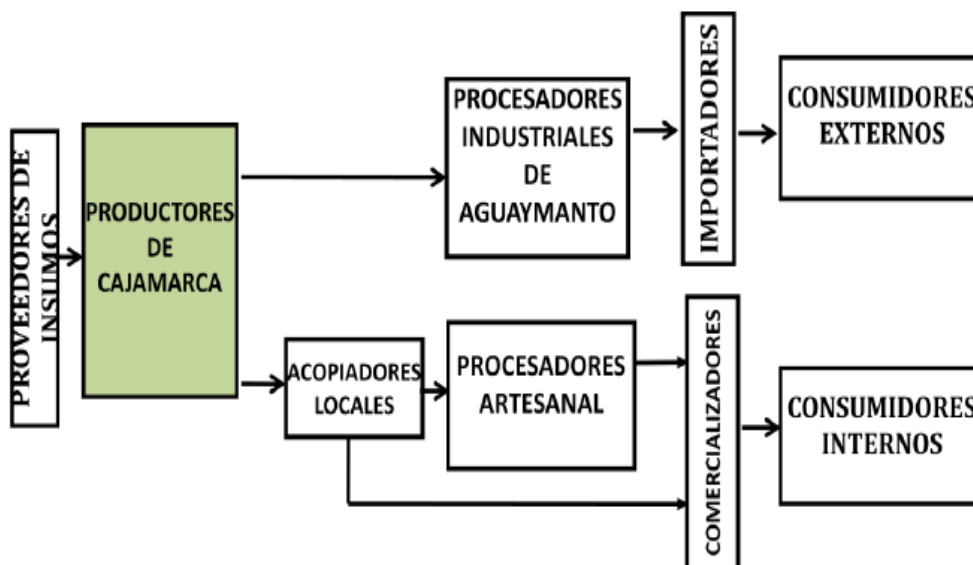
PROVINCIA	DISTRITO	ASOCIACIONES	N°SOCIOS	AREAS INSTALADAS	PRODUCCION(TN)
CAJAMARCA	ENCAÑADA	APA LA ENCAÑADA	47	26	25.18
	MAGDALENA	APA SAN MARCOS	67	33	44.02
		APA CUBICO	106	42	107.13
		APA CAPUL PAMPA	28	11	13.87
		APA CALLA PAMPA	36	11	2.71
HUALGAYOC		BAMBAMARCA	259	58	66.1
SAN MIGUEL		SAN MIGUEL	17	47	329
SAN PABLO		APA ALTO CUSCUDEN	24	13.5	101.25
		APA SAN PABLO	27	6.5	48.75
		AGROANDINO	1	7	52.5
			612	255	790.51

Fuente: Gobierno regional de Cajamarca

Elaboración: Autores de tesis

Figura N° 04

Esquema del ambiente organizacional del Aguaymanto en Cajamarca



Fuente: Info región

Elaboración: Autores de tesis

2.2.16. Factores Económicos

2.2.16.1. Exportaciones Peruanas

PromPerú (2013), refiere que: las exportaciones de aguaymanto en el Perú fueron registradas a partir del año 1999, bajo la partida arancelaria 081090900 “*demás frutas o frutos frescos*”, ya que el volumen era muy pequeño. Los principales destinos fueron Holanda y Japón. Desde el 2004 se observó exportaciones de aguaymanto peruano bajo las partidas “081090500 Aguaymanto (*Physalis Peruviana*)” y “0813400000” las demás frutas u otros frutos secos”.

En 2012, Perú exportó US\$ 662 miles en aguaymanto y productos derivados.

El 94% de las exportaciones se realizó en forma de fruto seco. Los mercados con mayor participación en las exportaciones de este producto son Alemania (29% de participación), Estados Unidos (26%), Reino Unido (9%) y Países Bajos (8%).

En la tabla N° 10 se observa las exportaciones de Aguaymanto en sus diferentes presentaciones para los periodos 2011 - 2012, en la cual la mayor presencia en el mercado internacional es la del Aguaymanto deshidratado.

Tabla N° 10

Exportaciones Peruanas de aguaymanto por presentación en Miles de US\$

Presentación	FOB 2011	FOB 2012	Var. %
Deshidratado	749	624	-16.7 %
Conserva	0	12	----
Tostado	8	9	21.2 %
Fresco	8	6	-19.3%
Restante	12	10	-13.7%
Total	776	662	-14.7%

Fuente: Mapex

Elaboración: Autores de tesis

En la tabla N° 11 Importaciones peruanas de aguaymanto orgánico por países Miles de US\$ en los años 2011 y 2012, se tiene a Alemania liderando la lista como principal país importador, seguido se tiene a Estados Unidos.

Tabla N° 11
Importaciones de aguaymanto orgánico por países en Miles de US\$

Mercado	FOB 2011	FOB 2012	Var. %
Alemania	204	193	-5.7%
Estados Unidos	285	169	-40.7%
Reino Unido	26	58	118.5%
Países Bajos	16	51	213.5%
Australia	17	49	185.4%
Francia	19	44	128.6%
Canadá	48	38	-20.0%
Republica Checa	3	12	359.4%
Eslovenia	0	11	---
Resto	158	37	-76.6%
Total	776	662	-14.7%

Fuente: MAPEX

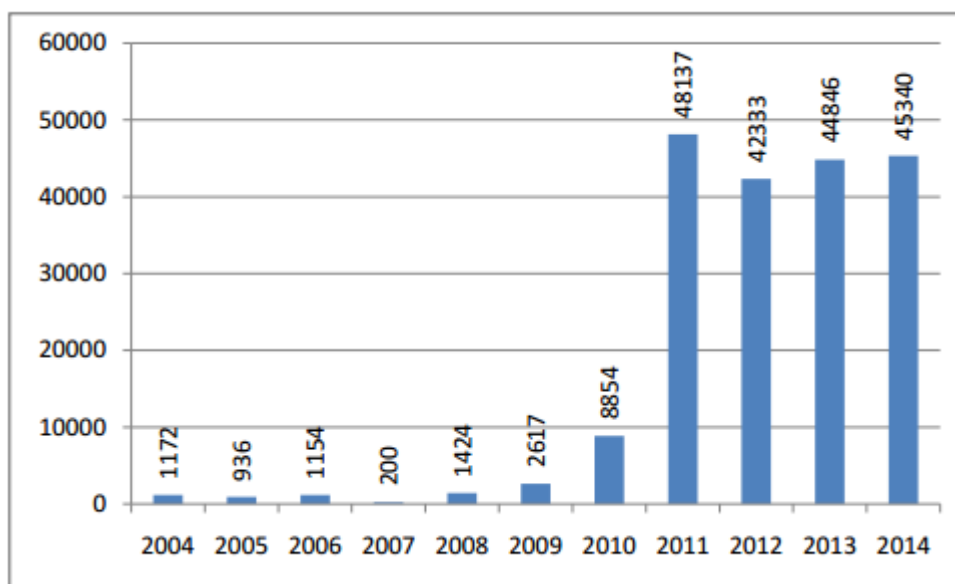
Elaboración: Autores de tesis

Según Sunat (2015), A continuación, se presenta la evolución de las exportaciones peruanas entre los años 2004 al 2014 con respecto al aguaymanto orgánico deshidratado, correspondiente a la partida arancelaria 081340 en el mercado internacional.

Como se muestra en la Figura N°05, la evolución de las exportaciones de aguaymanto deshidratado ha comenzado desde el año 2004, a partir del cual los volúmenes han presentado un ligero incremento año tras año, hasta el año 2009 llegando a las 2,6 toneladas, el año 2010 se presentó un gran ascenso con 8,8 toneladas, sin embargo, ya para el 2011 se logró exportar 48,1

toneladas manteniendo casi constante ese volumen hasta el 2014 con 45,3 toneladas.

Figura N°05
Evolución de las exportaciones peruanas de aguaymanto orgánico deshidratado (kg)



Fuente: SUNAT

Elaboración: Autores de tesis

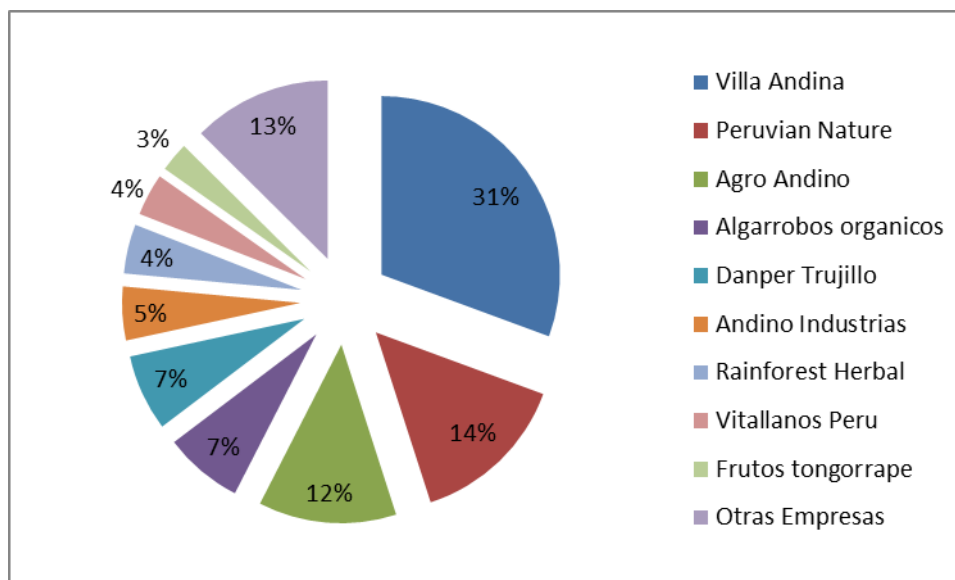
2.2.16.2. Principales empresas exportadoras

Siicex (2015), menciona la participación de las principales empresas exportadoras de aguaymanto orgánico deshidratado.

En la Figura 06, se muestra las empresas peruanas con presencia en el mercado internacional, con respecto a la exportación del aguaymanto orgánico deshidratado para el año 2014, donde Villa Andina está liderando el ranking.

Figura N° 06

Exportadores de Aguaymanto Orgánico Deshidratado para el 2015



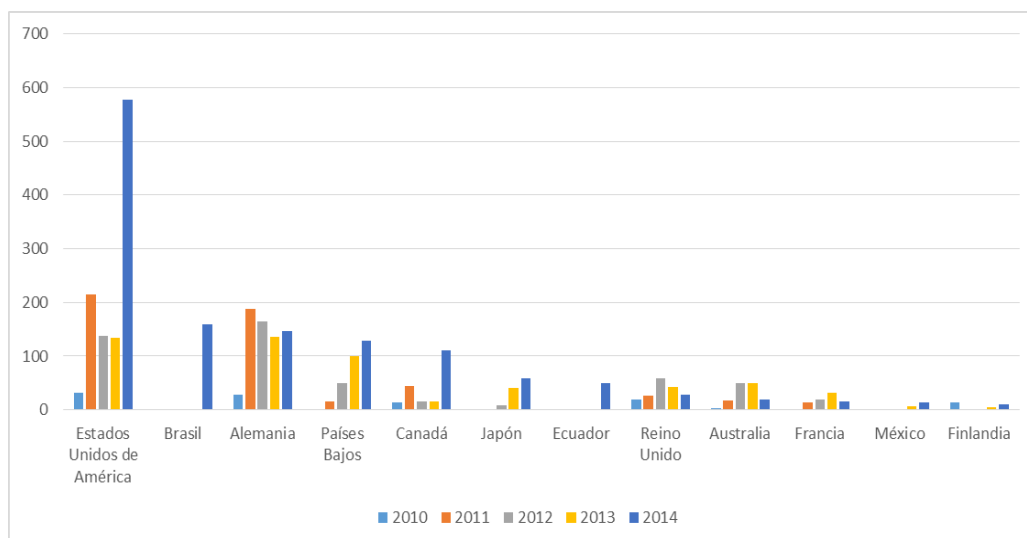
Fuente: SUNAT

Elaboración: Autores de tesis

2.2.16.3. Mercados Importadores

Según la Figura N° 07, se tiene que Alemania, Estados Unidos y Países Bajos, son los principales países importadores para un producto exportado por Perú, que a pesar de que no han tenido una tendencia creciente estable permanecen con cantidades similares con respecto al valor FOB, con respecto a Finlandia se puede apreciar que para el 2011 y 2012 no tuvo presencia en el mercado pero desde el 2013 hasta el 2014 ha presentado una tendencia creciente llegando en este último año a importar 11 miles de US\$.

Figura N° 07
Principales países importadores según partida 081340
En valores FOB (miles de USD)



Fuente: Trademap

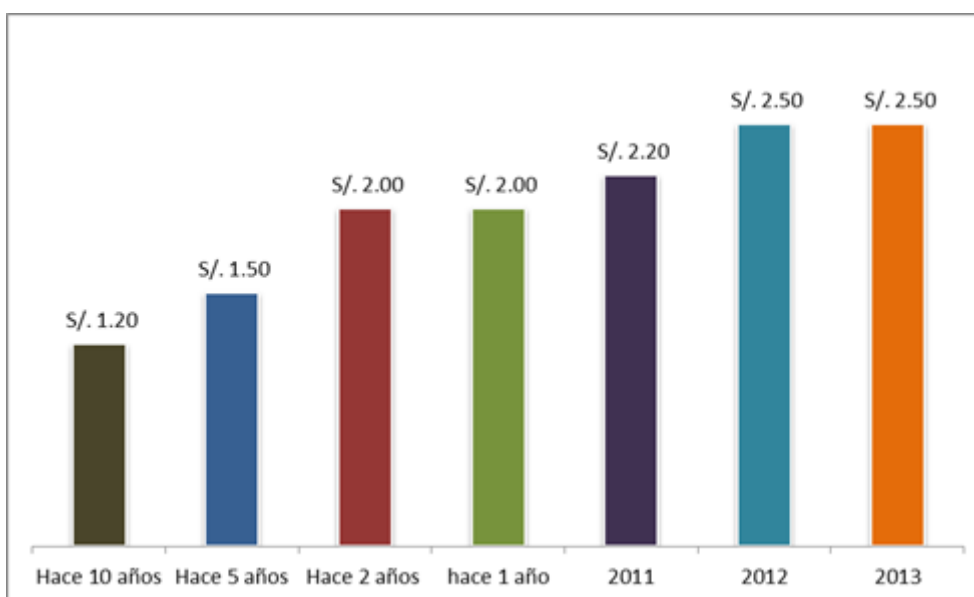
Elaboración: Autores de tesis

2.2.16.4. Precios

Refiere Portugal (2014), con respecto al Precio local del aguaymanto convencional.

En la Figura N° 08, se observa la evolución de los precios del aguaymanto en chacra: Hace 10 años el precio era de 1.2 soles/Kg., hace 5 años era de 1.5 soles/Kg., hace 2 hasta 1 años el precio era 2.0 soles/Kg., y en los primeros meses del 2011 el precio era de 2.2 soles/Kg., para los años 2012 y 2013 se tiene un precio de 2.5 soles/Kg. Se observa el crecimiento positivo del precio en kilogramo del aguaymanto, lo cual indica que en 10 años prácticamente se ha duplicado su precio.

Figura N° 08
Precios del Aguaymanto desde hace 10 años en soles/kg.



Fuente: Gobierno Regional de Cajamarca

Elaboración: Autores de tesis

Para el precio internacional, Siicex (2014) menciona que:

En la tabla N°12, se puede apreciar que el precio promedio para el aguaymanto orgánico deshidratado para los periodos 2013 - 2014.

Tabla N° 12
Precios FOB referenciales en kilogramos (US\$ / Kg)

Año	Precio Promedio FOB / Kg.
2013	12.97
2014	13.77

Fuente: SUNAT

Elaboración: Autores de tesis

2.2.17. Factores Legales

2.2.17.1. Aspectos regulatorios para el producto orgánico

SIICEX (2014), refiere que: los aspectos regulatorios para La exportación a Finlandia no sólo están sujeta a la legislación finlandesa, sino también a la de la UE, la que se debe cumplir con la regulación OJ L-250 el 18/09/2008, la que abarca los aspectos siguientes:

- Producción, procesamiento, embalaje, transporte y almacenaje de productos.
- Lista de autorizaciones de ingredientes está disponible en la base de datos del Sistema de Información de Agricultura ecológicas (OFIS).
- La prohibición del uso de organismos genéticamente modificados (OGM) y de productos derivados de OGM en la producción orgánica.
- Medidas, inspecciones y esquemas de control específicos para ser aplicado a este tipo de productos por las autoridades designadas en los Estados Miembros

2.2.17.2. Regulaciones de etiquetado y embalaje

Respecto a los requisitos sanitarios de exportación, PromPerú (2014), refiere que: Los requerimientos referentes al envase, etiquetado y sellado de los productos por parte de las autoridades de Finlandia se basan en la Ley de Protección del Producto que se establecen en la directiva del Parlamento Europeo y en la Directiva 2000/13/EC del Consejo.

Envase: El contenido de cada envase deberá ser homogéneo y estar constituido únicamente por la presentación del aguaymanto orgánico deshidratado del mismo ecotipo, calidad, coloración y tipo de presentación y envasarse de tal manera que el producto quede debidamente protegido.

Descripción de los envases:

- Nombre con el cual se venderá el Producto.
- La lista de ingredientes en orden descendente por peso.
- La cantidad neta de los productos comestibles pre-envasados, expresada en unidades métricas (litros, centilitros, mililitros, kilogramos o gramos).
- La fecha de vencimiento se indica mediante las palabras “consumir antes del...” cuando la fecha incluya una indicación del día, o con “consumir preferentemente antes del fin del...” en otros casos. La fecha se tiene que señalar en el orden día-mes-año.
- Especificar la condición especial de almacenamiento o condiciones de uso.
- Nombre y dirección del productor, envasador y/o expedidor. Código de identificación (lote).
- Detalles del lugar de origen o procedencia.
- Usar el idioma oficial del país (Finlandés).

La conformidad con las exigencias de etiquetado y la exactitud de la información contenida en la etiqueta puede ser comprobada o cualquier etapa de la cadena de distribución por las autoridades competentes en Finlandia son:

- Autoridades de Seguridad Alimentaria Finlandesa
- Departamento de Control, importación

2.2.17.3. Certificaciones Exigidas

Programa Desarrollo Rural Sostenible (2011) respecto a certificación de aguaymanto en la región de Cajamarca, refiere que: Respecto a la producción orgánica, afirmamos que, en Cajamarca, aproximadamente el 60% de la cantidad de áreas cultivadas en esta región se encuentran certificadas por Biolatina, contándose también con certificación HACCP y de Biocomercio.

La certificación del producto se logró por el impulso de las empresas y la organización de los productores que decidieron unirse para

aprovechar la demanda creciente, producir y vender el producto de manera conjunta.

Respecto a la certificación, el costo es variable, dependiendo de la empresa certificadora, número de productores y de las áreas planificadas para la certificación; implicando que cuando mayor cantidad de productores inmersos en la certificación los costos disminuirán notablemente.

El tiempo que dura una certificación es de dos a tres años, influyendo otros factores (certificadora internacional o nacional, adecuación a las normas de producción orgánica, tipo de inspecciones, interés de los productores, etc.); normalmente una certificación orgánica tiene validez por un año.

2.3. Definición de términos básicos

2.3.1. APA (Asociaciones de Productores de Aguaymanto)

CEDEPAS (2013) según la definición de APA refiere que: Son los productores organizados para mejorar sus niveles de producción, logrando apoyo técnico, financiero e insumos para la producción y comercio de su producto. Existen diversas asociaciones de productores dedicadas a la producción y comercio del aguaymanto que han sido formadas por voluntad propia de los campesinos, impulsados por el precio del aguaymanto y el apoyo de las instituciones públicas y privadas.

2.3.2. Broker

RAE (2014) con respecto a la definición de Broker refiere que: Agente que actúa como corredor o intermediario entre un comprador y un vendedor, usualmente cobrando una comisión y convirtiéndose en director de parte del acuerdo. Además, se encarga de asesorar y aconsejar sobre temas relacionados con el negocio. El ejercicio del oficio de bróker normalmente requiere de una licencia.

2.3.3. Cadena de valor

Wordreference (2015) Según la definición de cadena de valor refiere que: es la colaboración estratégica de productores, instituciones, empresas, etc., con el propósito de satisfacer objetivos específicos de mercado al largo plazo, logrando beneficios mutuos en todos los eslabones de la cadena. También se refiere a una red de alianzas verticales o estratégicas entre varias empresas de negocios independientes dentro de una cadena agroalimentaria.

2.3.4. Clúster

Torres Zorrilla, Jorge (2003) de la economía del siglo al desarrollo local, refiere: clúster describe a un grupo de industrias o establecimientos industriales avecindados y operando cercanamente entre sí o, de manera más precisa: “Una concentración geográfica de industrias

2.3.5. Comercialización

RAE (2014) con respecto a la definición de comercialización refiere que: Son los procesos necesarios para llevar los bienes del productor al consumidor. La

diversidad y tecnificación de los procesos de comercialización ha hecho que, en muchos casos, diversas actividades sean desempeñadas por firmas especializadas; tal es el caso de la publicidad, la investigación de mercados, la promoción.

2.3.6. Comercializadores

Wordreference (2015) respecto a la definición de comercializadores refiere que: Son personas (empresarios) que venden el producto procesado a nivel regional, nacional o al extranjero. Se da el caso de transformadores cajamarquinos que comercializan directamente el producto, pero los comercializadores que exportan el producto al exterior se encuentran en Lima. El producto transformado artesanalmente se comercializa a nivel local.

2.3.7. Demanda

EconomiaWs (2007) Según el concepto de demanda refiere que: Cantidad de una mercancía que los consumidores desean y pueden comprar a un precio dado en un determinado momento.

2.3.8. Embalaje

Wordreference (2015) según la definición de embalaje refiere que: Proceso que consistente en la aplicación de técnicas de identificación, protección y manipulación de envases al largo de toda la cadena logística del producto. Su objetivo es proteger el producto y facilitar su manipulación.

2.3.9. Empresas Certificadoras

SAT (2013) según la definición de empresas certificadoras refiere que: Las entidades de certificación, son aquellas organizaciones privadas, que tienen como función evaluar la conformidad y certificar el cumplimiento de una norma de referencia, ya sea del producto o del servicio o del sistema de gestión de una organización.

2.3.10. Entidades Reguladoras

SIP (2013) según la definición de entidades reguladoras refiere que: Son las instituciones o entidades que tienen a su cargo el deber de hacer cumplir

determinadas normas (específicas) para el cumplimiento de determinadas acciones.

2.3.11. Envase

RAE (2014) según la definición de envase refiere que: Contenedor o recipiente que contiene, protege y presenta de forma atractiva el producto para su venta al público consumidor final. Se denomina envase primario a aquel que contiene directamente el producto (por ejemplo, un cartón de leche) y envase secundario al que protege y agrupa envases primarios conformando unidades para su venta (por ejemplo, un paquete que agrupe 6 cartones de leche).

2.3.12. Factores limitantes

Wordreference (2015) Según la definición de factores limitantes refiere que: Cualquier factor ambiental, o grupo de factores relacionados, que se aproxime o exceda los límites de tolerancia, impidiendo el aumento en la densidad o la existencia de un determinado organismo.

2.3.13. Investigación y Desarrollo

Schröder (1993) según el concepto de investigación y desarrollo refiere que: Abarca todas las actividades metódicas y sistemáticas sobre una base de métodos científicos con el cometido de adquirir más conocimientos reales.

2.3.14. Mercado

Wordreference (2015) según la definición de mercado refiere que: es el contexto dentro del cual toma lugar la compra y venta de mercancías, o donde se encuentran quienes demandan bienes y servicios con quienes los ofrecen.

2.3.15. Organolépticas

Industria de Alimentos (2013) según la definición de propiedades organolépticas de un producto refiere que: Son las propiedades de los alimentos, materias primas alimentarias, cosméticos, especialidades de uso oral, y otros, tienen un efecto determinante sobre su consumo.

2.3.16. Producción

RAE (2014) con respecto a la definición de producción refiere que: Proceso de transformación social de la naturaleza, mediante el trabajo y el capital, en objetos con valor de uso y de cambio; puede clasificarse en producción agrícola, industrial y comercial. Dentro de la ciencia económica, la teoría de la producción ocupa un lugar destacado, ya que constituye la base no solo de la teoría de la formación de los precios, sino también de la teoría de la remuneración de los diversos factores de producción.

2.3.17. Snack

Wordreference (2015) Según la definición de Snack refiere que: El alimento tipo snack es aquel tipo de comida fácil de llevar y de comer, usualmente del tamaño de un bocado y que se consume entre las comidas regulares.

2.3.18. Valor agregado

Wordreference (2015) Según la definición de valor agregado refiere que: es la diferencia entre el valor total de los bienes que produce una empresa y el valor de los insumos que ella utiliza para producirlos. Esencialmente, es la suma del ingreso de los factores de producción que la misma emplea y, por lo tanto, su contribución parcial a la cadena de producción total cuya resultante es un bien determinado.

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS

3.1. Formulación de la hipótesis

La comercialización de Snack de frutas orgánicas deshidratadas en el mercado de Finlandia se ve afectada en gran medida por los: factores individuales, organizacionales, económicos y ambientales que limitan la producción del aguaymanto orgánico, lo cual se ve reflejada en una restringida producción y comercialización del aguaymanto orgánico como snack de frutas orgánicas deshidratadas en el mercado finlandés en el periodo 2017.

3.2. Variables

3.2.1. Variable Independiente

Factores limitantes de la producción de aguaymanto orgánico en la Región Cajamarca.

3.2.2. Variable Dependiente

Producción y comercialización del aguaymanto orgánico como snack de frutas orgánicas deshidratadas en el mercado de Finlandia.

3.3. Operacionalización de variables

Tabla N° 13
Operacionalización de Variables

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Factores que limitantes de la producción de aguaymanto orgánico en la región Cajamarca.	Componentes del medio que cuando se encuentra en baja o en alta cantidad impide un aumento en la densidad o la existencia de un determinado organismo.	Factores externos e internos que afectan a la producción de aguaymanto orgánico.	Factores individuales	Cultura empresarial	Asociatividad
				Producción artesanal	Estandarización en los cultivos
			Factores organizacionales	Apoyo por parte gobierno	Apoyo inaccesible para los pequeños productores
				Individualismo y desconfianza	Relación entre productores y asociaciones públicas
				Infraestructura	Accesibilidad a los mercados
			Factores ambientales	Escasez de Agua	Inicio de cosecha sin proveer recursos y/o ausencia de ellos
				Plagas	Rechazo al cambio
			Factor Productivo	Oferta exportable del Aguaymanto	Producción en la región Cajamarca
Producción y comercialización como snack de frutas orgánicas deshidratadas en el mercado internacional.	Fabricación o elaboración de un producto, para realizar actividades vinculadas al intercambio de bienes y servicios entre productores y consumidores.	Producción del aguaymanto bajo un supervisión técnica, para luego proceder a su comercialización en el mercado internacional.	Factor económico	Mercado Internacional	Exportaciones peruanas
					Principales empresas exportadoras
					Principales mercados importadores
			Precios	Precio nacional	
				Precio internacional	
			Factor legal	Regulaciones y normas de ingreso	Regulaciones de etiquetado y embalaje
					Certificaciones exigidas

Fuente: Autores de tesis

Elaboración Autores de tesis

Tabla N° 14

Matriz de Consistencia

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	POBLACION	MUESTRA	INSTRUMENTO	PROCESAMIENTO
FACTORES QUE LIMITAN LA PRODUCCIÓN DE AGUAYMANTO ORGÁNICO EN LA REGIÓN CAJAMARCA, PARA SU COMERCIALIZACIÓN COMO SNACK DE FRUTA ORGÁNICA DESHIDRATADA EN EL MERCADO FINLANDÉS PARA EL AÑO 2017?	¿Cuáles son los factores limitantes de la producción de aguaymanto orgánico en la región Cajamarca?	Objetivo General Identificar los factores que limitan la producción de aguaymanto orgánico en la región Cajamarca, para la comercialización de snack de fruta orgánica deshidratada en el mercado finlandés para el año 2017. Objetivos Específicos Identificar las condiciones en las que se desarrolla la producción de aguaymanto orgánico en la región de Cajamarca.	La comercialización de Snack de frutas orgánicas deshidratadas en el mercado de Finlandia se ve afectada en gran medida por los factores individuales, organizacionales, económicos y ambientales que limitan la producción de aguaymanto orgánico, lo cual se ve reflejada en una producción restringida y comercialización del aguaymanto orgánico como snack de frutas orgánicas deshidratadas en el mercado finlandés en el periodo 2017.	Variable Independiente Factores limitantes de la producción de aguaymanto orgánico en la Región Cajamarca. Variable Dependiente Producción y comercialización del aguaymanto orgánico como snack de frutas orgánicas deshidratadas en el mercado de Finlandia.	La población de estudio estuvo conformada por representantes de instituciones públicas y privadas, organizaciones empresariales y asociaciones, tales como: DIGESA, Asociación Los Andes-ALAC, Gobierno Regional de Cajamarca, Villa Andina, Alimantta, CEDEPAS y Agro Andino, INIEA, SENASA, Dirección Regional Agraria, Ministerio de Agricultura, Aprofizel, AGROURAL, AGROBANCO y SIERRA EXPORTADORA.	En la investigación se realiza el muestreo no probabilístico, ya que se seleccionó la muestra con criterio subjetivo y en función de la investigación. En este caso se entrevistó a 6 de las principales empresas y/o asociaciones que tienen una relación directa con los pequeños productores de aguaymanto en la región Cajamarca, tales como: Cetepas, Aprofizel, Sierra exportadora, Villandira, Asociación los Andes y Agroandino.	Técnica de recopilación de información: Aplicación de entrevistas para determinar los factores que limitan la producción de aguaymanto orgánico en la región Cajamarca, para su comercialización como Snack de frutas orgánicas deshidratadas en el mercado Finlandés.	Técnica de análisis e interpretación de resultados: Análisis de evaluación de la información para cada variable e indicador. Representación estadística de las variables e indicadores seleccionados. Valoración y validación de la información a través de la contrastación de la hipótesis.

Fuente: Autores de tesis
Elaboración Autores de tesis

CAPÍTULO 4. MATERIALES Y METODOS

4.1. Tipo de investigación

Por su nivel de alcance es descriptivo: Ya que se describen o reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio además de que se asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. En este caso se buscó identificar la relación entre los factores que limitan la producción de aguaymanto orgánico y como repercuten en la comercialización como snack de frutas deshidratadas en el mercado de Finlandia.

4.2. Diseño de investigación

Hernández y Fernández (2003), señalan que el término “diseño” se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información deseada.

Por lo tanto, el diseño de investigación se concibe como estrategias en las cuales se pretende obtener respuestas a las interrogantes y comprobar la hipótesis de la investigación, con el fin de alcanzar los objetivos del estudio.

La presente investigación es de tipo:

No experimental, porque se observan los fenómenos materia de estudio en su contexto natural, sin manipularlos.

Transversal, porque se aplicó la entrevista en un determinado periodo de tiempo, en este caso el año 2015-2016.

Histórico, ya que se analizan los datos a través del tiempo mediante la búsqueda empírica y sistemática de información, hechos y/o manifestaciones que ya han ocurrido en las revisiones bibliográficas realizadas.

4.3. Método de la investigación

Deductivo: En este caso concreto se hizo una deducción lógica en base a los resultados obtenidos en las entrevistas aplicadas a los actores relacionados

con la producción de aguaymanto representadas por las organizaciones públicas y privadas a nivel local y obviamente a los productores.

Inductivo: En el trabajo que se llevó a cabo en base al análisis e interpretación de los resultados de las entrevistas que se aplicaron a los distintos actores de la muestra poblacional. Partiendo de ello se generalizó en las conclusiones y recomendaciones.

Análisis síntesis: Ya que se recolectaron datos con el propósito de identificar los factores que limitan la producción de aguaymanto en su relación con la producción y comercialización en forma de snack de frutas deshidratadas para el mercado de Finlandia.

4.4. Técnicas e Instrumentos

El instrumento fue el cuestionario.

La técnica:

a. Análisis bibliográfico - Ficha bibliográfica

Análisis de datos: El presente trabajo se generó mediante el análisis de datos recopilados de fuentes secundarias, debido a la carencia de información sobre el tema en mención. Asimismo, a lo largo del trabajo se mostraron una serie de variables que fueron contrastadas con el fin de determinar ciertos criterios que nos ayuden a determinar la viabilidad del proyecto tales como la producción y exportaciones de aguaymanto.

b. Entrevistas: Con la cual se obtuvo información directa de los actores relacionados con la investigación.

El estudio consiste básicamente en la aplicación de entrevistas con preguntas estructuradas que fueron aplicadas aleatoriamente por los investigadores. Las entrevistas se realizaron en la Provincia de San Pablo y Cajamarca con los representantes de las empresas: Agroandino, Villaandina y Asociación los Andes.

4.5. Material de estudio

4.5.1. Población: la población de estudio estuvo conformada por representantes de instituciones públicos y privados, organizaciones, empresas y asociaciones

Tabla N° 15

Actores en producción y comercialización de Aguaymanto

Nº	Actores
1	DIGESA
2	Asociación Los Andes-ALAC
3	Gobierno Regional de Cajamarca
4	Villa Andina
5	Alimantta
6	CEDEPAS
7	Agro Andino
8	INIEA (Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria)
9	SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Agraria)
10	Dirección Regional Agraria (DRAC)
11	Ministerio de Agricultura
12	Aprofhzel
13	AGRORURAL
14	AGROBANCO
15	SIERRA EXPORTADORA

Fuente: Autores de tesis

Elaboración Autores de tesis

4.5.2. Muestra: en la investigación se realiza el muestreo no probabilístico, ya que se seleccionó la muestra con criterio subjetivo y en función de la investigación. En este caso se entrevistó a 6 de las principales empresas y/o asociaciones que tiene una relación directa con los pequeños productores de aguaymanto en la región Cajamarca.

Tabla N°16

Principales empresas productoras de Aguaymanto en Cajamarca

Instituciones	Representantes
CEDEPAS	Milton Cruzado
APROFHZEL	Guido Araujo Zelada
Sierra exportadora	Randy Barreto Alegría
VILLANDINA	Gesika Alva
Asociación los Andes	Mariel Salas Díaz
AGROANDINO	Reinhard Schedlbauer

Fuente: Autores de tesis

Elaboración: Autores de tesis

CAPÍTULO 5. PLAN DE MEJORA PARA INCREMENTAR LAS EXPORTACIONES DE AGUAYMANTO EN LA REGIÓN DE CAJAMARCA

5.1. Introducción

Con el siguiente plan de mejora se espera contribuir a mejorar e incrementar la producción orgánica y la calidad del aguaymanto en la región Cajamarca, promoviendo la participación organizada de los productores, empresarios e instituciones; mediante un esquema de gestión empresarial, comercial y logística en la producción y comercialización del Aguaymanto.

5.2. Plan de mejora en la producción del aguaymanto orgánico

Los diferentes estudios realizados en favor del Aguaymanto en la región de Cajamarca, nos permitieron establecer lineamientos estratégicos que a continuación se presentan y que fueron determinados a partir de una investigación que se abordó de acuerdo al tipo de estudio descriptivo, recopilando información, y midiéndola de manera cualitativa. Los lineamientos estratégicos son:

Lineamiento Estratégico 1: Gestión de Infraestructura

Lineamiento Estratégico 2: Gestión Para el Crédito Agrario

Lineamiento Estratégico 3: Desarrollo de Prácticas Agrícolas

Lineamiento Estratégico 4: Sistema de Comercialización

Lineamiento Estratégico 5: Consolidación de Asociatividad

Lineamiento Estratégico 6: Gestión de Productividad

Lineamiento Estratégico 7: Desarrollo de Riego

Lineamiento Estratégico 8: Gestión de Problemas Sociales

Estos lineamientos permitirán establecer estrategias y definir las diferentes actividades, metas y organismos que deberán estar involucrados con la finalidad de cumplir con todos los aspectos detallados en el Plan para el beneficio de la producción del Aguaymanto en la región de Cajamarca. El horizonte de tiempo del Plan Operativo es de 10 años.

Con respecto al primer lineamiento estratégico es fundamental para la mejora y mantenimiento de la infraestructura terrestre, determinando una mejora sostenible a mediano y largo plazo, impulsando la construcción de nuevas vías de segundo y tercer orden con el propósito de integrar las comunidades rurales andinas actualmente aisladas y de reforzar los flujos comerciales del campo a la ciudad, facilitando la comercialización. El segundo lineamiento estratégico conlleva a generar una inversión a largo plazo para impulsar el desarrollo productivo tecnológico del Aguaymanto en las diferentes fases de la cadena de valor generando la obtención de una producción masiva y de calidad. El tercer lineamiento estratégico con lleva a desarrollar buenas prácticas agrícolas promoviendo la agroindustria local a nivel de los pequeños y medianos productores. El sistema de comercialización es el cuarto lineamiento estratégico, relacionado con el desarrollo y consolidación de una cultura exportadora, que permitirá incrementar los índices de exportación nacional e ingresos económicos de las familias. La consolidación de asociatividad es el quinto lineamiento estratégico, en él se fomentará la institucionalidad y asociatividad de los productores que no están organizados y fortalecer a las organizaciones existentes. Con respecto al sexto lineamiento estratégico tenemos la gestión de productividad, desarrollo de un adecuado producto teniendo en cuenta las preferencias y exigencia del mercado. El desarrollo de riego es el séptimo lineamiento estratégico impulsando la gestión tecnificada de riego bajo diferentes formas que se tiene. Por ultimo tenemos al último lineamiento estratégico que es la gestión de problemas sociales que nos ayudara a radicalizar los conflictos que se presentan en los productores lo que implica tener un adecuado manejo productivo.

Figura N° 09 Lineamientos Estratégicos y Estrategias

1.- Gestión de infraestructura

Desarrollo de Infraestructura de las vías de acceso entre regiones y localidades de las zonas rurales del departamento de Cajamarca, esencialmente donde existe la presencia de producción agraria.

1.1. Convocatoria para el concurso de proyectos de construcción y mejoramiento de caminos rurales, para organismos públicos, empresas privadas y organizaciones de cooperación

1.2. Convenio Interinstitucional, en la que cual el Gobierno Regional de Cajamarca, para la ejecución de las obras aporte recursos del FONDOEMPLEO y un 20% de los ingresos que recibe por concepto del Canon Minero.

1.3. Mantenimiento rutinario de las vías urbanas y rurales de la región de Cajamarca.

2.- Gestión para el Crédito Agrario

Impulsar la difusión de las diferentes líneas de crédito agrarias para su accesibilidad en la región de Cajamarca.

2.1. Implementar y/o mejorar las normas para la evaluación y clasificación de los Créditos Agrarios.

2.2. Fomentar el desarrollo de los Servicios Financieros para pequeños y medianos agricultores.

3.- Desarrollo de Prácticas Agrícolas

Mejorar e incrementar la producción orgánica y la calidad del aguaymanto en la región Cajamarca, promoviendo la participación organizada de los productores, empresarios e instituciones de la región para dar valor agregado local, generando ingresos en las familias campesinas.

3.1. Impulsar investigación acorde a las necesidades de la región.

3.2. Fomentar el desarrollo tecnológico en los diferentes eslabones de la cadena

3.3. Efectuar un plan de comunicación con los productores para difundir los beneficios de desarrollo de las buenas prácticas agrarias.

3.4. Impulsar la certificación del aguaymanto (orgánico) en las diferentes fases de la cadena de valor para incrementar la producción, productividad y calidad.

4. Sistema de Comercialización

Promover la agroindustria local a nivel de los pequeños y medianos productores para generar un adecuado sistema de comercialización

4.1. Relizar talleres de comercio

4.2. Desarrollar un Plan de Marketing para promover la oferta exportable del aguaymanto en los mercados con mejores precios.

4.3. Uso del internet para la comercialización

4.4. Desarrollo de marca para posicionamiento

5.- Consolidación de Asociatividad

consolidación asociativa para gestionar a corto, mediano y largo plazo mejores vínculos contractuales entre productores, empresas y/o asociaciones públicas en la región Cajamarca

5.1. Fomentar la asociatividad entre productores y asociaciones público y/o privadas; para lograr una mayor oferta exportable.

6.- Gestión de Productividad

Fortalecimiento y tecnificación de la producción de aguaymanto con la finalidad de acceder a mercados tanto nacionales como internacionales con certificaciones, exigencias internacionales como valor agregado y volúmenes de compra.

6.1. Implementar un plan de negocios con el fin de llevar un control adecuado de cada etapa del proceso productivo

7.- Desarrollo de Riego

Desarrollo de un sistema para optimizar el manejo de los recursos hídricos, para la producción de aguaymanto orgánico.

7.1. Implementar un sistema de riego por goteo como innovación tecnológica para optimizar el uso del agua.

8.- Gestión de Problemas Sociales

Desarrollo y consolidación de una cultura exportadora con visión, basada en valores y mejores fuentes de trabajo; con finalidad de erradicar problemas sociales tales como el alcoholismo drogadicción

8.1. Generar capacidad de emprendimiento y buenas prácticas comerciales.

Tabla N° 17
Matriz de Planificación

Plan de Mejora para la producción del Aguaymanto - Región de Cajamarca Matriz de Planificación					
Lineamiento Estratégico N° 1		Desarrollo de Infraestructura de las vías de acceso entre regiones y localidades de las zonas rurales del departamento de Cajamarca, esencialmente donde existe la presencia de producción agraria.			
Estrategia 1.1.: Convocatoria para el concurso de proyectos de construcción y mejoramiento de caminos rurales, para organismos públicos, empresas privadas.					
Acciones Especificas		Tiempo Propuesto	Metas	Indicadores	Responsables
1.1.1.	Difusión de la convocatoria de proyectos para el desarrollo de las vías terrestres.	2017	Al segundo trimestre del 2017 haber concluido y llegado al 100% en difusión de la convocatoria.	Número Empresas públicas, privadas	Ministerio de Transporte y Comunicaciones, Gobierno regional de Cajamarca, Municipalidad Provincial de Cajamarca.
1.1.2.	Evaluación y selección de los proyectos.		En el tercer trimestre del 2017, anunciar proyectos ganadores.	Número de participantes en las propuestas de proyectos.	
Estrategia 1.2.: Convenio Interinstitucional, en la que cual el Gobierno Regional de Cajamarca, para la ejecución de las obras aporte recursos del FONDOEMPLEO y un 20% de los ingresos que recibe por concepto del Canon Minero.					
1.2.1.	Presentación del plan de desarrollo de costos para la infraestructura vial terrestre.	2017	Al 2017 desarrollar la presentación de financiamiento que involucra la participación del Fondoempleo y Canon Minero.	Porcentaje de beneficio en la región de Cajamarca con el desarrollo del	Gobierno regional de Cajamarca, Municipalidad

				mejoramiento de las vías de acceso.	provincial de Cajamarca.
1.2.2.	Lograr obtener las dos fuentes de financiamiento.		A fines del 2017 tener el contrato de aceptación de aporte de las fuentes de financiamiento.	Porcentaje de aprobación en la participación financiera del gobierno regional.	
Estrategia 1.3.: Mantenimiento rutinario de las vías urbanas y rurales de la región de Cajamarca.					
1.3.1.	Evaluación del estado de las vías terrestres.	2018	En el III trimestre del 2018 presentar evaluación del estado de las vías de acceso rural.	La totalidad de deterioro de las vías terrestres.	Gobierno Regional de Cajamarca, Gobiernos Locales.
1.3.2.	Proyecto de inversión para el mantenimiento periódico de las vías terrestres.		Al finalizar el III trimestre del 2018 presentar propuesta de costos para el mantenimiento de las vías terrestres.	Inversión en la mejora de las carreteras.	
Lineamiento Estratégico N° 2		Impulsar la difusión de las diferentes líneas de crédito agrarias para su accesibilidad en la región de Cajamarca.			
Estrategia 2.1.: Implementar y/o mejorar las normas para la evaluación y clasificación de los Créditos Agrarios					
2.1.1.	Analizar y diagnosticar la situación actual de la producción y comercialización que efectúan los productores, para luego incluirse el diseño de un formulario sobre los aspectos técnicos mínimos que sustenten la viabilidad de la parcela o hectáreas del sembrío propuesto, el cual deberá ser	2017	Al II trimestre del 2017 tener la situación actual con la que operan los productores, e introducir mejoradas normas y procedimientos crediticios	Número de entidades financieras y productores agrícolas	Entidades Financieras, Agrobanco,

	anexado a la propuesta de crédito.				
Estrategia 2.2.: Fomentar el desarrollo de los Servicios Financieros para pequeños y medianos agricultores.					
2.2.1.	Talleres para brindar información del beneficio de la obtención de crédito.	2017	Al 2017 mantener informados al 70% de los productores sobre el sistema financiero.	Número de productores que se benefician con el crédito agrario	Asociaciones de Aguaymanto. Representantes de entidades de financieras.
2.2.2.	Reuniones y visitas con entidades financieras, para obtener los servicios prestatarios en el sector agrarios.		Lograr una relación integral entre el productor agrario y la entidad financiera	Porcentaje de servicios financieros	
Lineamiento Estratégico N° 3		Mejorar e incrementar la producción orgánica y la calidad del aguaymanto en la región Cajamarca, promoviendo la participación organizada de los productores, empresarios e instituciones de la región para dar valor agregado local, generando ingresos en las familias campesinas.			
Estrategia 3.1.: Impulsar investigación acorde a las necesidades de la región.					
3.1.1	Desarrollar un programa de investigación de los ecotipos de la región.	2017	En el II y III trimestre del 2017 iniciar las investigaciones.	Diferentes ecotipos de Aguaymanto	Productores Organizados, Gobierno Regional de Cajamarca, Municipios, Villa
3.1.2.	Firmar acuerdos y convenios para financiar investigaciones en el Aguaymanto.		Al III tercer trimestre del 2017 impulsar acuerdos y convenios para el financiamiento de la investigación.	Número de firmas de	

				acuerdos y convenios.	Andina Agro Andino, Agro Rural
3.1.3.	Iniciar las investigaciones en el Aguaymanto		A partir del IV trimestre del 2017 poner en práctica los resultados de las investigaciones	Porcentaje de avances de investigación.	
3.2. Fomentar el desarrollo tecnológico en los diferentes eslabones de la cadena					
3.2.1.	Producir plántones para las nuevas áreas de producción.	2018	Al 2018 coordinar acciones con los representantes de organizaciones e instituciones para incrementar la producción de aguaymanto en la región.	Número de instituciones y organizaciones	Productores organizados de la región de Cajamarca, Gobierno Regional de Cajamarca, Municipios, Villa Andina Agro Andino, Agro Rural
3.2.2.	Tecnificación de todas las parcelas de aguaymanto existentes en la región Cajamarca.		Al iniciar el 2018 iniciar la tecnificación de todas las parcelas de aguaymanto.	Número de parcelas de Aguaymanto en la región de Cajamarca.	
Estrategia 3.3.: Efectuar un plan de comunicación con los productores para difundir los beneficios de desarrollo de las buenas prácticas agrarias					
3.3.1.	Impulsar la participación de los productores	2018	En el II trimestre del 2018 concretar la participación de los productores	Número de productores	Instituciones gubernamentales, Asociaciones, ONG's
3.3.2.	Talleres de buenas prácticas agrarias		A partir del III periodo de del 2017 iniciar con los talleres	Productores de Aguaymanto de la región de Cajamarca	
Estrategia 3.4.: Impulsar la certificación del aguaymanto (orgánico) en las diferentes fases de la cadena de valor para incrementar la producción, productividad y calidad.					

3.4.1.	Promover la certificación orgánica del Aguaymanto	2018 - 2019	En el III trimestre del 2017 iniciar acciones para conseguir recursos destinados a la certificación de la producción orgánica.	El Incremento de recursos para la certificación	Productores organizados, Gobierno Regional, Municipios, SENASA, Agrobanco.
3.4.2.	Buscar recursos económicos para la certificación del producto		El II trimestre del 2018 conseguir fondos para la certificación completa del Aguaymanto a nivel de producción y transformación de productos.	Porcentaje de recursos económicos	
3.4.3.	Fomentar la certificación orgánica y de diversos procesos del Aguaymanto.		En el último periodo del 2019 iniciar el proceso de certificación del Aguaymanto en parcelas que aún no están certificadas	Parcelas certificadas	
Lineamiento Estratégico N° 4		Promover la agroindustria local a nivel de los pequeños y medianos productores para generar un adecuado sistema de comercialización			
Estrategia 4.1.: Realizar talleres de comercio					
4.1.1.	Difundir y desarrollar la realización de los talleres.	2017	En el 2017, llevar a cabo los talleres de comercialización.	Número de productores	Asociaciones, ONG's.
Estrategia 4.2.: Desarrollar un Plan de Marketing para promover la oferta exportable del aguaymanto en los mercados con mejores precios.					
4.2.1.	Determinar puntos críticos en el desarrollo organizacional para mejorar las ventajas competitivas y las ventajas comparativas.	2019	2019 iniciar con el estudio de las ventajas competitivas y/o comparativas con las que se cuentan	Análisis de ventajas comparativas y competitivas	Asociaciones, ONG's.
4.2.2.	Evaluar periódicamente los indicadores de gestión empresarial		En el III trimestre del 2019 tener de avances favorables en la gestión empresarial	Registros de la gestión empresarial	

4.2.3.	Lograr el incremento de las ventas en los mercados internacionales y nacionales con valor agregado.		Ultimo trimestre del 2019 tener el 80% de la producción vendida	Porcentaje de Ventas	
Estrategia 4.3.: Uso del internet para la comercialización					
4.3.1.	Creación de una plataforma virtual.	2020	En el 2020 contar con una página Web interactiva.	Número de Visitas	Asociaciones
4.3.2.	Mantenimiento mensual.		Mantenimiento mensual de la plataforma mensual	Mantenimiento mensual	
Estrategia 4.4.: Desarrollo de marca para posicionado					
4.4.1.	Desarrollar alianzas estratégicas.	2020- 2021	Establecer alianzas para el apoyo del desarrollo de la marca	Número de alianzas	Asociaciones. ONG's.
4.4.2.	Registro de la marca		Consolidar una marca y posicionarla	Desarrollo de marca	
4.4.3.	Desarrollar gestión de producto y políticas de precio		Concretar las distintas gestiones en los mercados analizadas.	Número de evaluaciones realizadas en las gestiones propuestas.	
Lineamiento Estratégico N° 5		Consolidación asociativa para gestionar a corto, mediano y largo plazo mejores vínculos contractuales entre productores, empresas y/o asociaciones públicas en la región Cajamarca			
Estrategia 5.1.: Fomentar la asociatividad entre productores y asociaciones público y/o privadas; para lograr una mayor oferta exportable.					
5.1.1.	Gestionar programas entre productores para erradicar la desconfianza existente entre ellos.		Para el II periodo del 2020 tener establecidos los programas a desarrollar para con los productores de la región.	Número de asociaciones o centros poblados conformados.	

5.1.2.	Proponer reuniones de integración para debatir no solo asuntos relacionados con la producción de aguaymanto sino para compartir un momento agradable y socializar.	2020	Al año 2020, aumentar en un 90% las asociaciones o centros poblados que se dedique a la producción y comercialización de aguaymanto.	Mayor cantidad de materia prima recaudada.	Productores, Gobierno Regional de Cajamarca, ONG's.
5.1.3.	Generar alianzas estratégicas que permitan acceder a programas de asociatividad gubernamentales no gubernamentales		En el II periodo del 2020 obtener el 70% de Alianzas estratégicas con distintas entidades	Número de Alianzas	
5.1.4.	Contratar un técnico especializado en temas de formalización que guíe y controle todo el proceso de Asociatividad.		Para el III trimestre iniciar con el desarrollo de la asociatividad	Medición de la Productividad de la Asociación	
Lineamiento Estratégico N° 6		Fortalecimiento y tecnificación de la producción de aguaymanto con la finalidad de acceder a mercados tanto nacionales como internacionales con certificaciones, exigencias internacionales como valor agregado y volúmenes de compra.			
Estrategia 6.1.: Implementar un plan de negocios con el fin de llevar un control adecuado de cada etapa del proceso productivo.					
6.1.1.	Realizar un estudio en donde se detalle cada etapa del proceso productivo de aguaymanto de tal manera que se pueda monitorear cada etapa y ante alguna contingencia tener un plan de acción.		Al año 2021, aumentar en un 80% los estándares de calidad del aguaymanto.	Incremento en la demanda del producto.	

6.1.2.	Establecer con un técnico agrónomo un briefing mensual para definir la situación actual de la producción de aguaymanto y establecer planes de mejorar para contrarrestar dichas debilidades.	2021	Al 2021. Lograr el 100% de éxito de la elaboración del plan de tecnificación	Número de participantes en la capacitación.	Productores, Asociaciones, Cedepas Norte - Cajamarca
6.1.3.	Contactar con una ONG que pueda brindar charlas sobre buenas prácticas agrícolas a los pequeños productores, con el fin de estandarizar los cultivos		Establecer un acuerdo de trabajo conjunto con una ONG para el bienestar de los productores de la región.	Mayores ingresos para todos los involucrados en la cadena de producción.	
6.1.4.	Promoción y Desarrollo de talleres que muestren beneficios de comercialización al mercado interno y externo.		Último trimestre del 2021 iniciar talleres de comercialización	Número de talleres	
Lineamiento Estratégico N° 7		Desarrollo de un sistema para optimizar el manejo de los recursos hídricos, para la producción de aguaymanto orgánico.			
Estrategia 7.1.: Implementar un sistema de riego por goteo como innovación tecnológica para optimizar el uso del agua.					
7.1.1.	Capacitar al personal para que todos tengan conocimiento sobre el uso del sistema de riego por goteo	2021	Al año 2021, contar con riego durante todo el año de esa manera tener sostenibilidad económica, social y ambiental.	Incremento en la productividad del cultivo.	Productores, Asociatividad, Empresas contratistas.
7.1.2.	Optimizar y controlar el tiempo de riego de manera tradicional versus al sistema de riego por goteo, para comprobar su		En el 2021 tener registrado la comparación de la medición del tiempo de riego tradicional versus el riego por goteo.	Disminuir el tiempo utilizado para regar, lo que hace los	

	efectividad y su importancia en la producción masiva.			procesos más eficientes.	
Lineamiento Estratégico N° 8		Desarrollo y consolidación de una cultura exportadora con visión, basada en valores y mejores fuentes de trabajo; con finalidad de erradicar problemas sociales tales como el alcoholismo drogadicción.			
Estrategia 8.1.: Generar capacidad de emprendimiento y buenas prácticas comerciales.					
8.1.1.	Realizar reuniones donde se les explique los beneficios generar un negocio sostenible.	2022	Al año 2022, mejorar en un 70% el ambiente laboral.	Se refleja en la distribución de los ingresos.	Productores, Asociaciones, ONG's
8.1.2.	Charlas para contrarrestar problemas sociales arraigados, tales como el alcoholismo y drogadicción; lo que genera un impacto negativo en la producción.		Al año 2022, mejorar en un 50% la calidad de vida de los pequeños productores de aguaymanto.	Mayor eficacia y concentración al momento de realizar sus labores cotidianas.	
8.1.3.	Realizar charlas de motivación y emprendedurismo.		Para el II trimestre iniciar las charlas de emprendimiento para los productores de las regiones de Cajamarca	Mayor responsabilidad por parte de los productores.	

CAPÍTULO 6. ALTERNATIVA DE COMERCIALIZACIÓN DE AGUAYMANTO ORGÁNICO DESHIDRATADO A FINLANDIA

6.1. Idea de Negocio

Actualmente las personas mantienen una vida activa y agitada, lo cual no les permite tener el tiempo disponible para una alimentación saludable y balanceada; lo que conlleva a tener un desorden alimenticio; y por ende la aparición de enfermedades como diabetes, sobrepeso y obesidad; es por ello que debido a la preocupante aparición de dichas enfermedades nace la idea de la producción y comercialización de **“Snacks de Frutas Orgánicas Deshidratadas”**; producto 100% orgánico elaborado en base a frutas naturales como el aguaymanto, el cual tienen un alto contenido proteico y bajo en calorías. Así mismo dicho producto preserva y concentra perfectamente sus propiedades organolépticas (color, aroma y sabor), de agradable sabor e ideal para consumo entre comidas regulares; ya que es un snack fácil de llevar y comer.

Ofrece diversos beneficios nutricionales, ya que, al secarse, se concentran al máximo sus elementos: proteínas, hidratos de carbono, vitaminas, sales minerales y fibra. La incorporación de la fruta deshidratada a la dieta puede contribuir a aliviar problemas tales como: anemia, estreñimiento, desórdenes en la piel, entre otros; además de las propiedades curativas que tiene cada fruta.

Debido a la creciente tendencia al consumo de productos saludables y nutritivos, se ha decidido comercializar el producto en el mercado finlandés; ya que existe un gran número de consumidores interesados en productos orgánicos, saludables, de fácil uso y con alto contenido proteico.

Por este motivo es indispensable la creación de una empresa dedicada a la comercialización de Snacks de Frutas Orgánicas Deshidratadas, la cual estará constituida como SRL debido a que en este tipo de sociedad mercantil las responsabilidades están limitadas al capital aportado; y, entre otros motivos es menos costosa que otras sociedades; por ende después de dicho análisis se decidió la creación de la empresa **“SNACKS PERU S.R.L”**, en donde el nombre se determinó en una idea general referida al producto y a ello la atribución de Perú; la cual iniciará sus operaciones en la ciudad de Cajamarca empleando materia prima oriunda de la ciudad, para procesarlos en un producto altamente competitivo y de calidad.

6.2. Mercado Objetivo

6.2.1. Demanda Efectiva:

Análisis del Comercio Mundial

Exportación Mundial

COMTRADE (2016), respecto al análisis del comercio mundial, refiere que: En el 2014, la partida arancelaria 081340 correspondiente al producto “Snacks de frutas deshidratadas o desecadas” obtuvo un valor total de las exportaciones de 878.802 miles de USD y una cantidad de 464.373 toneladas; en donde dichos montos fueron la acumulación de los 192 países importadores.

A través de los siguientes datos numéricos mostraremos cual ha sido la demanda real, es decir el valor FOB (miles de USD) y la cantidad en Toneladas (TN) importadas que ha tenido el mercado mundial desde el 2011 hasta el 2014.

La siguiente tabla N° 18 muestra información sobre los principales países exportadores con respecto a la partida 081340, donde Tailandia figura como el principal país exportador, seguido se tiene a china con una evolución creciente entre los años 2011 al 2014.

Tabla N°18
Principales Países Exportadores del Producto
Valores FOB (Miles de USD)

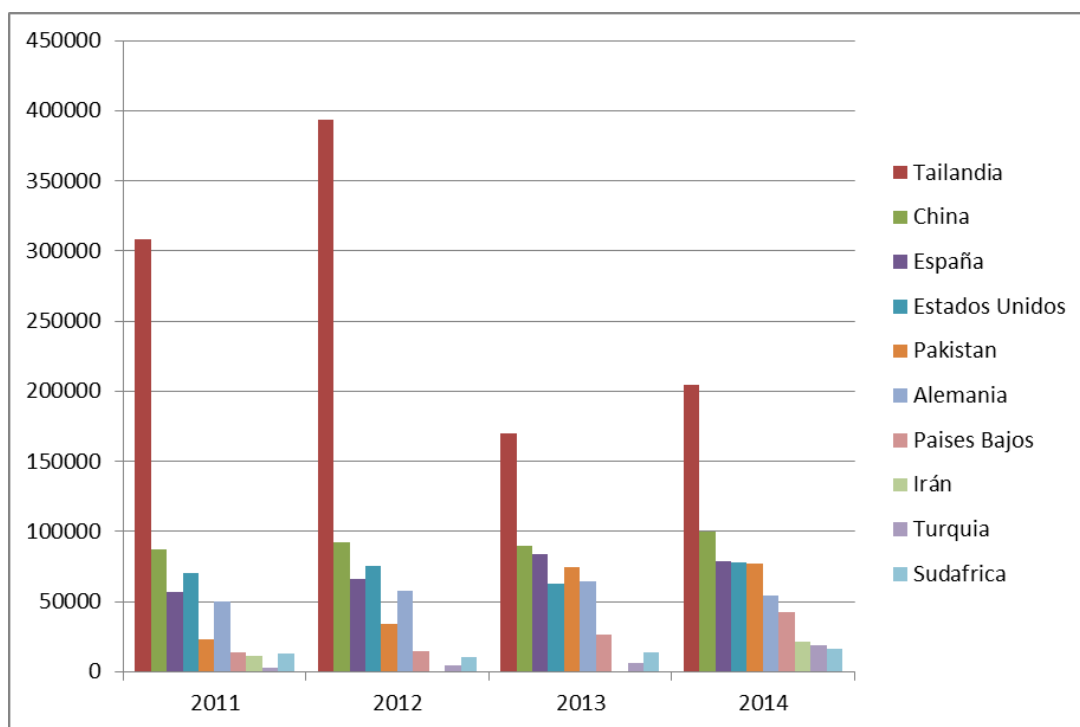
Exportaciones	2011	2012	2013	2014
Tailandia	308101	393224	170216	204793
China	87565	91955	90008	100124
España	56648	65827	84084	78939
Estados Unidos	70246	75423	62901	77636
Pakistan	22736	33695	74931	77495
Alemania	50123	58064	64527	54198
Países Bajos	14186	14449	26722	42752
Irán	11366	0	0	21068
Turquia	3188	4339	6216	19146
Sudafrica	13189	10508	13733	16785

Fuente: TRADEMAP

Elaboración: Autores de tesis

En la Figura N° 10 se tiene que Tailandia tiene un valor alto de exportación con respecto a los demás países, mientras que China y España mantienen valores similares y crecientes a lo largo de los años.

Figura N° 10
Principales Países Exportadores del Producto
Valores FOB (Miles de USD)



Fuente: TRADEMAP

Elaboración: Autores de tesis

Importación Mundial

A continuación, se muestra la evolución de las importaciones de aguaymanto según sus principales mercados durante los periodos 2011 al 2014.

La siguiente tabla N° 19 muestra información sobre los principales países importadores de Snacks de frutas deshidratadas para el 2014 los que son: Alemania, Reino Unido, Italia, Polonia, República Checa, Austria, Grecia y Finlandia con un valor importado en miles de USD de: 65.266, 52.874, 24.026, 10.950, 9.669, 8.621, 6.657 y 6.173, respectivamente.

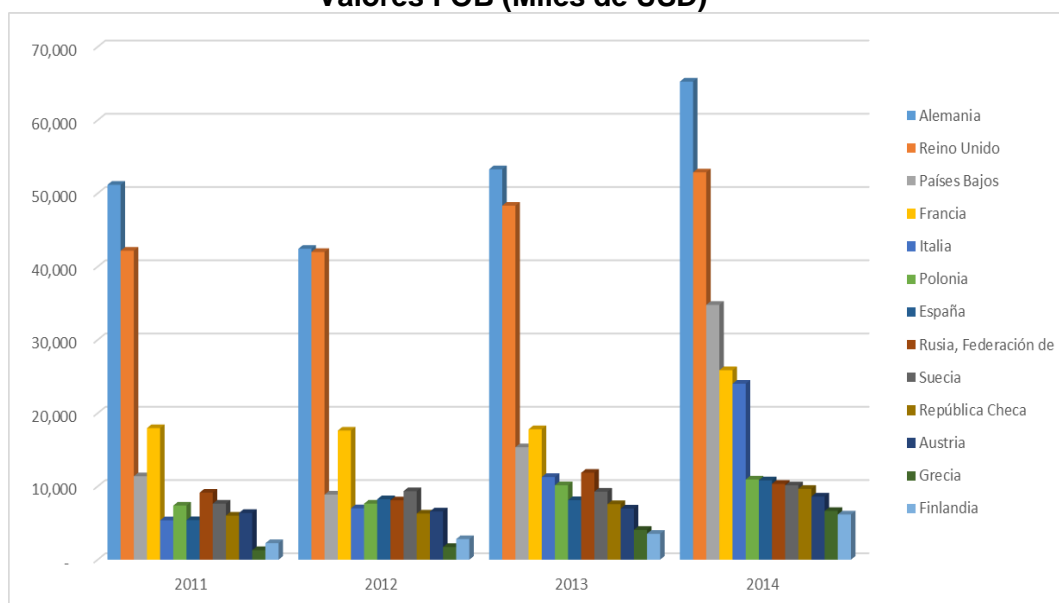
Tabla N° 19
Principales Países Importadores del Producto
Valores FOB (Miles de USD)

IMPORTADORES	2011	2012	2013	2014
Alemania	51,181	42,442	53,300	65,266
Reino Unido	42,178	42,004	48,325	52,874
Países Bajos	11,394	8,889	15,354	34,790
Francia	17,962	17,626	17,807	25,869
Italia	5,375	7,019	11,287	24,026
Polonia	7,387	7,648	10,168	10,950
España	5,400	8,251	8,129	10,833
Rusia, Federación de	9,156	8,106	11,872	10,354
Suecia	7,655	9,350	9,285	10,154
República Checa	6,015	6,298	7,591	9,669
Austria	6,384	6,586	6,983	8,621
Grecia	1,303	1,734	4,074	6,657
Finlandia	2,258	2,810	3,538	6,173

Fuente: TRADEMAP
 Elaboración: Autores de tesis

En la Figura N° 11 podemos apreciar que Alemania se encuentra como el principal importador en miles de USD, en la cual para el 2014 alcanzó su mayor índice de importaciones; cabe destacar que Finlandia es el único país que muestran una tendencia creciente constante durante el periodo 2011 – 2014.

Figura N° 11
Principales Países Importadores del Producto
Valores FOB (Miles de USD)

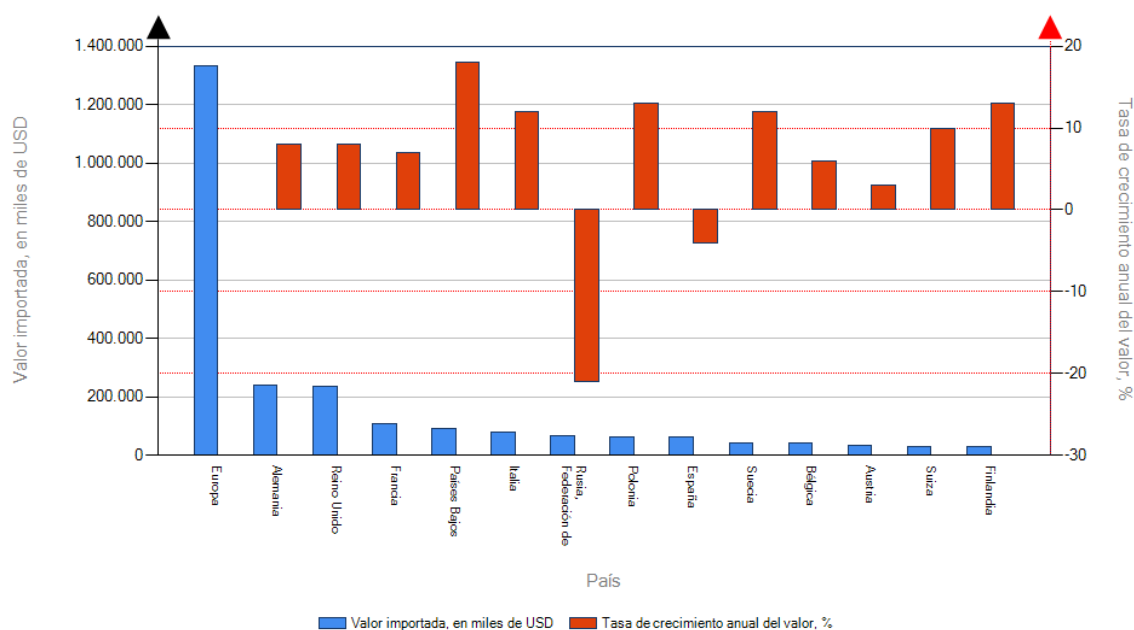


Fuente: TRADEMAP
 Elaboración: Autores de tesis

En la Figura N°12 se puede apreciar los principales países importadores de Snacks de frutas deshidratadas para el 2014 con respecto al valor importado (en miles de USD) y tasa de crecimiento anual del valor (%)

Federación de Rusia y España han presentado una tasa de crecimiento negativa, a pesar de que sus valores de importación hayan aumentado para el 2014. Por otro lado, Finlandia, Italia, Bélgica y Austria; han presentado una tasa de crecimiento ascendente durante el año 2014, a pesar de que sus valores de importación no hayan sido muy notorios.

Figura N°12
Lista de los Principales Países Importadores en 2014
En Valores FOB (Miles De USD) Y Tasa de Crecimiento (%)



Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE
 Elaboración: TRADEMAP

6.2.2. Selección de mercado:

En la tabla N° 20, tenemos la Matriz de selección de mercado, para la comercialización del Snack de fruta orgánica deshidratada. Se determinó a los países Reino Unido, Alemania, Finlandia, Países Bajos y España, para ser evaluados bajo diversos criterios, los cuales fueron relevantes en la selección del mercado de destino. Reino Unido y Alemania obtuvieron un peso ponderado de 3.9, Finlandia con un 3.32, Países Bajos 3.26 y España un 1.66, de acuerdo a esta evaluación se ha considerado elegir a Finlandia como mercado objetivo.

Tabla N° 20
Matriz de Selección de Mercado

Factores	Criterios	REINO UNIDO	ALEMANIA	FINLANDIA	PAISES BAJOS	ESPAÑA
Demanda mundial	Valor importado - Dólar EUA miles	0.5	0.4	0.3	0.2	0.1
	Tasa de crecimiento (%)	0.2	0.4	0.3	0.5	0.1
	Participación en las importaciones mundiales (%)	0.75	0.6	0.45	0.3	0.15
Restricciones al comercio peruano	Arancel	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
	Restricciones Prohibitivas (No ingresa el producto)	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
	Requisitos	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
Variables económicas	PBI	0.4	0.5	0.1	0.2	0.3
	CreCIM. PBI (%)	0.5	0.3	0.4	0.1	0.2
	Ingreso Per cápita	0.3	0.45	0.6	0.75	0.15
	Desempleo (%)	0.12	0.15	0.06	0.09	0.03
	Inflación (%)	0.4	0.24	0.32	0.32	0.08
	Riesgo país	0.2	0.25	0.2	0.2	0.05
	Clima de negocios	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
Variables demográficas Y Psicográfica	Población	0.04	0.05	0.01	0.02	0.03
	Cercanía Psicográfica	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
TOTAL		3.99	3.9	3.32	3.26	1.77
		MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
		1	2	3	4	5

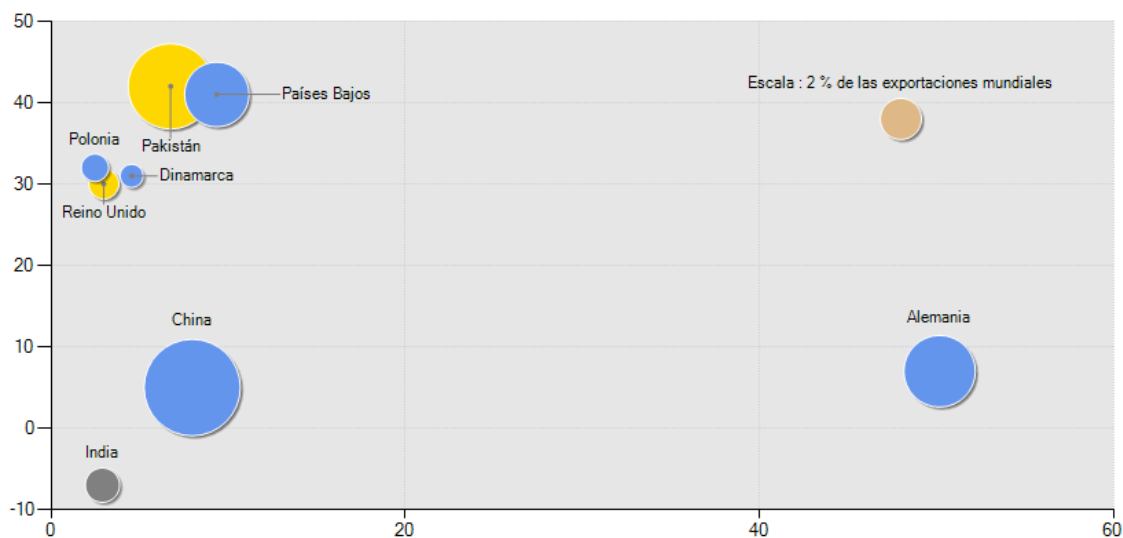
Fuente: Autores de tesis

Elaboración: Autores de tesis

En la Figura N°13 muestra que Alemania tiene la mayor cantidad exportada a Finlandia, esto debido al tamaño que tiene la burbuja. Asimismo, Alemania, China y Países Bajos se consideran como nuestra principal competencia debido al color azul de la burbuja que representa el crecimiento en la participación de las importaciones de Finlandia.

Figura N°13

Perspectiva para un Aumento del Mercado para un Producto Importado por Finlandia en 2015



Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE

Elaboración: TRADEMAP

6.2.3. Demanda Potencial

Después de haber visto y analizado las importaciones mundiales, tomaremos como base los datos mostrados para poder determinar la demanda futura, en la cual no es efectiva en el presente, pero que en algunos meses o años será real.

Mediante el cálculo de la demanda potencial, en la tabla N° 21 y el gráfico N° 12 se puede apreciar que existirá una tendencia creciente durante los próximos 5 años de la demanda proyectada en toneladas.

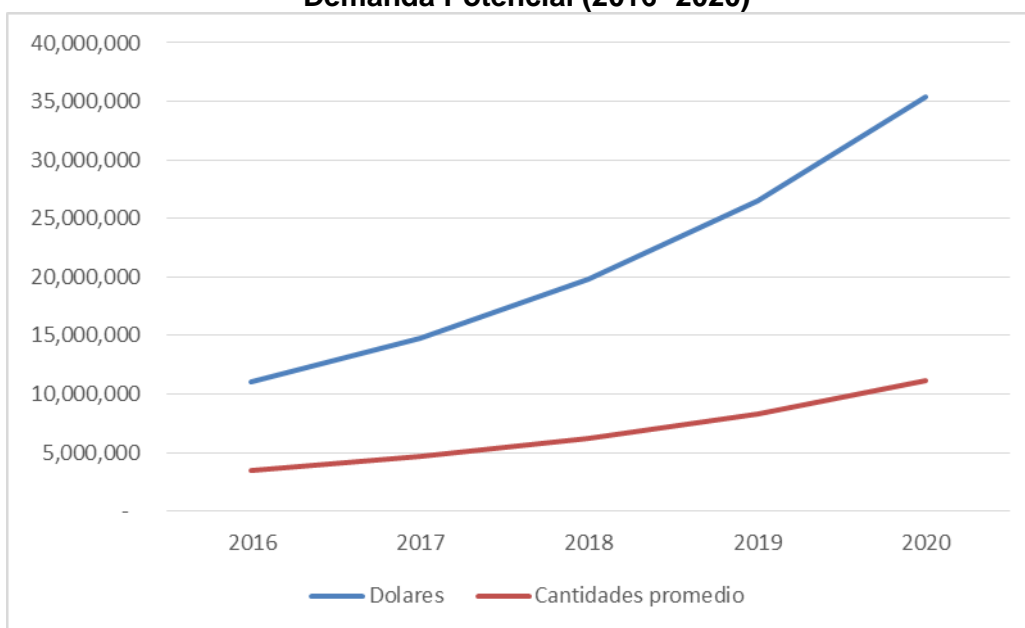
Tabla N°21
Demanda Potencial (2016 -2020)

Demanda Potencial					
	2016	2017	2018	2019	2020
Dolares	11,048,756	14,781,617	19,775,638	26,456,907	35,395,465
Cantidades promedio	3,485,412	4,662,971	6,238,372	8,346,027	11,165,762

Fuente: Autores de tesis

Elaboración: Autores de tesis

FIGURA N°14
Demanda Potencial (2016 -2020)



Fuente: Autores de tesis

Elaboración: Autores de tesis

6.3. Investigación de Mercado

TRANSPARENCY INTERNATIONAL (2015), con respecto a Finlandia; refiere que: El mercado meta al cual nos enfocamos es Finlandia (Republica de Finlandia); es un país nórdico situado en la región del norte de Europa conocida como Fennoscandia. Sus fronteras limitan con Rusia, Estonia, Noruega y Suecia. Helsinki es la capital.

Finlandia es una economía industrial avanzada, con un sector privado próspero y un entorno empresarial que es muy propicio para la inversión extranjera directa. El gobierno es favorable a las empresas y el país tiene una infraestructura desarrollada, mano de obra calificada y los costos operativos competitivos. Según Transparencia Internacional, la burocracia es mínima y Finlandia es uno de los países menos corruptos del mundo.

La cultura finlandesa es muy difícil de definir. Sin embargo, existen características generales asociadas a la sociedad finlandesa y su cultura actual. Los finlandeses son generalmente personas reservadas, al igual que los otros nórdicos de Noruega y Suecia. A los finlandeses les gusta la naturaleza y la tranquilidad, pero también muchos de ellos prefieren la animación de las ciudades. Les gusta compararse con

personas de otras nacionalidades y a su país con otros países. Están orgullosos de haber pasado de un país muy pobre a principios del siglo XX a uno de los países más ricos del mundo en la actualidad.

Tabla N° 22
Información Básica: Finlandia

CAPITAL	Helsinki
GRUPOS ETNICOS	El 93% de la población es FINESA; un 5,8% es de habla sueca, concentrada en la costa sudoeste (Helsinki, Vaasa) y en las islas Åland. Hay una minoría lapona en el norte del país. Actualmente residen en Finlandia 87.700 extranjeros.
LENGUAS OFICIALES	El FINÉS (91.5%)y el SUECO(5.5%). La lengua comercial más frecuente es el inglés y, en mucho menor grado, el alemán.
ESPERANZA DE VIDA	Mujeres (79 años), Hombres(75,5 años)
ESTRUCTURA FAMILIAR	Solo con 1 hijo (44%), Con 2 hijos(38%) y es raro encontrar familias con mas de 4 hijos

Fuente: PROARGEX

Elaboración: Autores de tesis

6.3.1. El mercado: tamaño y tendencias

6.3.1.1. Población

Esta variable ofrece una estimación de la Oficina del Censo de EE.UU. basada en estadísticas de los censos de población, estadísticas de los sistemas de registro de nacimiento y muerte, o encuestas por muestreo relativas al pasado reciente y en hipótesis sobre las tendencias futuras.

La tabla N°23 muestra la población de Finlandia, en la cual podemos notar que su crecimiento durante los últimos años (2010 al 2014) ha sido moderado.

Tabla N°23
Población Anual de Finlandia
(Millones de Habitantes)

Año	Población
2010	5,255,068
2011	5,259,250
2012	5,262,930
2013	5,266,114
2014	5,268,799

Fuente: CIA WORLD FACTBOOK

Elaboración: Autores de tesis

6.3.1.2. Segmentación de Mercado

CIA World Factbook (2015), con respecto a la población de Finlandia, refiere que: El mercado meta al cual nos enfocamos es Finlandia (Republica de Finlandia); es un país nórdico situado en la región del norte de Europa. Dividiéndose en 19 regiones, teniendo a Helsinki como su capital y la región a la cual se destinará los envíos del Snack de frutas orgánicas deshidratadas.

La población para Julio del 2014 es de 5268 799 habitantes, Helsinki tiene una población de 620 982 habitantes equivalente al 11% con respecto a toda la población.

La segmentación del mercado serán los habitantes entre los 25 a 54 años, hombres y mujeres, lo cuales contribuye aproximadamente con un tercio del producto nacional bruto de Finlandia. Su PNB per cápita es 1.5 veces más alto que el promedio nacional.

6.3.1.3. Tendencias de consumo

Finlandia es un país muy uniforme en cuanto a hábitos de consumo y no se aprecian diferencias entre las distintas regiones. La mayor parte de la población y de la industria se concentran en el sur del país. El consumidor finlandés prefiere productos simples y prácticos, con embalajes igualmente sencillos y que no resulten perjudiciales para el medio ambiente. Como, por ejemplo:

- Productos ecológicos y orgánicos
- Productos de comercio justo
- Productos y alimentos saludables
- Certificaciones
- Productos que “tienen historia o cara”

En general podemos describir al consumidor finlandés como exigente en cuanto a la calidad, y enfocado en probar nuevos sabores y obtener lo último de la tecnología.

Cabe resaltar que en Perú encontramos algunas oportunidades de oferta exportable hacia Finlandia, como son en los productos alimenticios que tengan un efecto positivo en la salud; como los productos orgánicos, en donde destacan entre ellos las verduras, frutas, entre otros.

6.4. Análisis de la Oferta

Con respecto a la competencia, es importante saber quiénes realmente son nuestros competidores y quienes no lo son. Esta característica es fundamental, ya que nos brindará la posibilidad de penetrar a mercados en los cuales la competencia sea casi nula o exista un nicho de mercado aún sin satisfacer.

Nuestros principales competidores según datos de valores importados por el mercado meta son:

- Alemania
- China
- Países Bajos

Dichos países comercializan snack de frutas secas, con lo cual podemos determinar que esta es la primera diferenciación con respecto a nuestro producto ya que nosotros comercializaremos snack de frutas orgánicas deshidratadas.

En la siguiente tabla N° 24 observamos que Alemania para el 2014 es el principal país exportador, al igual que Países bajos y China.

Tabla N°24
Países Exportadores A Finlandia
Miles de USD (\$)

Exportadores	2010	2011	2012	2013	2014
Alemania	19088	14279	17553	21552	19006
Países Bajos	2178	5658	5806	2375	2491
China	17750	7440	9277	8418	11442

Fuente: TRADEMAP

Elaboración: Autores de tesis

SIICEX (2015), acerca el tratado de Libre comercio entre la UE y Perú; refiere que: A partir del 26 de junio del presente año el Perú suscribió un acuerdo comercial con la Unión Europea; por lo cual los productos ingresarían al mercado con arancel cero.

Se puede decir que la principal ventaja que poseen dichos países es el amplio conocimiento del mercado, manejo de economías de escala, posicionamiento en el mercado, entre otros. Es por ello que se desarrollarán estrategias de marketing para captar la mayor cantidad de consumidores.

Es preciso señalar que la empresa cuenta con un gran reto, debido a que no existen empresas Cajamarquinas que exporten frutas deshidratadas al mercado finlandés; y por ende no existe un reconocimiento por parte de los consumidores.

6.5. Estimación de la participación en el mercado y de las ventas

6.5.1. Participación en el mercado

Snack Perú S.R.L., se dedicará a la comercialización de snack de frutas orgánicas deshidratadas, la cual se iniciará con una sola presentación de 500g; por lo que después de analizar la demanda del mercado, se ha realizado una observación para identificar la brecha al que podríamos abastecer.

A continuación, se presenta la demanda total proyectada para los próximos años de snacks frutas orgánicas deshidratadas:

En la tabla N°25 y en Figura N°15 podemos apreciar la demanda en unidades de 500g solo para la población de la ciudad de Helsinki, durante los años 2016 al 2020 mantendrá una demanda creciente.

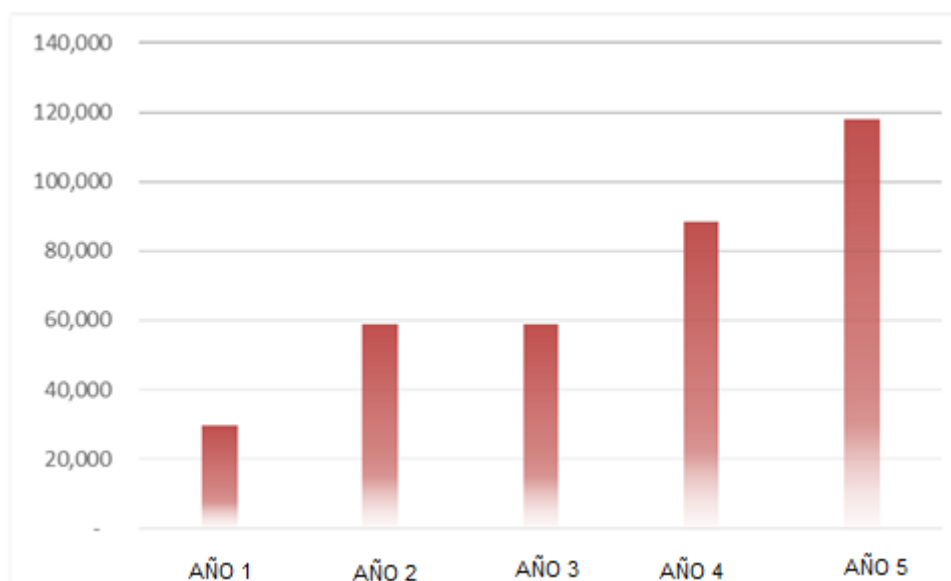
Tabla N°25
Demanda Proyectada
Cantidad (Unidades Proyectadas)

Proyección de Demanda Anual Helsinki/Finlandia- Escenario Conservador					
	año1	año 2	año3	año4	año5
100.00%	11,048,756	14,781,617	19,775,638	26,456,907	35,395,465
43%	4,750,965	6,356,095	8,503,524	11,376,470	15,220,050
Cap.Prod. Snack 500Gr	29,500	59,000	59,000	88,500	118,000
Participación Mercado	0.6	0.9	0.7	0.8	0.8

Fuente: Tabla N°20

Elaboración: Autores de tesis

Figura N°15
Demanda Proyectada
Cantidad (Unidades Proyectadas)



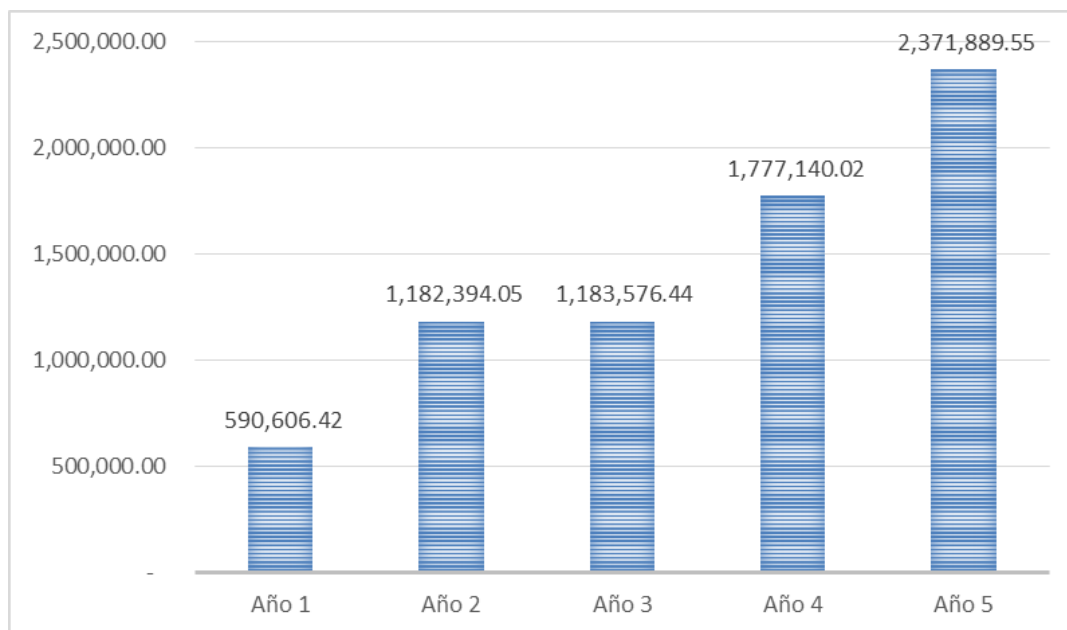
Fuente: Tabla N°20

Elaboración: Autores de tesis

6.5.2. Ventas Futuras

En la siguiente Figura N°16, se muestran las ventas futuras, de acuerdo a la cantidad exportada al mercado finlandés; teniendo en cuenta el precio de venta al público es de € 11.30 euros.

Figura N°16
Estimación de Ventas (S/.)



Fuente: Autores de tesis

Elaboración: Autores de tesis

6.6. PLAN DE MARKETING

El mercado escogido para la comercialización del Snack de frutas orgánicas deshidratadas será el país FINLANDES hacia el mercado de HELSINKI; para aquellas personas con poco tiempo disponible, interesadas en cuidar su salud y estética; apto para el público en general; principalmente existen cinco grandes conceptos de productos saludables de mayor consumo:

- Bajos en grasa
- Vitaminados
- Light (sin azúcar)
- Altos en fibra y
- Alimentos funcionales (productos orgánicos).

Al ser una empresa nueva dentro del mercado finlandés, la incursión en el mismo consiste en establecer estrategias de penetración, para lo cual primero tendremos que saber las tendencias gustos y preferencias del consumidor a través de un estudio de mercado que será realizado mediante un bróker que se encargara de realizar el estudio correspondiente y nos muestre la información de mercado

requerido y saber si les es agradable el sabor del aguaymanto deshidratado. Dicho bróker también se encargará de la identificación de socios comerciales lo cual nos será más fácil para poder saber quiénes serán nuestros clientes.

Tabla N° 26

Tarifas de Servicios Personalizados de Comercio Exterior

Tipo de Servicio	Precio Zona 1	Precio S/.
Identificación de Socios Comerciales con Información de Mercado	600€	1,902.00

Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad

Elaboración: Autores de tesis

Luego del análisis acerca de gustos y preferencias de los consumidores finlandeses se ha decidido diseñar las siguientes estrategias para lograr las ventas esperadas.

Corto plazo:

- Ofertar el producto con respecto a sus necesidades y exigencias de los consumidores en este caso tendrá que ser un producto orgánico, que contribuya al cuidado de su salud y que cumpla con las exigencias sanitarias requeridas por el mercado meta cumplir con la Regulación (CE) No 834/2007.
- El consumidor finlandés prefiere productos simples y prácticos, con embalajes igualmente sencillos y que no resulten perjudiciales para el medio ambiente. Como, por ejemplo:
 - ✓ Productos ecológicos y orgánicos
 - ✓ Productos de comercio justo
 - ✓ Productos y alimentos saludables
 - ✓ Certificaciones
 - ✓ Productos que “tienen historia o cara”
- Dar a conocer el producto el cual se realiza mediante la participación de ferias locales y también ser colocadas en las principales tiendas comerciales.
- Presentar un empaque atractivo, con la finalidad que llame y capte la atención del consumidor, el cual está sujeto a cumplir con la regulación OJ L-250 el 18/09/2008 de etiquetado y control, establecido por la Unión Europea en donde Finlandia está sujeta a la legislación de su nación y de las normas europeas.

Mediano plazo

- Las alternativas que se tiene para entrar en el mercado es vender directamente a las grandes organizaciones mayoristas los cuales garantizan un mayor volumen de ventas pero también reduce los márgenes, por la fuerte presión negociadora de los grandes grupos, o vender a pequeños importadores que en su mayor parte, se trata de empresas familiares pequeñas que están habituadas a trabajar directamente con sus proveedores los cuales trabajan como miembros de la Federación Finlandesa de Agentes de Comercio Internacional, una asociación de agentes comerciales, distribuidores e importadores.

6.6.1. FODA Comercial

Tabla N° 27
FODA Comercial

<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción con altas perspectivas de exportación. • Alimento alternativo en la dieta de personas diabéticas, con sobrepeso, obesidad, etc. • Está teniendo una demanda creciente en el mercado europeo, americano y asiático, debido a su agradable sabor, aroma exótico. 	<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La producción del aguay manto no está teniendo un gran desarrollo ni tecnificación. • Reducida oferta exportable para demanda en cantidades masivas. • Los exportadores son solo acopiadores y no desarrollan óptimamente la cadena de valor. • Falta de experiencia en el mercado finlandés.
<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendencia a consumir productos sanos y orgánicos • Mercado Finlandés pagan mejores precios por productos orgánicos. • Débil desarrollo agrícola en el mercado finlandés. • Innovación en los productos, tomando en cuenta la preferencia de los consumidores por productos saludables, prácticos y una búsqueda de nuevos sabores de productos naturales. 	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener como competencia a Colombia que es el principal productor y exportador de aguaymanto y que tiene un TLC con la Unión Europea. • Incremento en la oferta, por parte de otros países. • Sustitutos con bajos precios • Competidores que se introduzcan en el mercado con economías de escala. • Variación de las temperaturas como consecuencia de cambio climático.

Fuente: Autores de tesis

Elaboración: Autores de tesis

6.6.2. Las 5 Fuerzas de PORTER

Según Porter las empresas difieren entre su en función a cinco fuerzas competitivas básicas. La comprensión de estas es fundamental para poder desarrollar una estrategia que asegure el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Estas cinco fuerzas competitivas son:

Tabla N° 28
Las 5 Fuerzas de PORTER

5 fuerzas de Porter		
1	La amenaza de entrada de nuevas empresas	La amenaza de nuevas empresas que producen y comercializan quienes podrían conseguir un crecimiento más próximo en el mercado internacional. Depende de la barrera de ingreso
2	El poder negociador de los proveedores	Agruparemos a los proveedores según componentes de producto que reflejen con mayor claridad la realidad del mercado.
3	El poder negociador de los Clientes	Se obtiene por medio de la participación de un bróker y empresas importadoras, para ingresar al mercado de Helsinki. No todos los compradores son iguales estos pueden tener o no cierto poder de negociación
4	La amenaza de productos	Las empresas que elaboren y que tienen una demanda, los productos sustitutos y que los consumidores podrían sustituir.
5	La rivalidad entre los diferentes competidores	La rivalidad de los competidores, existen un número de productores e importadores de Snacks

Fuente: Autores de tesis

Elaboración: Autores de tesis

A continuación, se detallarán las estrategias de marketing a utilizar, en los cuatro aspectos del negocio, que también son llamadas las 4p's o marketing mix:

6.6.3. El producto

Para comprender de manera clara y objetiva nuestro proyecto en sí, creemos que es conveniente saber lo siguiente:

Código de Sistema Armonizado Peruano (SA)

El presente estudio de mercado entrega información sobre Snacks de fruta deshidratada en Finlandia y comprende, los siguientes códigos armonizados:

Tabla N° 29

Descripción de la Partida Arancelaria del Producto

CODIGO	DESCRIPCION
08	Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios(cítricos), de melones o de sandías
0813	Albaricoques "damasco, chabacanos", ciruelas, manzanas, melocotones, peras, papayas, tamarindos y demás frutos comestibles, secos; mezclas de frutos secos comestibles o de frutos de cáscara comestibles(exc.frutos de cáscara, bananas o platanos, dátiles, higos, piñas"anamás", aguacates"paltas", guayabas, mangos y mangostanes, agrios"cítricos", uvas y pasas, sin mezclar entre sí)
081340	Frutas y otros frutos, secos(excepto los de las partidas 0801 a 0806); mezclas de frutas u otros frutos secos o de frutos de cáscara de este capítulo: Las demás frutas u otros frutos.

Fuente: TRADEMAP

Elaboración: Autores de tesis

6.6.3.1. Definición de "snack"

El alimento tipo snack es aquel tipo de comida fácil de llevar y de comer, usualmente del tamaño de un bocado y que se consume entre las comidas regulares.

6.6.3.2. Diferencia entre un producto deshidratado y un producto seco

Las frutas secas o frutas deshidratadas no tienen nada que ver con los frutos secos. Los frutos secos, nacen así, secos, en cambio las frutas deshidratadas son aquellas frutas frescas que, tras un proceso de deshidratación industrial o tradicional, han perdido toda el agua y quedan deshidratadas.

6.6.3.3. ¿Qué son los Snacks de frutas orgánicas deshidratadas?

Es un producto 100% orgánico elaborado en base a frutas naturales como el aguaymanto, las cuales tienen un alto contenido proteico y bajo en calorías. Así mismo dicho producto preserva y concentra perfectamente sus propiedades organolépticas (color, aroma y sabor), de agradable sabor e ideal para consumo entre comidas regulares; ya que es un snack fácil de llevar y comer.

6.6.3.4. Beneficios del producto

Ofrece diversos beneficios nutricionales, ya que, al secarse, se concentran al máximo sus elementos: proteínas, hidratos de carbono, vitaminas, sales minerales y fibra.

La incorporación de la fruta deshidratada a la dieta puede contribuir a aliviar problemas tales como: anemia, estreñimiento, desórdenes en la piel, entre otros; además de las propiedades curativas que tiene cada fruta.

6.6.3.5. Características del producto

El producto se encuentra a base de aguaymanto; el cual dará al producto un valor agregado y diferencia con respecto a productos similares.

Food and Drug Administration (2015), con respecto a las propiedades del aguaymanto; refiere que: los frutos poseen múltiples propiedades curativas; que a continuación se detallaran:

Aguaymanto: Un diminuto fruto proveniente de la serranía de nuestro país, el aguaymanto se caracteriza por ser una excelente fuente de

provitamina A y vitamina C. También posee algunas del complejo de vitamina B. Además, la proteína y el fósforo, fibra y carbohidratos; posee grandes propiedades, entre ellas, su efectivo poder antioxidante, el cual previene el envejecimiento; y su accionar como un práctico antidiabético que estabiliza el nivel de glucosa en la sangre.

Finalmente cabe resaltar que el empaque del producto, además de contar con las certificaciones necesarias que le brinda al producto un status, también tendrá una breve historia oriunda de Cajamarca, lo que otorga al producto un valor diferencial.

6.6.3.6. Marca

El nombre de la marca está inspirado en el mercado finlandés y se eligió teniendo en cuenta los gustos y preferencias de los habitantes, los cuales presentan una inclinación de consumo de productos simples, prácticos y orgánicos con sabores agradables a su paladar, por lo que se optó por el nombre “Delicioso” que en finlandés se escribe “HERKULLINEN” /jercqúlinen/, como nombre de marca; ya que es fácil de pronunciar y que describa lo agradable que resulta el producto al ser consumido.

En cuanto al Isotipo, hemos creído conveniente adherir la siguiente frase: “totalmente natural” que, para nuestro mercado, la traducción en finlandés vendría a ser “kaikki luonnolliset” pero obviamente este podría variar en cuanto al mercado al cual nos dirijamos. Entonces la marca quedaría de la siguiente manera:

Figura N° 17

Marca e isotipo del producto



Fuente: Autores de tesis

Elaboración: Autores de tesis

6.6.4. Abreviación de la Marca

En cuanto a la posible abreviación de marca, la cual es sólo una opción que hemos creído conveniente elaborar, el diseño sería el mostrado en la parte derecha, el cual estará registrado junto con la de la marca a manera de logotipo abreviado que se identificará con nuestra marca original.



6.6.5. Envase y Empaque

El envase para el producto será de polipropileno debido a las siguientes características que presenta las cuales son ideales para el uso del snack de frutas orgánicas deshidratadas.

- La estructura típica para este tipo de productos son laminaciones de BOPP/BOPP metalizado, dando una muy buena protección a la humedad y a la luz
- Se caracteriza por tener una gran resistencia contra algunos solventes químicos y a poder almacenar todo tipo de alimentos tanto calientes como fríos
- Un material más rígido que la mayoría de los termoplásticos. Una carga de 25.5 kg/cm², aplicada durante 24 horas no produce deformación apreciable a temperatura ambiente y resiste hasta los 70 grados C.

El envase del producto será en una presentación de 500g, Con las siguientes características:

- Largo: 21.5 cm
- Ancho: 14.5 cm
- Alto: 3.5 cm
- Resistencia: 500gr.
- Material: Polipropileno
- Unidades de envase: 38,319.18

Con respecto al embalaje a utilizar para el traslado puede ser de dos maneras:

- Enviadas en cajas de cartón con polietileno especiales para exportación, conteniendo de dos a 4 cajas de 5 kilogramos cada una.
- Cajas de cartón corrugado o de múltiples compartimientos y en peso varían entre los 5 y 25 kilogramos.

Figura N° 18
Empaque del Producto



Jos sinulla on ongelmia tuotteen kanssa, ota yhteyttä jälleenmyyjään tai soita 0800-876-554

INFORMACION NUTRICIONAL		
Tamaño de porción	500g	
Porción por envase	2	
	%VD*	%DN*
Grasas Total	1.2 g	1%
Grasas Sat.	0 g	0%
Grasas Trans	0 g	0%
Coolesterol	0 mg	0%
Sodio	0 mg	0%
Carb. Totales	36g	12%
Fibra dietaria	29.75 g	14%
Azúcares	0 g	
Proteínas	1.8 g	
Vitamina A	24 mg	
Vitamina B	1 mg	
Vitamina C	30 mg	
Vitamina E	0.002 mg	
Acido fólico	6mg	
Calcio	38 mg	
Hierro	1.60 mg	
Potasio	290mg	
Fósforo	39 mg	

* Los % de valores diarios (%VD) se basan en una dieta de 2000 calorías.


- Runsaasti proteiinia ja kuitua.
- Korkea ravintoarvo ja energia
- Valmis syömään
- Avaamisen jälkeen säilytetään viileässä paikassa.

Varastointi

Säilytä viileässä ja kuivassa paikassa.
Mieluummin kylmässä avaamisen jälkeen.
Parasta ennen päiväys.

LOT 138-01-12
FV 30/01/14

www.herkullinen.com



6.6.6. Política de precios

Benchmarked

EFEFIRAT (ethnic y organic foods) empresa alemana dedicada a la exportación de productos orgánicos deshidratados, con diversas presentaciones entre ellas de 500gr con un precio de venta 13 euros.

Figura N° 19
Presentación de Snack de Frutos Secos



Fuente: Efefirat

Elaboración: Efefirat

KLUTH fue fundada en 1928 por el Sr. Herbert Kluth especializada en el procesamiento de frutas de alta calidad seco, nueces y especialidades de alimentos orgánicos; con presentaciones de 400 gr y un precio de venta 10.5 euros.

Figura N° 20
Presentación de Snack de Banana Deshidratada



Fuente: Kkuth
Elaboración: Kluth

6.6.6.1. Estrategia de Precio

La estrategia de precio a utilizar es la de “Estrategias de Precios Orientadas a la Competencia”, fijando el precio de acuerdo a los valores actuales de nuestros competidores, siendo los principales países Alemania y Reino Unido, sin basarnos en los costos o en la demanda, evitando de esta manera la guerra de precios y reacciones imprevistas de los consumidores ante una subida de precios.

Tomamos esta estrategia debido a que son productos homogéneos y de acuerdo a la participación que tendremos frente en un mercado de gran estabilidad.

6.6.6.2. Precio de Venta

El precio de exportación para el Snack de fruta orgánica deshidratada es de 11.30 euros, para una presentación de 500 gramos.

Se utilizó el método Costing para determinar el precio, a través del análisis inverso del precio comercial; dando como resultado un precio FOB de 5.61 euros y costo sin arancel CIF de 5.74 euros.

Tabla N° 30
Cálculo del Precio
Euros (€)

FOB	5.61	
Seguro	0.07	1.25%
Flete Internacional	0.06	
Costo sin arancel CIF	5.74	
Arancel		0%
Costo sin IVA	5.74	
IVA		20%
Costo Nacionalizado sin Flete	6.89	
Transporte Interno	0.06	
Costo del Broker	6.95	
Margen del Broker		25%
Costo Retailer	8.69	
Margen del Retailer		30%
PVP	11.30	

Fuente: Autores de tesis

Elaboración: Autores de tesis

6.6.7. Publicidad y promoción

Estrategias de posicionamiento: Nuestro producto será promocionado remarcando sus propiedades medicinales y cualidades energéticas. Nos enfocaremos en publicitar nuestro producto utilizando medios on line que servirán como imágenes de nuestro producto a nivel mundial y como mercados virtuales. También la publicidad televisiva será esencial para que el público se familiarice con la marca y logo para que no exista confusión al momento de la compra. Los medios on line nos permitirán tener un alcance global y una expansión mucho más rápida.

6.6.7.1. Sector Retail

EUROPEAN COMMISSION (2013) con respecto al sector retail en Finlandia; refiere que: El sector del comercio minorista en Finlandia ha crecido significativamente en los últimos 15 años, en parte debido al crecimiento constante de la población, el aumento de los ingresos disponibles y una ubicación central entre Rusia y los países nórdicos y bálticos. Es por ello que la alternativa de comercialización de Snacks de fruta deshidratada, que se estima más adecuada de acuerdo al formato y tamaño de las porciones, es el canal retail, ya que se trata de un producto que es adquirido para ser llevado y consumido fuera del hogar, en el trabajo o durante actividades al aire libre.

En la distribución de alimentos y otros productos de consumo doméstico, cuatro organizaciones, Kesko, Sok, Tradeka y Tuko Logistics, son proveedoras/propietarias de las principales cadenas de supermercados e hipermercados que acaparan el 92% de las ventas de este tipo de productos. Cada una de estas organizaciones tiene cadenas de venta mayorista y minorista que forman un sistema compacto de distribución.

KESKO

K-citymarket

Versátil y asequible lugar para comprar, debido a que cuenta con un amplio portafolio de productos donde podrá encontrar desde comida hasta ropa de marca, el ocio y el hogar.



www.k-citymarket.fi

K-supermarket

El supermercado promedio. Cuenta con personal capacitado. Tiene una amplia gama de productos frescos y procesados.



www.k-supermarket.fi

K-market

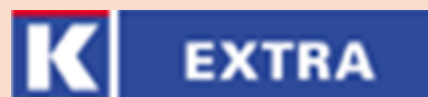
Tienda de comestibles, ubicadas en toda Finlandia.

www.k-market.com



K-extra

Tienda de comestibles, que ofrece servicios adicionales a sus clientes para fidelizarlos.



www.k-extra.fi

6.6.7.2. SOK

Comercio finlandés al por menor y la red de servicio de las empresas, cuenta con más de 1 600 puntos de venta. S-Group se compone de las sociedades cooperativas, y el finlandés Centro Cooperativo (SOK) y sus filiales. El Grupo S ofrece productos comestibles y de consumo, de estaciones de servicio de combustible y las empresas del comercio, el turismo y la hospitalidad, el comercio de accesorios del automóvil y la automoción y el comercio agrícola.



6.6.7.3. TRADEKA

Líder en Finlandia, la compañía de tiendas de conveniencia, cuyas operaciones se basan en tres marcas de las tiendas nacionales: Siwa, Valintatalo y el euromercado.



6.7. Promoción de Ventas

A pesar de que la fruta deshidratada es altamente conocida en este mercado, nuestro país no se conoce como proveedor de snacks de fruta deshidratada. No obstante, lo anterior, la fama que tiene Perú como importante productor de variada fruta de calidad, contribuirá a formar una imagen para estos productos.

Asimismo, se piensa utilizar como estrategia de ingreso **participar en ferias**, a fin de promocionar el **Snacks de Frutas Deshidratadas** mediante la distribución de brochures en donde se informará la calidad del producto, sus características, beneficios y su aceptación entre los consumidores.

- **Brochures**, el diseño de está a cargo de la empresa; por lo cual solo requerimos del servicio de impresión y la cantidad se determinó de acuerdo al número de participantes a la feria, la cual equivale a 15 millares; aproximadamente.

Tabla N°31
Costos de Brochure (S/.)

	Costo unit. (millar)	Costo Total
Impresión	S/. 320.00	S/. 4,800.00

Fuente: Imprenta Loli

Elaboración: Autores de tesis

- **Tarjetas Personales**, al igual que el brochure el diseño está a cargo de la empresa por lo que requerimos solo el servicio de impresión para la distribución en la feria a participar.

Tabla N° 32
Costos de Tarjetas Personales (S/.)

	Costo unit. (millar)	Costo Total
Impresión	S/. 220.00	S/. 3,300.00

Fuente: Imprenta Loli

Elaboración: Autores de tesis

- También se realizará la elaboración de una página web que tendrá la información de la empresa del producto, los teléfonos de contacto, acerca del producto, etc.

Tabla N° 33
Costos Pagina Web (S/.)

Diseño	S/.	300.00	
Dominio y Hosting	S/.	79.89	S/. 379.89

Fuente: Autores de tesis

Elaboración: Autores de tesis

Las siguientes son algunas de las principales ferias a las que podemos asistir:

GASTRO – Feria comercial para, restaurantes, hoteles y catering

Fecha: Preliminar cada dos años (Marzo)

Lugar: Helsinki Fair Centre, Helsinki

Web: www.finnexpo.fi

Persona de contacto: Sra. Ritva Becker

E-mail: ritva.becker@finnexpo.fi

Wine, Food and Good Living (dirigida al consumidor final)

Lugar: Helsinki Fair Centre, Helsinki

Fecha: Se celebra cada año, (Octubre – Aprox. 3 días)

Web: www.viiniexpo.fi

Persona de contacto: Ms Sari Viljanen

E-mail: sari.viljanen@viinilehti.fi

ELMA, Helsinki Food and Agriculture Show

Fecha: Preliminar cada dos años (Noviembre – Aprox. 3 días)

Lugar: Helsinki Fair Centre, Helsinki

Web: www.elmamessut.fi

Persona de contacto: Ms Kirsi Tolvanen

E-mail: kirsi.tolvanen@finnexpo.fi

El siguiente cuadro los cálculos esta realizados de acuerdo a los siguientes criterios:

Calculado para un espacio aprox. de 20 m²

➤ **GASTRO**

- ✓ Todos los precios incluyen IVA del 23%
- ✓ *menos de 100 m²: 112 euros / m², a partir de 100 m²: 96 euros € / m²
- **Wine, Food and Good Living**
 - ✓ Todos los precios incluyen IVA del 23%
 - ✓ Menos de 100 m²: 76 euros
- **ELMA, Helsinki Food and Agriculture Show**
 - ✓ Todos los precios incluyen IVA del 23%
 - ✓ Menos de 100 m²: 96 euros

Tabla N° 34
Costos de Ferias Internacionales
Miles de Soles (S/.)

FERIAS			
GATRO			
Visitantes	15,784		
Expositores	270		
Área	6713 m ²		
Inscripción*	430 €		
Alquiler de espacios*	2,755 €	3,185 € S/.	10,210.51
Wine, Food and Good Living			
Visitantes	18,310		
Expositores	330		
Área	4520 m ²		
Inscripción*	260 €		
Alquiler de espacios*	1,869 €	2,129 € S/.	6,825.17
ELMA, Helsinki Food and Agriculture Show			
Visitantes	11,480		
Expositores	190		
Área	6971 m ²		
Inscripción*	300 €		
Alquiler de espacios*	2,361 €	2,661 € S/.	8,530.66

Fuente: Autores de tesis

Elaboración: Autores de tesis

Además, se plantea seguir las siguientes actividades, para lograr incursionar de manera exitosa en el mercado finlandés:

- Fomentar los contactos con los importadores finlandeses en base a ofertas concretas que sean competitivas y favorables a los compradores.
- Asegurar que en los empaques del producto se indique el país de origen.
- Información sobre el origen: Es necesario elaborar material informativo y de apoyo contando una historia en torno a la calidad y recolección de la fruta, proceso natural de elaboración etc., de manera de transmitir por un lado la confiabilidad del producto y por el otro, entregar un elemento comercial diferenciador.

Después de haber mantenido un posicionamiento en el mercado finlandés, se piensa extender las operaciones hacia otros países miembros de la Unión Europea; esto mediante la creación de una cartera de productos más diversificada, la cual se enfoque en las distintas preferencias, gustos, hábitos, entre otros aspectos relevantes del consumidor europeo.

6.8. Plaza

6.8.1.1. Satumarja

Situado en el mercado de Helsinki, Satumarja ofrece una variedad inigualable de productos alimenticios orgánicos. Una visita a la tienda es una experiencia única, y no solo por la enorme selección de productos disponibles; sino también por excelente atención del personal que te informará alegremente sobre la gama de productos que ofrece.

Hay mucho donde elegir en el pasillo de productos: todas las verduras y frutas que se venden en Satumarja son orgánicas.

Teniendo en cuenta la cantidad exportable, se ha decidido ingresar a esta tienda donde se comercializa productos orgánicos; debido a su gran afluencia de consumidores orientados al consumo de productos saludables.



El consumidor al que va dirigido el Snack de Fruta Orgánica Deshidratada, son los habitantes entre los 25 a 54 años, hombres y mujeres de la capital de Helsinki, interesadas en cuidar su salud y estética; adquiriendo productos naturales, dietéticos, y exóticos; principalmente existen cinco grandes conceptos de productos saludables de mayor consumo:

- Bajos en grasa
- Vitaminados
- Light (sin azúcar)
- Altos en fibra y
- Alimentos orgánicos.

6.9. Distribución

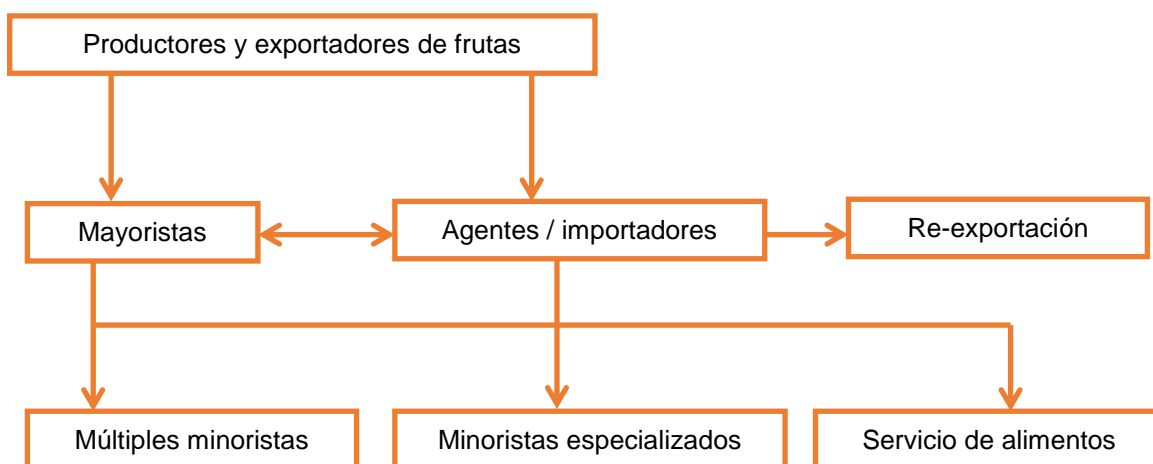
Una de las áreas más importante en la logística internacional, es el área de la distribución, ya que para que el producto llegue al consumidor final es por medio del transporte quien hará entrega del producto.

En su periodo desde el productor al consumidor, las frutas frescas (y los vegetales) exportados a la UE pasan a través de tres niveles de venta: el nivel de producción, el del importador/mayorista y el nivel minorista, que es donde el consumidor hace compra.

Desde el productor hasta el intermediario (retailers), la preparación a base de fruta pasa por los siguientes niveles de comercialización:

- El Productor/Exportador: producen y empaican el producto para enviarlo al importador. Generalmente venden a detallistas dentro de su misma área local.
- Importador/Agentes: intermediarios que mantienen relaciones comerciales con productores o exportadores en el extranjero. Son los encargados de proveer a la industria alimenticia y empresas emparadoras. En algunos casos también se dedican a la re-exportación
- Mayoristas: locales de mayoristas sin intermediarios en la cadena de productores a consumidores. Usualmente no realizan actividades de empaclado y etiquetado.
- Tiendas Minoristas (venta al detalle): en este canal, la decisión de compra la tiene el consumidor final.

Figura N° 21
Distribución del producto



Fuente: Propia

Elaboración: propia

6.9.1. Proceso Logístico Exportador

6.9.1.1. Tipo de Transporte

El tipo de transporte que se utilizará será marítimo

- Vía marítima (Puerto del Callao al Puerto de Helsinki), con un tiempo de transito de 25 a 30 días aproximadamente, considerando imprevistos.

El contenedor a utilizar será para carga solida con 20 pies de largo (6m.), 8 pies de ancho (2.4 m.), centro de carga 48 pulgadas (1.200 mm.).

La altura del pallet suele ser de 15 cm. El pallet europeo mide 120 x 80 cm.

Para el transporte local se contará con el servicio integral de **TRAVICOPERU**, quien se encargará de transportar la mercadería hacia el puerto del Callao.

6.9.1.2. Medio de Pago

El medio de pago a utilizar será carta de crédito irrevocable a la vista y confirmada. Previo a ello se realizará un contrato de compra venta internacional.

6.9.1.3. Transporte Internacional

Nuestro operador logístico será contratado mediante el bróker y la empresa Ranza, esta línea tiene el flete más competitivo para la ruta, el tránsito a seguir será el siguiente, puerto del Callao – puerto de Helsinki.

6.9.2. Estrategias Promocionales

- a) Estrategias de posicionamiento: El producto será promocionado destacando principalmente sus propiedades medicinales y cualidades energéticas.
- b) Medios de Comunicación: Nos enfocaremos en publicitar nuestro producto utilizando medios ONLINE que servirán como imágenes de nuestro producto a nivel mundial y como mercados virtuales. También la publicidad televisiva será esencial para que el público se familiarice con la marca y logo para que no exista confusión al momento de la compra. Los medios ONLINE nos permitirán tener un alcance global y una expansión mucho más rápida.
- c) Promoción de Ventas: No se incluirá ninguna oferta a la hora de introducir nuestro producto al mercado. En la etapa de desarrollo se incluirán ciertas promociones, como complementos a nuestros productos sin aumentar el precio.

6.10. Diseño y Planes de Desarrollo

6.10.1. Dificultades y riesgos

El Snack de fruta orgánica deshidratada está constituida por frutas nativas que son el: aguaymanto. El principal problema identificado es el de no poder satisfacer la demanda del mercado, esto debido a los factores que limitan la producción de aguaymanto orgánico en la región Cajamarca y por ende no se cuenta con una producción masiva.

Para poder cumplir con la demanda del mercado se plantea establecer relaciones comerciales con productores locales ubicados en el departamento de Cajamarca en la provincia de Celendín, así como dotarlos del conocimiento necesario para que su producto sea de calidad y con características orgánicas.

Asimismo, las variaciones en el tipo de cambio constituyen otro riesgo para la empresa, debido a que el producto esta cotizado en euros, y si la moneda cae representaría pérdidas para la empresa.

6.10.2. Mejoramiento del producto y nuevos productos

Actualmente solo se cuenta con una sola presentación del producto la cual es el snack de 500g, para poder contar con una diversidad se piensa realizar más adelante otro tipo de presentaciones con cantidades superiores a la actual.

- Presentaciones de 100g: Para niños en edad escolar, a modo de refrigerios bajos en calorías y azúcares.
- Presentaciones de 200g: Para oficinistas, a modo de piqueo nutritivo.
- Presentaciones de 1kg: Para consumo en reuniones.

Después de haber afianzado nuestras relaciones comerciales con Finlandia y de haber logrado fidelizar al consumidor se podrá presentar la idea incluir otras frutas oriundas del Perú y con presentaciones de acuerdo a la edad y necesidades específicas como: snack netamente nutritivo, light, que influya en el cuidado estético, etc. Después de haber logrado un posicionamiento en el mercado finlandés se evaluará extender las operaciones hacia otro país miembros de la Unión Europea.

6.10.3. Proveedores

La demanda proyectada para el 2016 es de 94400 kilos anuales, teniendo en cuenta que dicha demanda a satisfacer esta fuera de nuestros alcances debido a que uno de nuestras dificultades es la poca oferta exportable de la materia prima requerida para la elaboración del producto; es por ello que hemos creído conveniente enfocarnos en el 6% solo de la población de la capital de Finlandia "Helsinki" llegando a exportar 29500 unidades anuales para el 2016.

Aguaymanto: En la región Cajamarca existen plantaciones en las provincias de San Pablo, San Marco, San Miguel, Bambamarca, Cajamarca y Celendín. Con aproximadamente 60 hectáreas.

Celendín posee una extensión de 2,641 km² y posee un clima templado, lo cual es muy beneficioso para el cultivo del aguaymanto. La ubicación de este territorio peruano dedicado a la producción de aguaymanto es muy ventajosa, ya que los grandes mercados internacionales demandan frutos de calidad y que tengan ciertas características como un color dorado, delicioso sabor, buena textura y hasta estética en el capullo que la cubre. Es por ello que se ha seleccionado a la provincia de Celendín para ser los nuestros proveedores, en donde estableceremos alianzas estratégicas con los pequeños productores los cuales en la actualidad se han unido para constituir una asociación denominada APROFHZEL (Asociación de Productores de Frutas y Hortalizas Orgánicas de Zelendín): Lidera la producción tecnificada de aguaymanto Celendino.

- Costo de producción por Ha: 8000 nuevos soles (riego por gravedad)
- Rendimiento estimado: 11 Tm por Ha
- Precio por tonelada de aguaymanto con "capucha" seca: 2.00 nuevos soles
- Vida útil de la plantación: 16 meses desde el trasplante hectárea mínimo para establecimiento de planta de secado y empaquetado al vacío: 10 Has
- Costo de secadora + empacadora: aproximadamente 12,000 \$

Actualmente, la APROFHZEL tiene varias parcelas en diferentes etapas de crecimiento y producción, en el 2005 todas ellas suman aproximadamente 2 ha, que se encuentran tanto entre en el Distrito de Celendín, José Gálvez y Utco. Actualmente se viene trabajando con 200 productores de frutas nativas andinas de los distritos de Celendín, Huasmín y Sorochuco. Actualmente existen 15 Ha instaladas de frutas nativas de las cuales 12 Ha son de aguaymanto y 03 Ha de

berenjena. Su producción aproximada por hectárea es de 7000 a 10000 kilos es decir de 7 a 10 toneladas anuales por ha.

En la provincia de Celendín se produce más de 12 kg/planta y se espera superar a 15 kg/planta en promedio en parcelas controladas. Esto significa que dentro de un periodo corto la producción de aguaymanto se intensificará grandemente mediante técnicas de cultivos más tecnificadas creando así mayores mercados nacionales e internacionales. Hoy en día, el aguaymanto celendino se vende en los mejores mercados de Lima y Trujillo y también por intermedio de una empresa se logra llevar frutos frescos a Italia debido a la alta calidad que caracteriza a estos frutos celendinos.

Tabla N° 35
Producción de Aguaymanto
Toneladas al Año (Tn)

	2011	2012
Hectáreas	10	12
Tn. por hectáreas	8	10
Total, de Toneladas anuales	80 Tn.	120 Tn.

Fuente: APROFHZEL

Elaboración: Autores de tesis

6.10.4. Costo de la materia prima

El aguaymanto: es un cultivo que, a partir del cuarto mes, empieza a producir y semanalmente se cosecha durante un año más. Respecto al mercado, hay una demanda insatisfecha que hay que atender.

El precio del aguaymanto puede subir a 3 o 3.5 pues actualmente hay poco producto y los clientes contados lo compran en Lima. Pero si se empieza una siembra masiva, probablemente baja a 1.5 soles el kg.

El costo de producción fluctúa entre 0.6 y 0.75 soles con los rendimientos señalados y el precio de venta que se está pagando es 2.00 nuevos soles. Estamos hablando de una utilidad neta de 1.25 nuevos soles por kg.

Para el 2016 la cantidad demanda del snack de frutas orgánicas deshidratadas para el mercado finlandés es de 29500 unidades, pero tendremos que tener en cuenta que los frutos pierden el 40% de su peso al ser deshidratado por lo cual consideraremos una merma del 20%, con dicha replantación el requerimiento de la materia prima será de 94400 kilos.

Tabla N° 36
Costos Unitarios de la Materia Prima
En Nuevos Soles (S/.)

COSTO UNITARIO DE MATERIA PRIMA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aguaymanto	2.50	2.58	2.66	2.74	2.82

Fuente: Autores de tesis

Elaboración: Autores de tesis

Tabla N° 37
Costo Total de la Materia Prima
En Nuevos Soles (S/.)

TOTAL COSTO DE MATERIA PRIMA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ct/año	1	2	2	3	4
Aguaymanto	236,000.00	334,559.50	344,930.84	452,611.98	566,637.87
Total Nuevos Soles	236,000.00	334,559.50	344,930.84	452,611.98	566,637.87

Fuente: Tabla N° 35

Elaboración: Autores de tesis

6.10.5. Producción

Después de haber acopiado la materia prima, nuestro negocio consistirá en el procesamiento de las frutas para su deshidratado, empaque y embalaje, el cual está a cargo de nuestra empresa y se desarrollará en nuestras instalaciones propias ubicadas en Baños del Inca.

Actividades

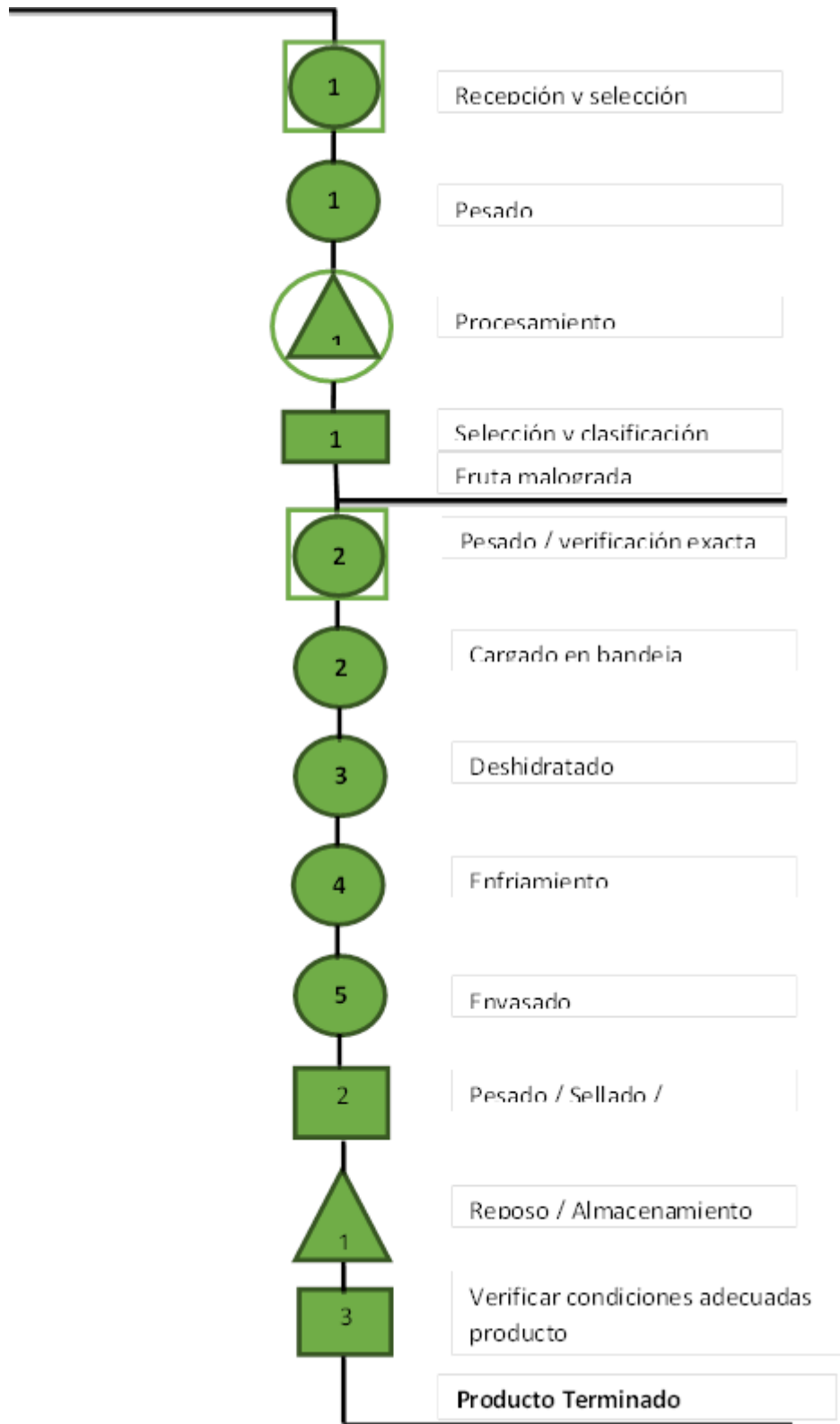
Para la actividad de producción se tendrá que contar con un sistema de calidad, para lo cual lo en primera instancia tendremos que contar con proveedores adecuados que nos garanticen el suministro de la materia prima.

Fases del proceso productivo

- 1) Recepción de la materia prima y selección: al momento de la recepción de la materia prima se realizará una inspección para determinar su calidad y si cumple con las especificaciones en cuanto a sanidad.
- 2) Almacenamiento y pesado: luego de culminar la inspección se pesa y se destina a almacenamiento o procesamiento.
- 3) Selección y clasificación: se elimina la fruta malograda, la fruta tendrá que tener textura firme.
- 4) Pesado: se pesa la cantidad exacta que ingresará al proceso para determinar el rendimiento de la fruta.
- 5) Cargado en bandejas: el cargado de las frutas en las bandejas debe ser tal que no estén superpuestas, si no bien distribuidas.
- 6) Deshidratado: se controla las variables de temperatura y tiempo de secado. La deshidratación de frutas se fija a una temperatura de 50 a 60°, que varía según el tipo de fruta.
- 7) Enfriamiento: se deja que enfrié a temperatura de ambiente. Luego se procede a recoger y guardar en envases herméticos.
- 8) Envase, pesado, sellado y etiquetado: el proceso se realiza cuando el producto está completamente frío y ha estado en los envases plástico, debidamente identificado por lotes por, por lo menos un día de reposo. El envasado, se realizará en bolsas de polipropileno. En la etiqueta se debe marcar la fecha de vencimiento y el lote.
- 9) Almacenamiento: asegurar que el producto se encuentre en condiciones adecuadas de conservación (lugar fresco y limpio.)

Figura N° 22

Flujograma de Proceso



Fuente: Autores de tesis

Elaboración: Autores de tesis

Leyenda:

- El círculo nos determina la operación
- El triángulo es el almacén
- El cuadrado es inspección
- Cuando un cuadrado esta junto con otro símbolo es operación combinada
- La raya interceptada entre dos simbolismos es la salida del producto que ya no sirven en el proceso

6.10.6. Requerimiento de mano de obra

Para desarrollar la actividad de transformación de frutas nativas, contaremos con dos áreas específicas:

1. Mano de obra de fabricación: personal para la selección y limpieza del fruto
2. Mano de obra de operación: personal especializado en el manejo de máquinas procesadora industrializado.

La jornada diaria de trabajo será de 8 horas y 25 días al mes. La mano de obra se irá ampliando a medida que se incremente la producción

Tabla N° 38
Remuneración de Mano de Obra
En Nuevos Soles (S/.)

Mano de Obra Directa	Cantidad	Sueldo Bruto	EsSalud	Gratificación	CTS	Costo Mensual	Costo Anual	Costo Total Anual
			9%	0.1667	0.0833			
Acopio	4	750	68	125	63	1,005	12,060	48,240
Selección	4	750	68	125	63	1,005	12,060	48,240
Almacenamiento	2	750	68	125	63	1,005	12,060	24,120
Pesado	2	750	68	125	63	1,005	12,060	24,120
Operador de Máquinas	2	900	81	150	75	1,206	14,472	28,944
Total de Mano de Obra Directa								173,664

Fuente: Autores de tesis

Elaboración: Autores de tesis

6.11. Plan de operaciones y producción

6.11.1. Localización geográfica

La planta de proyecto está prevista a realizarla en un área de total de 250 m²

- Departamento : Cajamarca
- Provincia : Cajamarca
- Distrito : Baños del Inca

La localización de nuestra empresa está ubicada en los Baños del Inca siendo local **propio** en el cual se pretende tener el área de operaciones debido a que el ambiente es de un tamaño considerable para poder establecer las instalaciones y así mantener la comodidad suficiente para llevar a cabo la producción del producto.

Para determinar la localización se ha tenido en cuenta los factores que influyen en las decisiones de localización.

Fuentes de abastecimiento: De los datos referenciales obtenidos de las distintas empresas cajamarquinas sobre la producción anual de las frutas: para el aguaymanto se deduce que hay buena disponibilidad de la materia prima.

Ubicación del mercado: Baños del inca se encuentra comunicada mediante carreteras afirmadas que le sirven como vías de acceso hacia el contacto con los proveedores como también con la región de Cajamarca para poder realizar la movilización producto.

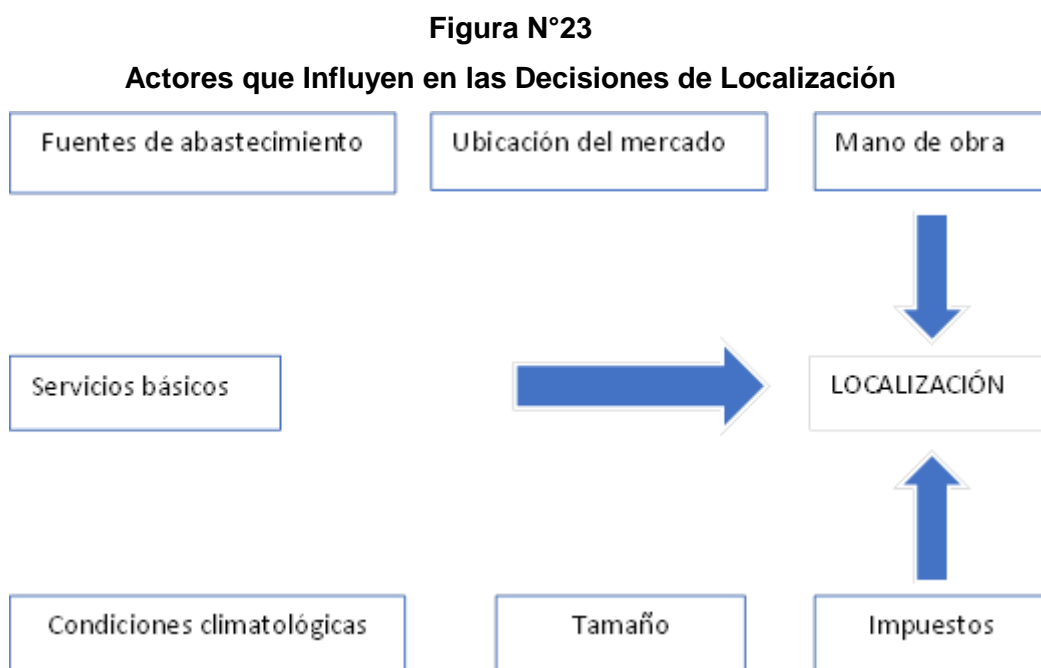
Mano de obra: los trabajadores tienen distintas opciones para poder llegar a la empresa como carro propio o servicios públicos de transporte e incluso caminando para aquellos trabajadores que vivan en el distrito de Baños del Inca.

Servicios básicos: Baños del inca es un distrito que en los últimos años ha tenido un crecimiento favorable, en donde los servicios como agua, luz son servicios con precios accesibles y baratos con respecto a la comunicación el servicio de telefonía no es la excepción también se puede requerir de ella sin ningún problema.

Condiciones climatológicas: las épocas de las lluvias oscilan entre los meses de noviembre a febrero, lo cual encontramos un inconveniente con la carretera a la entrada del local lo cual no está debidamente asfaltada.

Tamaño: La capacidad del proyecto durante su periodo de funcionamiento será el apropiado y de acuerdo al estudio de mercado, pudiendo ser ampliado posteriormente siempre y cuando se tenga garantizado la expansión hacia otros.

Impuestos: Pago de predios



Fuente: Propia

Elaboración: Propia

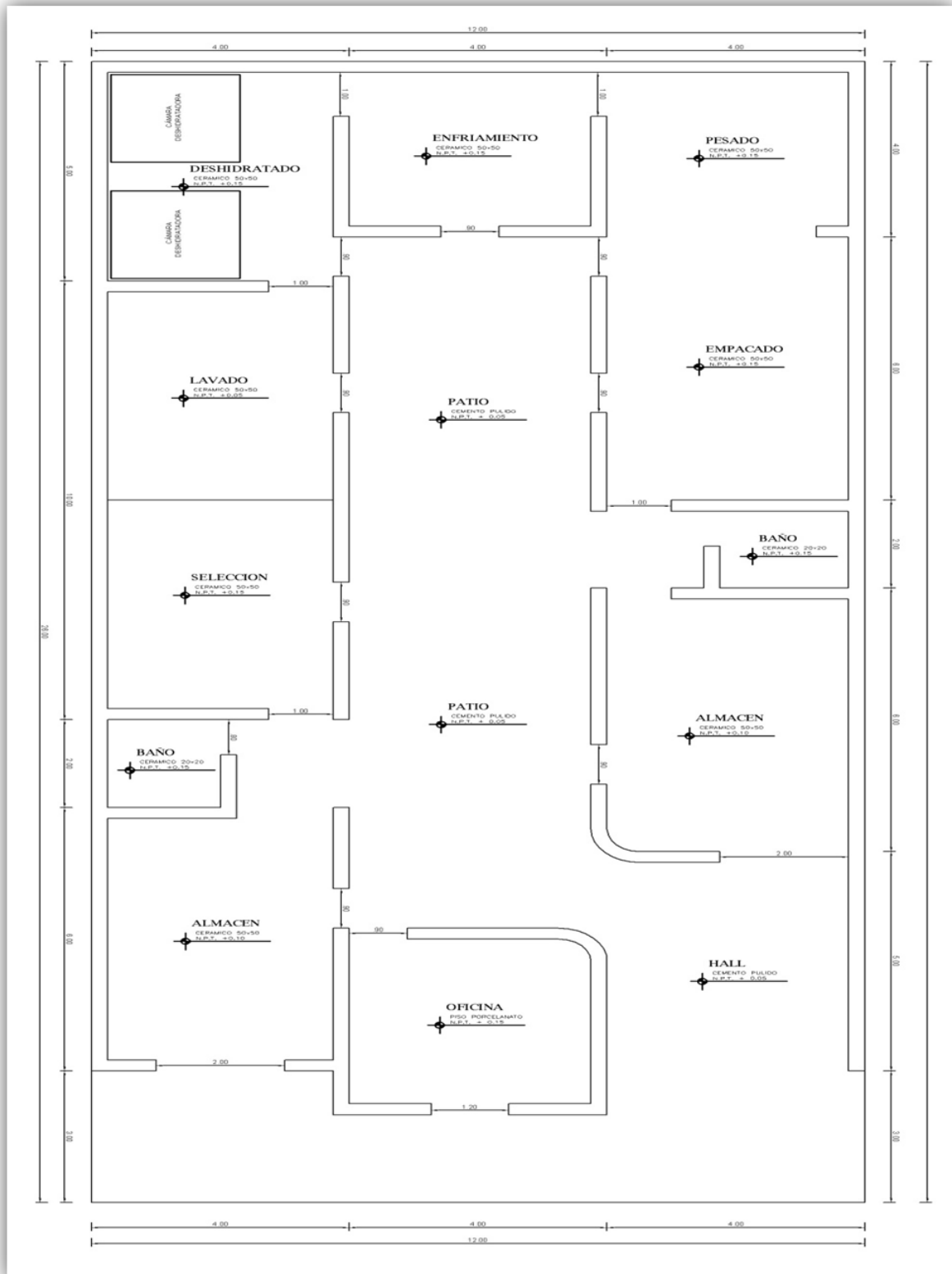
6.11.2. Instalaciones y mejoras

Para el establecimiento de las instalaciones del área de operaciones fue necesario establecer planos de construcción y acondicionamiento, dicha área contara en primera instancia con 2 máquinas deshidratadoras y maquina selladora, balanza y entre otros artículos necesarios para la producción.

- **Las oficinas** de trabajo gerencial y atención al público estarán ubicadas a la entrada de local
- **Dos Almacenes**, uno destinado para el acopio de la materia prima y el otro destina almacenar él producto final.

- **Área de selección** está destinado para una inspección y determinar la calidad y si cumple con las especificaciones en cuanto a sanidad.
- **Lavado** dicha área se encarga de la higiene de la materia prima para después poder pasar al proceso de deshidratado.
- **Deshidratado** están son instalaciones amplias y cómodas para el libre desplazamiento del personal y también una ubicación adecuada de la máquina.
- **Enfriamiento**, las dimensiones son considerables ya que en ella se procederá a almacenar instantáneamente el fruto deshidratado, este ambiente tendrá que estar esterilizado y con previos señalizaciones y reglas de sanidad ya que en ella se encuentra el producto listo para poder ser envasado
- **Pesado y Empacado:** Es un mismo ambiente donde se lleva a cabo conjuntamente dos procedimientos que no pueden estar separados debido a dicho procesos esta área es la que cuenta con mayores dimensiones con relación a las demás áreas.

Figura N°24
Plano del La Planta de Producción



Fuente: Autores de tesis

Elaboración: Autores de tesis

6.11.3. Aspectos regulatorios y legales

6.11.3.1. Organización de la empresa

Constitución legal

a) Tipo de empresa S.R.L.

Es un tipo de sociedad mercantil en la cual la responsabilidad está limitada al capital aportado. El capital está representado por participaciones (no tiene acciones) iguales, acumulables e indivisibles, las que no puede ser incorporadas en títulos ni valores.

A diferencia de la SA, la SRL fue ideada para proyectos con pocos socios, con requisitos formales bastante simples, con menores costos asociados a su funcionamiento y con una versatilidad legal importante que permite adaptarla a lo que los emprendedores buscan

b) Trámites y costos de formalización.

- Realizar la búsqueda (costo: s/ 4.00) y reserva de nombre (costo: s/ 18.00) en las oficinas de SUNARP, a fin de evitar duplicidad en el nombre. Vigencia de la reserva de nombre: 30 días naturales.
- Copia simple del documento de identidad: DNI. Asimismo, las personas casadas(os) adjuntaran la copia simple del documento de identidad de los socios.
- Descripción detallada de la actividad económica (objeto social), la cual deberá ser presentada en hoja simple debidamente firmada.
- Aporte de capital: conformado por bienes y servicios valorados económicamente y transferidos a la empresa. Estos aportes pueden ser:
 - Bienes dinerarios (ej.: dinero en efectivo)
 - Bienes no dinerarios (ej.: computadora, escritorio)
 - Mixto (bienes dinerarios y no dinerarios).

Cuando se tenga todos los requisitos correspondientes se procederá a constituirse en escritura pública y posterior inscripción en el registro mercantil

c) Iniciar la formalización de la empresa

Paso 1: Dirección Mi Empresa: orientación, elaboración y envío al notario del documento constitutivo de la empresa, elaboración de la minuta (tramite totalmente gratuito).

Paso 2: Notaria elaboración de la escritura pública y envío de la misma a la SUNARP (tarifa social-convenio con el colegio de notarios de lima) (S/. 200)

Paso 3: SUNARP: Brindar el nombre que ya se reservó y brindar la hoja donde figura el capital social (costo s/ 18.00 el cual ha sido pagado en la inscripción).

Paso 4: SUNAT: genera el número de RUC y el clave sol de la empresa y reenvía al notario y comprobantes de pago.

Paso 5: Notaria: entrega la partida electrónica, la ficha RUC y el clave sol, para su activación por parte del empresario en los centros de atención al contribuyente de SUNAT. Y además Registros administrativas y Especiales Autorizaciones sectoriales (costo S/. 125)

Paso 6: Autorización Libro Aprobación del 1er libro de Planillas por parte del Ministerio del trabajo MTPE.

Paso 7: Licencia Municipal Requerimientos específicos de Funcionamiento (costo S/.500)

Paso 8: Notaría: Legalización Libros contables (costo S/.140)

Paso 9: La empresa está apta para iniciar operaciones.

Tabla N°39
Costos de Constitución Legal
En Nuevos Soles (S/.)

Documentos	Costos en soles (S/.)
Búsqueda de duplicidad	4.00
Reserva de nombre	18.00
Escritura pública	200.00
Registros administrativos	125.00
Licencia de funcionamiento	5.00
Legalización de libros contables	140.00
Total	S/.492.00

Fuente: SUNARP

Elaboración: Autores de tesis

6.11.3.2. Asuntos de propiedad intelectual

Permisos especiales de marca y por tipo de negocio:

Registro de Marca

El registro de marcas está a cargo de la Dirección de Signos Distintivos del INDECOPI.

- Presentar tres ejemplares del formato de la solicitud correspondiente (uno de los cuales servirá de cargo).
- Indicar cuál es el signo que se pretende registrar. Si éste posee elementos gráficos, se deberá adjuntar su reproducción (tres copias de aproximadamente 5 cm de largo y 5 cm de ancho y a colores, si se desea proteger los colores).

Tabla N°40
Costos para Registro de Marca
En Nuevos Soles (S/.)

Procedimiento	Costo	Equivalencia En Porcentaje De U.I.T (%)
Registro de Marca y otros Signos (Marcas de Producto, servicio, colectiva y de certificación, Nombre Comercial y Lema Comercial).	S/. 534.99	14.657

Fuente: INDECOPI

Elaboración: Autores de tesis

6.12. Aspectos Regulatorios

Frutas orgánicas

La exportación a Finlandia no sólo está sujeta a la legislación finlandesa, sino también a la de la UE.

Para la exportación de productos agrícolas vivos o no tratados, productos agrícolas tratados para el uso como comidas, forrajes, semillas y material de propagación vegetativo se deberá cumplir con la Regulación (CE) No 834/2007 en producción orgánica y etiquetado de productos orgánicos en cuanto a producción orgánica, etiquetando y control (OJ L-250 el 18/09/2008) abracan los aspectos siguientes:

- Producción, procesamiento, embalaje, transporte y almacenaje de productos.
- Uso de ciertos productos y sustancias en procesamiento de la comida
- Una lista de autorizaciones de ingredientes está disponible en la base de datos del Sistema de Información de Agricultura ecológicas (OFIS)
- La prohibición del uso de organismos genéticamente modificados (OGM) y de productos derivados de OGM en la producción orgánica

- El etiquetado y el logotipo de agricultura ecológica de la UE. El logotipo y las indicaciones que se refieren a métodos de producción orgánicos solo pueden estar usados para ciertos productos que se encuentran todas las condiciones posadas por las Regulación
- Medidas, inspecciones y esquemas de control específicos para ser aplicado a este tipo de productos por las autoridades designadas en los Estados Miembros
- Importaciones de terceros países

Los productos orgánicos de terceros países solo pueden ser colocados en el mercado de la UE cuando son etiquetados como productos con indicaciones que se refieren a la producción orgánica, y que han sido producidos de acuerdo con las reglas de producción y sujetos a arreglos inspecciones que son conformes a, o equivalentes a la legislación de Comunidad.

Las importaciones de productos orgánicos solo pueden ocurrir si las autoridades componentes han controlado y dado su aprobación.

6.12.1.1. Condiciones de acceso

Barreras al comercio

Desde el 1° de enero de 1995, tras el ingreso de Finlandia, los regímenes de comercio son los establecidos por la Unión Europea.

El actual marco legal es equivalente al de sus socios comunitarios. No obstante, hay que señalar, como barrera no arancelaria, el requerimiento de estándares técnicos o sanitarios nórdicos, adicionales a los mínimos europeos, en algunos productos alimenticios y una promoción muy agresiva de los productos de fabricación nacional, instrumento por las asociaciones sectoriales y ligada a símbolos en los embalajes para facilitar su identificación.

Regulaciones de la Aduana

Las importaciones deben ser declaradas en forma escrita, usando los formatos exigidos por las aduanas de Finlandia, los documentos exigidos son: Una factura comercial, conocimiento de embarque y 3 copias de un certificado de origen para todas las mercaderías

La factura comercial debe incluir la siguiente información:

- Nombre y dirección de los exportadores (compradores/vendedores)
- Fecha de la factura
- Sellos y/o marcas identificadoras, números y cantidades, tipo y peso bruto de los empaques, incluyendo las unidades de medida
- Descripción y cantidad de la mercadería
- Valor de cada Item
- Termino de entrega y pago.

Impuestos

Los alimentos importados deben cumplir con las exigencias relevantes de la normativa comunitaria o condiciones reconocidas por la UE ser al menos equivalentes, además.

En Finlandia, como en cualquier país desarrollado. La mayor parte del gasto público se financia mediante la recaudación de impuestos, que viene a representar aproximadamente el 47% del PBI.

El impuesto sobre el valor añadido se aplica en Finlandia desde junio de 1994 y es similar al existente en los demás países de la Unión Europea, siendo su tipo general del 22%, aunque los productos alimenticios se les aplican un 17%

Requerimiento de etiquetado

Los requerimientos referentes al etiquetado y sellado de los productos por parte de las autoridades de Finlandia se basan en la Ley de Protección del Producto, el cual está en concordancia con las directivas de la Unión Europea, referente a la sanidad y seguridad de los productos. Finlandia tiene disposiciones específicas de los requerimientos para el caso de los alimentos. El empaque de estos productos debe contener:

- Nombre del productor, empaquetador o importador
- Nombre comercial del producto
- Medidas y pesos en unidades métricas
- Ingredientes descendiendo en cuanto al valor del peso
- Fecha de vencimiento

- Instrucciones de almacenamiento para el caso de los productos perecibles o alimento para niños.

Para acceder al mercado finlandés, el contenido de la etiqueta debe estar al menos en finlandés y en sueco. La conformidad con las exigencias de etiquetado y la exactitud de la información contenida en la etiqueta puede ser comprobada o cualquier etapa de la cadena de distribución (por ej. Autorización de aduana, depósito de distribuidores, mayoristas). Las autoridades competentes en Finlandia son:

- Autoridades de Seguridad Alimentaria Finlandesa
- Departamento de Control, importación

La exportación a Finlandia no sólo está sujeta a la legislación finlandesa, sino también a la de la UE.

Derecho de aduana

En virtud del SPG 176 países y territorios en desarrollo disfrutan de un acceso preferencial al mercado de la UE con aranceles reducidos para sus productos.

Los países en vía de desarrollo llevan casi 40 años beneficiándose de un trato preferencial en sus exportaciones a los países en vía de desarrollo. Uno de los acuerdos vigentes es el Sistema de Preferencias Generalizadas (SPG). Dentro del régimen SPG, los productos importados a la UE desde países en vías de desarrollo disfrutan de reducción arancelarias. Los productos incluidos en el régimen se dividen en dos categorías: una sensible (productos agrícolas, reducción limitada de los aranceles) y la otra no sensible (productos industriales).

Además, los países beneficiarios del acuerdo especial de incentivos para el desarrollo sostenible y la buena administración (SGP+) disfrutan de un acceso libre para todos los productores, incluidos los productos sensibles.

6.13. Plan gerencial

6.13.1. Organización

6.13.1.1. Tipo de Sociedad o institucionalidad

- Sociedad de Responsabilidad Limitada

6.13.1.2. Descripción de los directores del proyecto

- Calua Sánchez Carmen
- Vásquez García Fiorella

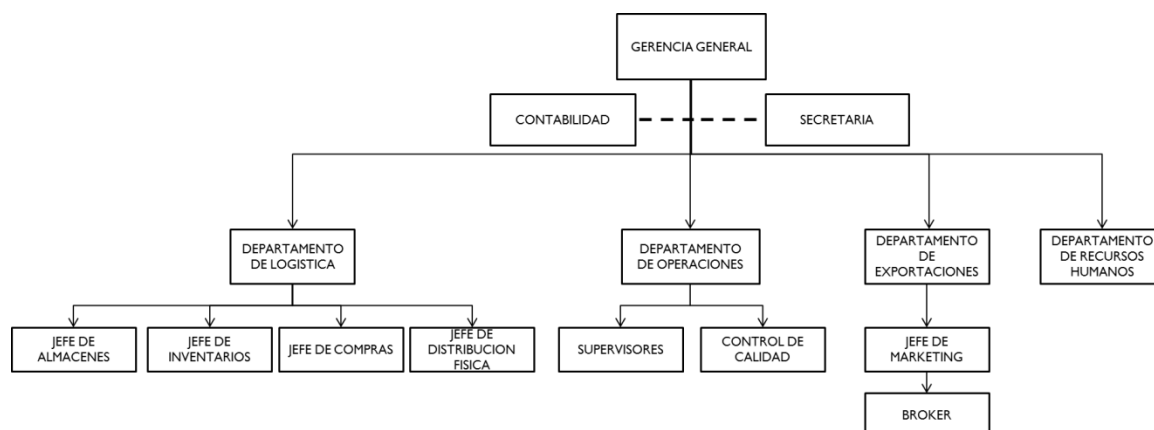
6.13.1.3. Equipo de Trabajo

El equipo de trabajo estará conformado por dos alumnas de la Universidad Privada del Norte, pertenecientes a la carrera de Administración y Negocios Internacionales; quienes serán las principales promotoras de esta nueva idea de negocio.

Teniendo en cuenta que somos una empresa agroexportadora contaremos en nuestra empresa con las siguientes áreas:

- Gerencia General: Tendrá a cargo todas las áreas de la empresa
- Departamento de Logística: Encargado del acopio de los frutos para el proceso de producción.
- Departamento de Operaciones: Operaciones de la planta de empacado, despacho y envío de camiones con la mercadería a puerto, para lo cual cuenta con una jefatura de operaciones
- Departamento de exportaciones: gerencia comercial que gestiona órdenes de pedido de mercadería, realiza viajes al exterior para participar en ferias, contactar nuevos clientes y hacer seguimiento de precios y comportamientos del mercado; y
- Departamento de RRHH: planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Figura N°25
Organigrama



Fuente: Autores de tesis

Elaboración: Autores de tesis

6.13.2. Personal clave para la administración

Gerente general

- Educación Formal: Titulado en Comercio Exterior o Negocios Internacionales.
- Experiencia: Mínima de 5 años con experiencia en Gerencia de Negocios de exportación.
- Idioma: español, ingles
- Habilidades / Competencias:
 - Liderazgo
 - Comunicación efectiva
 - Planeación
 - Dirección de personas
 - Capacidad para la toma de decisiones/acción estratégica
 - Facilidad de palabra
 - Capacidad de trabajo en equipo

Departamento de Logística

- Educación Formal: Titulado en Ingeniería industrial.
- Experiencia: mínima de 1 año con experiencia en proceso de distribución y en actividades operativas.
- Idioma: español
- Habilidades / Competencias

- Gestión del flujo de información y de materiales entre clientes y proveedores
- distribución, aprovisionamiento, almacenaje, y transporte
- Gestión de inventarios
- Proceso de aprovisionamiento, la gestión de materiales entre los puntos de adquisición y la planta.

Departamento de Operaciones

- Educación Formal: Titulado en Ingeniería industrial.
- Experiencia: 2 a más años de experiencia como Inspector/Supervisor de Campo en Control y Aseguramiento de Calidad.
- Habilidades /Competencias
 - Capacidad de dirección
 - Desarrollo de actitudes emprendedoras, creativas, y de liderazgo
 - Utilizar técnicas y métodos cualitativos y cuantitativos para la toma de decisiones
 - Conocimientos en la estructura y funcionamiento básico para operar la maquinaria, herramienta, equipos en la producción de frutas deshidratadas
 - Habilidad analítica
 - Planificación
 - Capacidad de trabajo en equipo
 - Pro-Activo
 - Orden y limpieza

Departamento de exportaciones:

- Educación formal: titulado en Negocios Internacionales, Comercio Exterior, Marketing Internacional.
- Experiencia: mínima de 2 años con experiencia en negociaciones internacionales y exportación de productos comestibles.
- Idioma: español, inglés.
- Habilidades / Competencias:
 - requerimos un administrador en Negocios internacionales, con las siguientes características.
 - Alto nivel cultural y sensibilidad para tratar con las más diferentes culturas

- Ser creativo, innovador y hábil negociador
- Estar acostumbrado al riesgo,
- Contar con capacidad de liderazgo
- Conocer el mercado y producto, los contratos internacionales, los procedimientos administrativos para el comercio exterior, las finanzas internacionales, la logística, la metodología de alianzas y coinversiones, y ser experto en informática.

Departamento de RRHH

- Educación Formal: titulado en Administración, Psicólogo,
- Experiencia: 1 a 2 años de experiencia en este Cargo
- Idioma: español
- Habilidades / Competencias
 - Comunicación efectiva
 - Conocimiento en criterios de evaluación para en selección de personal.
 - Liderazgo
 - Trabajo en equipo
 - Proactivo

6.13.3. Retribuciones a la gerencia y a los propietarios

6.13.3.1. Bonificación al personal

- Sueldo mínimo vital
- Vacaciones pagadas al año
- Seguro integral de salud
- Afiliación a AFP
- Gratificaciones

6.13.3.2. Bonificación a los propietarios

- Con ganancias a sus inversiones.

6.13.4. Política de inversionistas y accionistas; derechos y restricciones

Los derechos que tendrán las personas que inviertan en la empresa son las siguientes:

- A participar en el reparto de las ganancias sociales y el patrimonio resultante de la liquidación.
- Cuando la empresa decide hacer un aumento de capital, las nuevas acciones deben ser ofrecidas con carácter preferente a los actuales accionistas en proporción a la fracción de capital representada por sus acciones.
- Tendrá derecho a voz y voto en las juntas generales.
- Tendrá el derecho de saber qué ocurre con la compañía y pedir informes sobre nuevas decisiones, cuentas de la sociedad y asuntos que se han tratado en las juntas generales en caso de que no hayas podido asistir.

6.13.5. Política de empleo y otros acuerdos relacionados

Se desarrollará un contrato de trabajo por tres meses esto nos permitirá evaluar su desempeño para en un futuro o poder determinar si será indispensable para la empresa y si esto es verificable se procederá a estipular un contrato indefinido.

Los beneficios otorgados a los trabajadores se realizarán según lo estipulado en ley por el Ministerio de Trabajo y promociones de empleo:

- Compensación por Tiempo de Servicios.
- Vacaciones y Descansos remunerados.
- Gratificaciones.
- Participación en las Utilidades.
- Seguro de Vida

Adicional a dichas reglamentos también se les ofrece que los pagos de los salarios correspondientes se realizan cada fin de mes y el pago adicional por horas de trabajo extras.

6.13.6. Equipo profesional de asesoría y servicios

Bróker Sera el encargado de buscar los clientes en el mercado finlandés. Es por ello que es muy importante seleccionar a la persona indicada, debido a que será el encargado de contactarse y convencer a los clientes de adquirir el producto.

Requisitos:

- Experiencia mínima de 3 años en el puesto requerido.
- Conocimiento del mercado
- Alto nivel cultural y sensibilidad para tratar con las más diferentes culturas
- Ser creativo, innovador y hábil negociador
- Dominar idiomas extranjeros
- Capacidad de comunicación asertiva
- Poder de convencimiento
- Responsable

Tabla N° 41
Tarifas de Servicios Personalizados de Comercio Exterior

TIPO DE SERVICIO	PRECIO ZONA 1
Identificación de Socios Comerciales	300€
Identificación de Socios Comerciales con Información de Mercado	600€
Agenda de reuniones de negocios	900€
Información personalizada de Mercados	Variable
Misión Inversa	600€
Apoyo Logístico	Variable

Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad

Elaboración: ICEX

6.14. Plan Financiero

6.14.1. Ventas anuales

Luego de haber analizado e identificado el mercado potencial, se ha decidido partir de un escenario cuyas ventas se consideran conservadoras, cubriendo el 6% de la población de la capital (Helsinki) de Finlandia. En la tabla N° 42 se puede apreciar las ventas anuales en nuevos soles.

Se ha estimado que la venta de aguaymanto orgánico deshidratado será realizada en contenedores de 20 pies cúbicos. A pesar de existir el contenedor de 40 pies cúbicos, no se le ha escogido porque al inicio se tendrá empresarios (distribuidores o agentes de venta) muy precavidos, que seguirán comprando a sus mismos clientes pero que adicionarán a sus compras los pedidos que realicen a la empresa. Si hubiera pedidos que implique utilizar el contenedor de 40 pies cúbicos, no se descartaría realizar la exportación, con lo cual mejoraría los costos establecidos por tener mayor capacidad.

Tabla N° 42
Ventas Anuales (S/.)

VENTAS ANUALES					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Containers	1	2	2	3	4
Unidades 500gr / Ct 20ft	29500	29500	29500	29500	29500
Total Cantidad de Potes de 500gr	29500	59000	59000	88500	118000
Precio Unitario Euro FOB		-	-	-	-
Inflacion promedio de Reino Unido	0.10%	0.10%	0.10%	0.10%	0.10%
Precio Unitario en Euros (FOB)	5.61	5.61	5.62	5.62	5.63
Precio Unitario en Nuevos Soles	20.02	20.04	20.06	20.08	20.10
Total Ventas en Nuevos Soles	590,606.42	1,182,394.05	1,183,576.44	1,777,140.02	2,371,889.55

Fuente: SNACKS PERU SRL.

Elaboración: Autores de tesis

6.14.2. Estado de ganancias y pérdidas actual y proyectado

En la tabla N°43 se observa que desde el segundo año se empieza a tener ganancias. Y llegando al año 5 con una utilidad neta de S/. 788,681.88.

Tabla N° 43
ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS (S/.)

MODULO ESTADO DE RESULTADOS						
al 31 de Diciembre de cada Año						
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	
VENTAS	590,606.42	1,182,394.05	1,183,576.44	1,777,140.02	2,371,889.55	
(-)COSTO DE VENTAS	-613,002.33	-754,244.40	-766,853.77	-920,712.24	-1,083,365.93	
(=)UTILIDAD BRUTA	-22,395.91	428,149.64	416,722.67	856,427.78	1,288,523.62	
(-)GASTOS ADMINISTRATIVOS	-83,990.00	-83,990.00	-83,990.00	-83,990.00	-83,990.00	
(-)GASTOS DE VENTAS	-56,886.38	-57,391.88	-57,391.88	-57,897.38	-58,402.88	
(-)DEPRECIACION	-37,007.40	-37,007.40	-37,007.40	-37,007.40	-37,007.40	
(-)AMORTIZACION	-1,000.00	-1,000.00	-1,000.00	-	-	
(=)UTILIDAD OPERATIVA	-201,279.68	248,760.37	237,333.39	677,533.01	1,109,123.35	
(-)INTERESES	-47,974.15	-41,775.61	-34,213.38	-24,987.47	-13,731.85	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS 28%	-249,253.84	206,984.76	203,120.01	652,545.54	1,095,391.50	
(-)IMPUESTO A LA RENTA	69,791.07	-57,955.73	-56,873.60	-182,712.75	-306,709.62	
(=)UTILIDAD NETA	-179,462.76	149,029.03	146,246.41	469,832.79	788,681.88	

Fuente: SNACKS PERU SRL.

Elaboración: Autores de tesis

6.14.3. Balance General actual y proyectado

En la tabla N°44 se puede apreciar el balance general de la empresa “SNACKS PERU SRL.”, para cada uno de los años de vida del proyecto.

Tabla N°44
Balance General (S/.)

AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO													
ACTIVOS	-	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	PASIVOS	0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
ACTIVOS CORRIENTES	188,469.68	18,839.11	171,501.78	313,819.61	769,497.91	1,532,769.68	PASIVOS CORRIENTES (DEUDA CON 3ROS CP)	-	34,373.75	41,935.98	51,161.89	62,417.51	-
CAJA Y BANCOS	188,469.68	18,839.11	171,501.78	313,819.61	769,497.91	1,532,769.68	TRIBUTOS POR PAGAR	-	-	-	-	-	-
EXISTENCIAS	-	-	-	-	-	-	BENEFICIOS SOCIALES DEL TRABAJADOR POR PAGAR	-	-	-	-	-	-
CUENTAS POR COBRAR	-	-	-	-	-	-	CUENTAS POR PAGAR	-	-	-	-	-	-
ACTIVOS DIFERIDOS	-	-	-	-	-	-	PARTE DE CORTO PLAZO DEUDA CON BANCOS	34,373.75	41,935.98	51,161.89	62,417.51	-	-
ACTIVOS NO CORRIENTES	368,037.00	330,029.60	292,022.20	254,014.80	217,007.40	180,000.00	PARTE DE LARGO PLAZO DEUDA CON BANCOS	218,064.33	155,515.38	113,579.40	62,417.51	-	-
TANGIBLES NETO	365,037.00	328,029.60	291,022.20	254,014.80	217,007.40	180,000.00							
							PATRIMONIO (APORTE DE LOS SOCIOS)	338,442.34	158,979.58	308,008.61	454,255.02	924,087.80	1,712,769.68
							CAPITAL	338,442.34	338,442.34	338,442.34	338,442.34	338,442.34	338,442.34
INTANGIBLES NETO	3,000.00	2,000.00	1,000.00	-	-	-	UTILIDADES RETENIDAS	-179,462.76	-30,433.73	115,812.67	585,645.46	1,374,327.34	-
TOTAL ACTIVOS	556,506.68	348,868.71	463,523.98	567,834.41	986,505.31	1,712,769.68	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	556,506.68	348,868.71	463,523.98	567,834.41	986,505.31	1,712,769.68

Fuente: SNACKS PERU SRL.

Elaboración: Autores de tesis

6.14.4. Flujo de caja proyectado

El flujo de caja proyectado de SNACKS PERU SRL. Se aprecia la proyección de ventas de snacks de 500 gramos con insumos como el aguaymanto, así como el costo incurrido en la producción comercialización del producto. También los gastos administrativos, pagos de impuestos, gastos de venta, gastos financieros como el préstamo en una entidad financiera y el gasto por la implementación del proyecto. El flujo efectivo ha sido desarrollado anualmente.

Tabla N°45
Flujo de Caja (S/.)

MODULO FLUJO DE CAJA						
al 31 de Diciembre de cada Año						
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	
UTILIDAD OPERATIVA		-201,279.68	248,760.37	237,333.39	677,533.01	1,109,123.35
(-)IMPUESTO A LA RENTA		56,358.31	-69,652.90	-66,453.35	-189,709.24	-310,554.54
DEPRECIACION		37,007.40	37,007.40	37,007.40	37,007.40	37,007.40
AMORTIZACION		1,000.00	1,000.00	1,000.00	-	-
FLUJO OPERATIVO	-	-106,913.97	217,114.87	208,887.44	524,831.17	835,576.21
INVERSIONES						
TANGIBLE	-365,037.00					
INTANGIBLE	-3,000.00					
CAPITAL DE TRABAJO	-188,469.68	-35,436.89	-3,152.34	-38,590.99	-40,789.80	-306,439.70
RECUPERACION CAPITAL DE TRABAJO	-	-	-	-	-	-
FLUJO ECONOMICO	-556,506.68	-142,350.87	213,962.52	170,296.45	484,041.37	529,136.51
PRESTAMO	218,064.33					
AMORTIZACION		-28,175.21	-34,373.75	-41,935.98	-51,161.89	-62,417.51
INTERESES		-47,974.15	-41,775.61	-34,213.38	-24,987.47	-13,731.85
ESCUDO FISCAL		13,432.76	11,697.17	9,579.75	6,996.49	3,844.92
FLUJO FINANCIERO	218,064.33	-62,716.60	-64,452.19	-66,569.61	-69,152.87	-72,304.44
FLUJO DE CAJA ECONOMICO FINANCIERO	-338,442.34	-205,067.46	149,510.33	103,726.84	414,888.50	456,832.07

Fuente: SNACKS PERU SRL.

Elaboración: Autores de tesis

6.14.5. Indicadores

En la tabla N° 46 se determinó el Costo ponderado del capital (COK): el cual se estimó por el método CAPM, requiere del valor Beta del mercado, la tasa de libre riesgo y el valor riesgo país. A continuación, se encuentra el detalle de los mismos.

Tabla N°46
Costo de Oportunidad de Capital

Variable	
Tasa libre de riesgo (Rf)	3.25%
Beta del mercado (β) Desapalancado	0.91
Beta del mercado (\hat{B}) Apalancado	1.41
Rendimiento del Mercado	6.40%
Prima de riesgo (Rm - Rf)	2.88%
Riesgo país (Rp)	0.73%
CAPM (Costo del Patrimonio)	8.04%
Costo de la deuda promedio	22.00%
Tasa impositiva	28.00%
Costo Deuda Neta	15.84%
Financiamiento Propio	56.49%
Financiamiento Terceros	43.51%
CCPP (WACC)	11.43%

Fuente: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Elaboracion: Propia

En la tabla N° 47 se observa los resultados del proyecto y del capital que indican que es un proyecto rentable,

El valor actual neto (VAN) permite determinar el valor a hoy de los flujos de caja obtenidos en la evaluación del proyecto. Es muy importante, pues en caso de que este indicador sea negativo indicará una pérdida de valor para la compañía.

Para este proyecto el resultado obtenido del VAN Económico del capital es de 232, 978.54 y con respecto a la Tasa interna de retorno (TIR), Es la tasa que iguala el valor presente neto a cero. La tasa interna de retorno también es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo.

Si la Tasa Interna de Retorno es mayor que la tasa de descuento el proyecto se debe aceptar pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido. El TIR Económico es de 21%%. Además, indica que la inversión será recuperada entre el 5 y 6to año de operación.

Tabla N°47
Indicadores (S/.)

CALCULO DE INDICADORES DE RENTABILIDAD DEL PROYECTO	
COK	11.43%
VAN FINANCIERO	207,823.28
TIR	22.50%
PAYBACK	5.80

CALCULO DEL PAYBACK	
PERIODO ANTERIOR AL CAMBIO DE SIGNO	2.00
VALOR ABSOLUTO DEL FLUJO ACUM	393,999.47
FLUJO DE CAJA DEL SIGUIENTE PERIODO	103,726.84

VAN ECONOMICO	232,978.54
TIR	21%

Fuente: SNACKS PERU SRL.

Elaboración: Autores de tesis

6.14.6. Punto de Equilibrio

En la tabla N°48, se tiene que:

Los costos fijos: Son todos los costos que no están relacionados directamente con el proceso de producción y de ventas de la empresa y por lo tanto no presentan variación de un periodo a otro.

Los costos variables: Son todos aquellos asociados directamente al volumen de producción y a las ventas de la empresa. Varían periódicamente dependiendo del comportamiento de estos. Es importante definirlos claramente pues con ellos se puede obtener el valor por unidad de venta del producto y con esto lograr realizar las proyecciones de manera acertada.

Al conocer los costos variables es posible que se pueda lograr mejores precios con los proveedores al comprar mayor cantidad del producto que estos ofrecen.

El análisis del punto de equilibrio está orientado a buscar el mínimo nivel de ventas que se tiene que alcanzar para no incurrir en pérdidas. Considerando los costos fijos (gastos administrativos y gastos indirectos), los costos variables (gastos de ventas y gastos administrativos) y el precio; en donde se puede apreciar que la cantidad mínima para cubrir los costos para el 2017 es 25,628.12 unidades.

Tabla N°48
Punto de Equilibrio (S/.)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS	590,606.42	1,182,394.05	1,183,576.44	1,777,140.02	2,371,889.55
COSTOS FIJOS	524,835.51	518,636.97	511,074.74	501,848.83	490,593.21
COSTO DE VENTAS	336,490.48	336,490.48	336,490.48	336,490.48	336,490.48
GASTOS ADMINISTRATIVOS	83,990.00	83,990.00	83,990.00	83,990.00	83,990.00
GASTOS DE VENTAS	56,380.88	56,380.88	56,380.88	56,380.88	56,380.88
INTERESES	47,974.15	41,775.61	34,213.38	24,987.47	13,731.85
COSTOS VARIABLES	277,017.34	418,764.92	431,374.29	585,738.26	748,897.45
COSTO DE VENTAS	276,511.84	417,753.92	430,363.29	584,221.76	746,875.45
GASTO DE VENTAS	505.50	1,011.00	1,011.00	1,516.50	2,022.00
CANTIDADES	29,500.00	59,000.00	59,000.00	88,500.00	118,000.00
PRECIO DE VENTA UNITARIO	20.02	20.04	20.06	20.08	20.10
COSTO VARIABLE UNITARIO	9.39	7.10	7.31	6.62	6.35
PUNTO DE EQUILIBRIO EN CANTIDADES	49,372.41	40,071.26	40,086.84	37,278.46	35,668.69
DEFICIT	-19,872.41	-	-	-	-
SUPERAVIT	-	18,928.74	18,913.16	51,221.54	82,331.31
PUNTO DE EQUILIBRIO EN DOLARES	988,463.07	803,051.17	804,166.83	748,576.73	716,967.69
DEFICIT	-397,856.66	-	-	-	-
SUPERAVIT	-	379,342.88	379,409.61	1,028,563.30	1,654,921.86

Fuente: SNACKS PERU SRL.

Elaboración: Autores de tesis

6.14.7. Inversión

De acuerdo al estudio y el análisis de los costos incluyendo el financiamiento del banco, se considera una inversión de S/. 495,600.76 nuevos soles, a continuación se desglosa los gastos y costos a realizar.

Tabla N°49
Inversión (S/.)

INVERSIONES							
	PER DEP/AMOR		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIONES TANGIBLES	5.00	365,037.00					
TERRENO 1HA ZONA INDUSTRIAL		180,000.00					
PLANTA		185,037.00					
ETIQUETADORA		14,000.00					
BALANZA ELECTRONICA		9,200.00					
SELLADORA		17,060.00					
MAQUINA DESHIDRATADORA		67,527.00					
LAPTOP HP Pavilion dv 6000		4,000.00					
IMPRESORA HP		800.00					
CAMIONETA CHINA		72,450.00					
EDIFICACIONES		-					
ALQUILER		42,000.00					
INVERSIONES INTANGIBLES	3.00	3,000.00					
CREACION DE LA EMPRESA		1200					
SOFTWARE		1800					
CAPITAL DE TRABAJO		127,563.76	37,782.72	39,968.19	4,374.88	4,510.50	-214,200.05
TOTAL INVERSION		495600.7561	37782.722	39968.1854	4374.88201	4510.50335	-214200.049

Fuente: SNACKS PERU SRL.

Elaboración: Autores de tesis

6.14.8. Financiamiento

Luego de analizar todos los costos que se requieren para la puesta en marcha de la idea de negocio, es indispensable saber cuánto es el aporte propio o si es necesario solicitar un préstamo a una entidad financiera.

Cabe resaltar que el total de los costos asciende a S/. 495,600.76; es por ello que se ha decidido que el 56% será aporte propio y el 44% será solicitado a una entidad financiera. Las condiciones del préstamo estarán dadas por el banco BBVA, las cuales son:

Tabla N°50
Estructura de inversión

ESTRUCTURA DE LA INVERSION		
INVERSION	277,536.42	56%
PRESTAMO	218,064.33	44%
TOTAL	495,600.76	

FINANC BBVA(Soles)	218,064.33
AÑOS	5
TEA	22%
CUOTA ANUAL	S/. 76,149.36

	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
SALDO	218,064.33	189,889.13	155,515.38	113,579.40	62,417.51	-0.00
AMORT		28,175.21	34,373.75	41,935.98	51,161.89	62,417.51
INTERES		47,974.15	41,775.61	34,213.38	24,987.47	13,731.85
CUOTA		76,149.36	76,149.36	76,149.36	76,149.36	76,149.36

Fuente: SNACKS PERU SRL.

Elaboración: Autores de tesis

CAPÍTULO 7. RESULTADOS

La presente investigación tuvo como propósito identificar de qué manera los factores limitantes existentes en la producción de aguaymanto orgánico repercuten en la comercialización de snack de frutas orgánicas deshidratadas en el mercado de Finlandia para el año 2017, encontrándose los siguientes resultados:

Respecto a determinar la cantidad de producción de aguaymanto en la región Cajamarca, se debe indicar que se obtuvo información a través de entrevistas con representantes de algunas empresas y asociaciones comercializadoras en septiembre del 2015-2016:

Con respecto al primer ítem de la entrevista que se refiere a situación actual del aguaymanto, las entrevistas mencionan que:

REINHARD SCHEDLBAUER (Gerente de Operaciones – Agro Andino SRL):

En la actualidad la demanda del Aguaymanto en el mercado internacional está creciendo. Colombia y Ecuador dominan las exportaciones del aguaymanto convencional, Por su ubicación geográfica, Colombia tiene puertos en el Atlántico, lo que le permite exportar a Europa, que es el mercado fuerte para la fruta en fresco, en tan solo dos semanas.

Por otro lado se tiene el crecimiento del aguaymanto deshidratado, siendo esta una oportunidad en el Perú para exportar, ya que es más recomendable llevar este producto en forma deshidratada, porque es la manera más sencilla de empezar a exportar, debido a temas de logística, en caso de exportar el aguaymanto fresco se llega a aumentar los costos de distribución, porque al llevar el producto se tendría que contratar distribuidores especiales que lleve la mercancía de manera refrigerada y en corto tiempo.

El desarrollo de la industria del aguaymanto en el Perú tiene aún mucho por resolver, en primer lugar, la falta de educación de los productores. Sin educación, los agricultores siembran por sembrar y cosechan por cosechar. No realizan análisis de suelos, no escogen las mejores semillas, no saben de sanidad ni manejo agronómico, ni de tutorio ni de podas, y su producto difícilmente responde a las necesidades de los exigentes mercados de exportación.

Cajamarca, a pesar de ser una zona agropecuaria los productores no tiene un plan de cultivo, no cuentan con condiciones aptas para el almacenamiento y el poco desarrollo de la infraestructura que impide a los pequeños productores el acceso al

mercado. Por otro lado, los pésimos servicios de agua y energía eléctrica también juegan en contra de este emprendimiento, que asocia a la empresa privada procesadora y exportadora con productores que luchan por salir de la pobreza.

En Cajamarca actualmente hay un promedio de 300 hectáreas sembradas de aguaymanto. Las áreas han disminuido por motivos de poca sanidad; el mal manejo de las chacras propició la aparición de plagas y enfermedades. Además de ello nadie se preocupó de advertir a los productores que se requería cultivos certificados orgánicamente.

GESIKA ALVA (Asistente - Villa Andina)

El aguaymanto como fruta originaria del Perú, tiene enormes perspectivas y una demanda muy clara a nivel internacional, pero si no se le agrega valor, las posibilidades de aprovechar ese potencial son inexistentes. El sector agro en la sierra, está extremadamente fragmentado y el único modo para acceder a mercados internacionales es la producción en escala. Las pequeñas producciones, irregulares y que además no tienen uniformidad porque utilizan diversos ecotipos, son actividades que no tienen perspectivas, por lo menos en lo que se refiere al mercado internacional.

El Perú exporta aguaymanto procesado, porque para exportar en fresco se necesitaría de mayores volúmenes. Por cada 6 kilos y medio de fresco se saca uno de deshidratado, para llenar un contenedor de aguaymanto fresco se requiere 10 toneladas de fruta, pero al momento de la cosecha no todo resulta exportable. Colombia que tiene 20 años en este negocio saca apenas 30% de su cosecha para exportación, el resto se queda para su mercado local y para procesados.

Nuestra estrategia como empresa es la de agregar valor y todo el valor que agregamos es a nivel de la misma localidad donde cultivamos y producimos.

LAURA ALARCÓN CERNA (Asistente administrativa - Asociación los Andes).

El aguaymanto es un fruto originario del Perú, su nombre científico es *physalis peruviana* y en el país se tiene muchos más ecotipos que cualquier otro país productor, sin embargo, no se tiene investigaciones y desarrollo sobre esta materia.

En apenas dos años (2008-2009) el aguaymanto pasó de ser un producto silvestre a ser cultivado en casi 230 hectáreas, para el 2011 llegó a un aproximado de 400 hectáreas en diversos lugares del país. El principal productor mundial de esta fruta es Colombia, tiene más de 1,100 ha. Y posee una experiencia de más de 20 años en

este cultivo. Y también podemos mencionar a China que ha ingresado a este negocio y ya se tiene antecedentes de como produce este gigante asiático.

Con respecto al segundo ítem de la entrevista, acerca del tiempo que llevan trabajando con dicho fruto nativo, mencionan que:

REINHARD SCHEDLBAUER (Gerente de Operaciones – Agro Andino SRL)

Agro Andino SRL inicio sus estudios agrícolas en la provincia de San Pablo en el 2006 y ya para el 2008 empezaron sus actividades con los primeros cultivos con un eco tipo de aguaymanto reconocido por su aroma, color amarillo y el sabor exótico agridulce a nivel nacional e internacional; iniciaron con una producción de 6 hectáreas y 12 productores con una obtención de 4 Tn/Ha.

GESIKA ALVA (Asistente - Villa Andina)

Villa Andina inicio en el 2007 con la producción y comercialización del Aguaymanto en la región de Cajamarca, realizando experimentos con parcelas demostrativas, variación tecnológica y así la adquisición de diferentes semillas propias. Trabajan con agricultores y con socios, teniendo una capacidad de planta del 100%, Actualmente están exportando Europa, Estados Unidos y el principal destino es Alemania.

LAURA ALARCÓN CERNA (asistente administrativa - Asociación los Andes)

Los Andes de Cajamarca es una fundación con el apoyo de Minera Yanacocha promoviendo proyectos de cultivos y como asociación tiene 10 años actualmente con el proyecto de aguaymanto.

Con respecto al tercer ítem de la entrevista, acerca de la constitución de la empresa y/o asociatividad, mencionan que:

REINHARD SCHEDLBAUER (Gerente de Operaciones – Agro Andino SRL)

Agro Andino, después de la realización del estudio de mercado y la investigación de los productos derivados de aguaymanto en 2004, ha organizado a pequeños agricultores de la provincia de San Pablo donde se encuentra no solo sus campos de cultivo sino también su planta de procesamientos. Casi la totalidad de sus trabajadores son de origen local y una gran parte constituida por mujeres. El fomento de asociatividad de productores consta en plantear una alianza estratégica, en la que se pacta la compra total de su cosecha, también asistencia técnica desde la plantación

hasta la pos cosecha, capacitaciones y los asesora para mejorar los métodos de cultivo.

Producen el aguaymanto realizando controles de calidad en cada fase de la elaboración para garantizar un producto deshidratado de alta calidad.

El proyecto “Producción y Comercialización de aguaymanto” presentado al Ayuntamiento Madrid, fue aprobado y se encuentra desde mayo 2007 en ejecución.

El manejo del cultivo es ecológico y tecnificado.

Agro Andino exporta aguaymanto orgánico procesado en diversas presentaciones a Europa, Japón, EE.UU.

GESIKA ALVA (Asistente - Villa Andina)

Villa Andina es una empresa social, joven y dinámica fundada en 2007 con el objetivo de desarrollar y comercializar productos alimenticios agroindustriales de alta calidad.

Nuestras oficinas centrales y planta de producción están en Cajamarca.

Villa Andina trabaja para lograr un impacto positivo en el desarrollo local sostenible de las comunidades rurales del Perú, son miembros de la Unión para el BioComercio Ético (Unión for Ethical BioTrade - UEBT) desde 2010, uno de sus principales productos son los frutos deshidratados de *Physalis peruviana*.

Actualmente cuentan con Certificación Orgánica (para Estados Unidos y Europa), Kosher y HACCP. Adicionalmente están en proceso de certificación del estándar FairTrade USA. Dentro de su plan de expansión se encuentran construyendo una segunda planta de proceso con capacidad de deshidratación de 200 toneladas mensuales de producto fresco.

Históricamente Villa Andina ha mantenido más del 50% de las exportaciones nacionales de aguaymanto en todas sus presentaciones. Además, la empresa abastece de aguaymanto fresco y deshidratado a otros exportadores que representan un 30% adicional.

Cuando entraron al mercado había mucha competencia y precios bajos, ante lo cual decidieron diferenciarse por la calidad y ofrecer un producto orgánico. El aguaymanto es un producto gourmet; el producto fresco se utiliza en Europa como adornos para repostería fina y el deshidratado se consume como snack por un grupo reducido de gente en Europa y EE.UU.

Laura Alarcón Cerna (asistente administrativa - Asociación los Andes)

ALAC es una organización corporativa que surge como parte del programa de responsabilidad social de Yanacocha para promover el desarrollo humano sostenible

en la región. Tienen como objetivo promover programas y proyectos que, aprovechando los beneficios de la minería, generen impactos más allá de su vida operativa.

Vienen contribuyendo con la mejora de la calidad de la producción del aguaymanto de los agricultores de Celendín, repercutiendo, de este modo, en el incremento de sus ingresos y calidad de vida.

Con respecto al cuarto ítem de la entrevista, mencionan las comunidades con las que trabajan o están asociadas, refieren:

Reinhard Schedlbauer (Gerente de Operaciones – Agro Andino SRL)

Trabajan con productores de San Pablo en donde actualmente tienen 132 productores en los caseríos de Cuscuden y Campos alto, con una edad promedio entre 18 y 35 años, con 120 hectáreas y 6 hectáreas propias (Abastecimiento propio), con 26 hectáreas orgánicas certificadas, con una obtención de 15 a 20 toneladas por hectárea y 30 hectáreas de aguaymanto orgánico. Su trabajo con los productores no solo consta en la compra de su producción, también ayuda a mejorar las condiciones de trabajo les ofrece asistencia técnica desde la plantación hasta la pos cosecha, manejo orgánico, ayuda con certificación orgánica y entrega de la semilla orgánica, con la comercialización de los productos garantizan el mercado y con el manejo de precios justos, el precio de compra es de 2.50 soles por kilo.

Impulsan de esta manera el desarrollo económico y logran un cambio positivo en la localidad.

Gesika Alva (Asistente - Villa Andina)

Villa andina está asociado con tres comunidades cajamarquinas, firmaron un Joint Venture, en el que Villa Andina proporciona la infraestructura industrial más el capital de trabajo y los comuneros ceden el uso de su maquinaria. En la actualidad se encuentra trabajando con 150 hectáreas con un aproximado de 412 productores como proveedores de la empresa. Estos proveedores provienen de las regiones de Celendín, San Marcos y Hualgayoc (Bambamarca), con una producción de 10 toneladas semanales. Para el presente año se han trazado la meta de llegar a trabajar con un aproximado de 1000 productores para así expandir una mayor cobertura ante la demanda internacional.

Son Productores del 65% de aguaymanto deshidratado que exporta Cajamarca, la cual han diseñado un proceso que mantiene la calidad nutricional y organoléptica del cultivo, y en la actualidad están deshidratando este fruto para aprovechar al máximo

la cosecha de sus proveedores, los mismos que al obtener mayores ingresos económicos aportan al objetivo de luchar contra la pobreza.

Laura Alarcón Cerna (asistente administrativa - Asociación los Andes)

ALAC actualmente cuenta con 80 productores trabajando en 20 hectáreas en la provincia de Celendín en el caserío de Taihuán, distrito de Sorochuco, con un total de 80 productores, estando en proceso la certificación orgánica con el apoyo de CEDEPAS y como socio la empresa Villa Andina.

Con respecto al quinto ítem de la entrevista, mencionan el trabajo que desarrollan con los agricultores, mencionan que:

Reinhard Schedlbauer (Gerente de Operaciones – Agro Andino SRL)

Desde hace ocho años, vienen invirtiendo significativamente en generar capacidades entre los agricultores, para que ellos sean parte fundamental de los éxitos y beneficios. A ellos brindamos asistencia técnica, semillas e insumos, supervisión, mercado asegurado y precios justos.

Mediante sus propios cultivos incrementan los volúmenes de producción, proveen un ejemplo palpable de productividad e incentivan mediante la competencia a nuestros socios agricultores. Su objetivo es el de promover la inclusión social con productividad.

Actualmente vienen teniendo el apoyo de Cedepas, donde trabajan conjuntamente en la asistencia técnica en los cultivos de aguaymanto, para los agricultores de San Pablo.

Gesika Alva (Asistente - Villa Andina)

Villa Andina apoya a los productores más allá de su relación comercial, los productores reciben semillas y plántulas de las variedades adecuadas para las distintas alturas, las cuales pasan a ser de propiedad de los productores y sus comunidades. En un proyecto conjunto ejecutado con el Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social (CEDEPAS), el personal de campo ofrece a los productores capacitación continua sobre temas técnicos y de producción. Los acuerdos de compra y de otro tipo se suscriben de modo que faciliten el trabajo de los productores.

Por ejemplo, disponiendo la recolección en el lugar o en centros locales y efectúan pagos semanales.

Asimismo, recibieron el apoyo técnico permanente brindado por ingenieros agrónomos en cada una de las provincias en las cuales trabaja, encargándose de capacitar y asistir a los agricultores en temas de producción orgánica, manejo integrado de plagas, buenas prácticas agrícolas y uso sostenible de recursos. Villa Andina también trabajó en la gestión y planificación de créditos con los agricultores para el mejoramiento de instalación de cultivos con entidades bancarias. En algunos casos, la empresa otorga microcréditos para compra de abonos y tutorío, que son descontados de las cosechas.

Laura Alarcón Cerna (Asistente administrativa - Asociación los Andes)

Los productores de aguaymanto de la provincia de Celendín, son capacitados en temas de mejora de su organización y asociatividad, se les da estrategias para la comercialización e inserción en nuevos mercados, también apoyo en el registro sanitario, manejo de problemas fitosanitarios.

Con respecto al sexto ítem de la entrevista, mencionan el apoyo por parte de las autoridades locales, regionales y /o nacionales, refieren que:

Reinhard Schedlbauer (Gerente de Operaciones – Agro Andino SRL)

Los aportes por parte del gobierno regional son limitados y un apoyo mínimo de parte de Sierra Exportadora, llevamos algunos años tocando puertas proponiendo alianzas de largo plazo con diversas entidades y programas gubernamentales. Sin embargo, hoy en día tenemos el apoyo de CEDEPAS, quienes trabajan conjuntamente con los productores toda la parte técnica de la producción.

Hubiéramos querido aliarnos con universidades e instituciones para crear el instituto internacional de investigación del aguaymanto para colocar al Perú a la cabeza de la investigación global en esta materia, pero lamentablemente hasta ahora no ha sido posible.

Gesika Alva (Asistente - Villa Andina)

Se tiene el apoyo de CEDEPAS, Sierra Exportadora y ALAC trabajan conjuntamente la asistencia técnica para los agricultores.

Laura Alarcón Cerna (Asistente administrativa - Asociación los Andes)

La Municipalidad de Celendín se comprometió a realizar las gestiones para la instalación de un vivero con plantones de aguaymanto, que serían entregados a los

productores de la zona de intervención. Por su parte, SENASA Celendín realizará seguimiento y monitoreo a problemas fitosanitarios que se presenten.

Con respecto al séptimo ítem de la entrevista, acerca de las cantidades que producen mensualmente (aproximado), mencionan que:

Reinhard Schedlbauer (Gerente de Operaciones – Agro Andino SRL)

El aguaymanto tiene una productividad de 15 a 20 TM por hectárea y en otras zonas es de 10 a 12 TM/ha.

Somos una empresa de fuerte compromiso por promover el desarrollo social en las zonas donde trabaja.

Gesika Alva (Asistente - Villa Andina)

La empresa trabaja con de 207 hectáreas las que son producidas por 24 pequeñas organizaciones y 412 agricultores.

Laura Alarcón cerna (asistente administrativa - Asociación los Andes)

Se venden 3 toneladas semanales a Villa Andina

Con respecto al octavo ítem de la entrevista, acerca de los factores que limitan la obtención de la producción a grandes escalas, mencionan que:

Reinhard Schedlbauer (Gerente de Operaciones – Agro Andino SRL)

existen diversos factores que impiden una producción a gran escala, el primordial es el alcoholismo (problemas sociales) esto se ve reflejado en la irresponsabilidad con las labores encomendadas tales como recolección del fruto, manejo de plagas, etc. Si se combate este problema no solo mejoraría la calidad de vida de los productores y familiares, sino que también mejoraría el rendimiento de las parcelas, ya que habría un compromiso. Por otro lado, el servicio del transporte

lo realizan en condiciones inadecuadas, como almacenar los costales unos sobre otros en vehículos de transporte urbano.

Gesika Alva (Asistente - Villa Andina)

El principal factor limitante es el individualismo y desconfianza, ya que si cada productor trabaja por su lado y no contemplan la asociatividad como mejora no se obtienen los volúmenes requeridos para exportar. El segundo factor es el rechazo al cambio u adoptar nuevos conocimientos, es decir que por más que las entidades

públicas o privadas deseen impartir conocimientos para la mejora de los cultivos, si los productores no ponen en práctica lo aprendido; el esfuerzo es en vano.

Laura Alarcón Cerna (asistente administrativa - Asociación los Andes)

El principal motivo que limita la producción en escala es la falta de agua, ya que se requiere adoptar un riego tecnificado para optimizar el recurso hídrico y poder abastecer todas sus parcelas equitativamente. Muchos cultivos han quedado inservibles porque no fueron regados a tiempo.

- a. Finalmente, en cuanto a la comercialización de Aguaymanto como Snack de frutas orgánicas deshidratadas en el mercado finlandés se debe indicar

Con respecto al noveno ítem de la entrevista que se refiere a como se realiza la venta del Aguaymanto, mencionan que:

Reinhard Schedlbauer (Gerente de Operaciones – Agro Andino SRL)

La empresa AgroAndino realiza ventas a nivel nacional y mercado internacional, el principal mercado nacional es Lima que se tiene contratos establecidos con la empresa Valle Alto la cual realiza su venta en supermercados como Wong y metro con su marca, y desde el 2010 tienen presencia en el mercado internacional, siendo Alemania EE. UU. Y Japón sus principales mercados, en él envió de aguaymanto orgánico deshidratado.

Gesika Alva (Asistente - Villa Andina)

Exportan aguaymanto orgánico deshidratado a Alemania y Estados Unidos.

Laura Alarcón Cerna (Asistente administrativa - Asociación los Andes)

Por lo general trabajan con empresas que exportan el producto en sus diversas presentaciones, vendiendo el producto en fresco a empresas locales quienes se encuentran ubicados principalmente en Lima y son muy pocos productores quienes tienen la iniciativa de hacer negocios por internet con empresas de otros países.

Con respecto al décimo ítem de la entrevista, acerca de las exportaciones que realizan, mencionan que:

Reinhard Schedlbauer (Agroandino)

Actualmente se ha logrado incursionar a mercados pequeños en el extranjero, ya que no se cuenta con una producción masiva para poder satisfacer la demanda del mercado internacional, el principal producto de exportación es el aguaymanto

deshidratado y para lograr este producto es necesario deshidratar un aproximado de 6kg de aguaymanto en fresco.

Gesika Alva (Asistente - Villa Andina):

La relación comercial y alianzas que tienen con distintos productores y asociaciones los que les proveen de materia prima, les permite cubrir la demanda solicitada por el mercado y como empresa también cuentan con áreas de cultivo propias, asegurando de esta manera una cantidad más estable. Y así lograr el envío del aguaymanto en diferentes presentaciones,

Laura Alarcón Cerna (Asistente administrativa - Asociación los Andes)

Venden el aguaymanto fresco al mercado local, teniendo una alianza comercial establecida con Villa Andina a quienes les venden su producción, que es 3 toneladas mensuales.

Con respecto al onceavo ítem de la entrevista, acerca de las presentaciones que ofertan, mencionan que:

Reinhard Schedlbauer (Gerente de Operaciones – Agro Andino S.R.L.)

Venimos promoviendo un producto con valor agregado para el mercado exterior, haciendo el envío de aguaymanto deshidratado; y a su vez comercializan en fresco sólo para el mercado local.

Gesika Alva (Asistente - Villa Andina)

Actualmente al mercado nacional tienen 2 presentaciones que se ofrecen a los consumidores en fresco y deshidratado al mercado internacional se está incursionando con el aguaymanto deshidratado orgánico ya que en esta presentación es más sencillo de transportar y exportar.

Laura Alarcón Cerna (Asistente administrativa - Asociación los Andes)

Con nuestra asesoría a los pequeños productores se ha logrado tener diversos productos como por ejemplo deshidratado, fresco, mermelada y néctar.

Con respecto al doceavo ítem de la entrevista, mencionan en que mercados han incursionado y con qué presentaciones, refieren que:

Reinhard Schedlbauer (Gerente de Operaciones – Agro Andino S.R.L.)

Actualmente vienen exportando a EEUU, Alemania y Japón, los cuales demandan el producto en deshidratado.

Gesika Alva (Asistente - Villa Andina)

Villa Andina exporta principalmente aguaymanto orgánico deshidratado a Europa y EE. UU, y la empresa está tratando de introducir el producto en Asia y Oceanía. Si bien se han hecho algunas exportaciones puntuales de aguaymanto fresco a Europa, el suministro de la fruta apta para exportación en fresco es limitado, y aún se encuentra en desarrollo.

Laura Alarcón cerna (asistente administrativa - Asociación los Andes)

En el mercado local se tiene diferentes presentaciones como son el aguaymanto deshidratado, fresco, mermelada, néctar.

Con respecto al treceavo ítem de la entrevista, acerca de cómo han logrado mantenerse en el mercado, mencionan que:

Reinhard Schedlbauer (Gerente de Operaciones – Agro Andino SRL)

Con el cumplimiento de entrega y sobre todo con la calidad y exigencias de los productos requeridos, por parte de los mercados nacional e internacional.

Gesika Alva (Asistente - Villa Andina)

Principalmente por la calidad de los productos, ya que el aguaymanto orgánico deshidratado cumple con todos los requisitos establecidos por el mercado internacional. Asimismo, contamos con certificaciones de calidad que respaldan nuestro producto.

Laura Alarcón Cerna (Asistente administrativa - Asociación los Andes)

Cumpliendo con los requerimientos del producto y la entrega en la fecha pactada.

Con respecto al catorceavo ítem de la entrevista, hacen mención acerca de sus logros más resaltantes, mencionan que:

Reinhard Schedlbauer (Gerente de Operaciones – Agro Andino SRL)

Se ha podido contrarrestar las limitaciones de índole social que aquejaban a los productores de aguaymanto como es el alcoholismo, a través de charlas que se dictan semanalmente.

Gesika Alva (Asistente - Villa Andina)

Se ha logrado obtener un producto orgánico que cumple con los requisitos establecidos por el mercado internacional. Con Certificación Orgánica (para Estados Unidos y Europa), Kosher y HACCP.

Laura Alarcón Cerna (Asistente administrativa - Asociación los Andes)

Los logros más resaltantes que hemos tenido ha sido la presencia en todos los eventos que hemos podido llevar a los pequeños productores para que muestren sus productos, no sólo para los peruanos sino también a los extranjeros; un ejemplo es la feria Expo alimentaria, Fongal y Mistura.

Guido Araujo (Aprofhzel): Hemos logrado que la producción de aguaymanto sea vista como un negocio rentable para los productores cajamarquinos. Con presencia de los productores e instituciones de apoyo en las diferentes ferias de aguaymanto que se viene dando desde el 2009.

Milton Cruzado (CEDEPAS NORTE): Ha contribuido a que el aguaymanto sea reconocido a nivel internacional y que los productores cajamarquinos puedan tener una visión emprendedora.

CAPÍTULO 8. DISCUSIÓN

Al contrastar nuestra investigación de los factores limitantes de la producción de aguaymanto con nuestros antecedentes , (Gobierno regional de Cajamarca, 2009), sostiene que los factores limitantes son de manea agroproductivos como geográficos climáticos, edáficos, socioeconómicos y técnicos esto debido a que los productores desconocen la capacidad de suelos, sin embargo se ha determinado que debido a la deficiente educación, no conciben como relevante estos aspectos lo que nos conlleva a identificar que nuestra investigación en confiable.

Al contrastar nuestra investigación con nuestros antecedentes con respecto a las condiciones favorables para la producción de aguaymanto en la región Cajamarca (Cruzado, 2014) refiere que Cajamarca es la principal zona de producción de aguaymanto del Perú, debido a sus condiciones climáticas favorables para dicho fruto; la cosecha de la fruta ocurre a lo largo de todo el año, en Marzo a Junio se concentran los mayores volúmenes de producción por la presencia de la lluvias, teniendo una productividad variada de 15 a 20 Tn por hectárea y en otras zonas es de 10 a 12 Tn/ha.; sin embargo a pesar de estas condiciones favorables por el empirismo de acción de los productores, sufren permanentemente de la escasez de agua, lo cual disminuye su productividad, ocasionándoles en muchos casos pérdidas significativas.

Al contrastar el factor productivo con nuestros antecedentes que se desarrollan en el contexto de la producción de aguaymanto (Vergara,2014), sostiene que la producción de aguaymanto en Cajamarca como fruta fresca tiene un crecimiento de hasta 10 % y en deshidratado llega a un crecimiento del 15 % por lo que solo está cubriendo el 25 % de sus posibilidades, teniendo mucho por desarrollar; sin embargo según nuestra investigación manifiesta que Cajamarca tiene una oferta exportable considerable y atractiva a pesar que los agricultores de aguaymanto conviven con una serie de factores limitantes (intrínsecos como extrínsecos), ya que se han formado empresas representativas como Agro Andino y Villa Andina quienes están adoptando tecnología adecuada para producir y comercializar el aguaymanto orgánico. Las principales empresas exportadoras de Aguaymanto orgánico a nivel nacional correspondiente al 2015, Agro Andino SRL ocupando el 26% del mercado, seguido tenemos a Villa Andina una participación del 10%.

CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES

En cuanto al objetivo general: Identificar los factores que limitan la producción de aguaymanto Orgánico en la región Cajamarca, para la comercialización de snack de frutas orgánicas deshidratadas en el mercado finlandés para el año 2017, se encontró:

- Producción artesanal
- Baja productividad de los cultivos, debido al manejo inadecuado de la cosecha, almacenamiento y transporte.
- Carencia de conocimientos en el manejo de tecnificaciones en la actividad agrícola
- Aprovechamiento inadecuado de los recursos naturales.
- Vías de acceso deterioradas, impidiendo el desplazamiento de los pasajeros y productos.
- Débil articulación del sector publico agrario con los agricultores.

En cuanto al objetivo específico: Identificar las condiciones en las que se desarrolla la producción de aguaymanto orgánico en la región Cajamarca, se encontró que:

- En Cajamarca los cultivos de aguaymanto están en su gran mayoría, en manos de pequeños productores empíricos con tecnología rudimentaria que usan agroquímicos periódicamente, sin tener en cuenta el requerimiento específico, o si existen o no plagas y enfermedades que lo ameriten, trayendo consigo el aumento en la cantidad de residuos en la fruta.
- Respecto a las condiciones de la producción del aguaymanto, el perfil del primer productor es un, pequeño productor el cual realiza la vende la fruta durante los meses de alta demanda a intermediarios o exportadores y en los meses de baja tiene más dificultades para su comercialización ya que no cuenta con centros de acopio especializados para guardar la fruta. El segundo productor es uno con enfoque empresarial, con mayor preparación y especialización, que mantiene contratos de compra con las exportadoras, garantizando así la venta del fruto de manera permanente durante todo el año.

En cuanto al objetivo específico: Determinar la cantidad que se comercializa de Aguaymanto como Snack de fruta orgánica deshidratada en el mercado finlandés, se encontró que:

- Con respecto a la participación de las exportaciones peruanas en el mercado finlandés según la partida 081340 se nota que a partir del 2013 al 2014 ha venido teniendo una tendencia creciente pasando de 4 toneladas a 11 toneladas para el 2014 y para el 2015 ya se viene registrando un envío de 1 578 .64 valor FOB US\$.
- Actualmente existe un comercio bilateral entre Perú y Finlandia, pero este es un insignificante. Según las últimas estadísticas de Trademap se puede apreciar que el Perú tiene un crecimiento anual del 40% para el periodo 2012 al 2015, esto quiere decir que el snack de fruta orgánica deshidratada tiene una demanda creciente en Finlandia.

En cuanto al objetivo específico: Establecer un plan de mejora para impulsar la producción y comercialización constante del aguaymanto orgánico en la región Cajamarca, se encontró que:

- Se propuso un plan de mejora con el cual se espera contribuir a mejorar e incrementar la producción orgánica y la calidad del aguaymanto en la región Cajamarca, promoviendo la participación organizada de los productores, empresarios e instituciones; mediante un esquema de gestión empresarial, comercial y logística en la producción y comercialización del Aguaymanto.
- Asimismo, nos permitieron establecer lineamientos estratégicos para definir las diferentes actividades, metas y organismos que deberán estar involucrados con la finalidad de cumplir con todos los aspectos detallados en el Plan para el beneficio de la producción del Aguaymanto en la región de Cajamarca.

En cuanto al objetivo específico: Presentar una propuesta de negocio para la comercialización de snacks de aguaymanto orgánico deshidratado para el mercado finlandés, se encontró que:

- Se realizó un estudio de mercado del producto para así determinar la viabilidad de la comercialización del snack de frutas orgánicas deshidratadas al mercado finlandés, en el cual tuvo como resultado que la tendencia de consumo del mercado finlandés por productos orgánicos va en aumento y que el producto tendría acogida en Helsinki.

Luego de la investigación se logró determinar que existe una considerable cantidad de limitantes para la producción de aguaymanto orgánico, pero sin embargo la comercialización de snack frutas orgánicas deshidratadas es atractivo en general y en particular en el mercado de Finlandia lo que constituye una gran oportunidad de negocio para los agricultores y empresas comercializadoras de este producto, así como para incrementar significativamente las exportaciones peruanas de aguaymanto en el año 2016, con lo cual se confirma la hipótesis de la investigación, en razón de que existe:

- Baja productividad de los pequeños agricultores
- Tecnologías productivas limitada
- Aprovechamiento inadecuado de los recursos naturales
- Débil articulación del sector público agrario con los agricultores
- Malas prácticas agrarias de los pequeños agricultores
- Bajo nivel educativo de los productores
- Falta de acceso a mercados de insumos
- Falta de información técnica
- Acceso limitado al mercado de créditos y seguros agrarios
- Aversión al riesgo de los agricultores de aguaymanto
- Déficit de infraestructura comercial de sistemas de comercialización en zonas rurales y urbanas.

CAPÍTULO 10. RECOMENDACIONES

- a. Fortalecer la asesoría técnica a los productores organizándolos a través de contratos de proveeduría; en la cual las entidades representativas como Sierra Exportadora, CEDEPAS, Asociación los Andes e inclusive las universidades públicas y privadas podrían aunar esfuerzos para un programa de capacitación integral para la formalización técnica y profesional de los productores de aguaymanto para asegurar además la calidad de la fruta, a través de verificaciones del cultivo, acompañamiento ante dudas en el desarrollo del mismo y reingeniería de los procesos productivos.
- b. Los gobiernos local y regional, deberían apostar a la agricultura y la agroindustria, ya que son los sectores que tienen grandes oportunidades para mejorar el desarrollo económico de una manera más sostenible en beneficio de Cajamarca y del Perú en general en cuanto al comercio internacional, en este caso de las exportaciones del aguaymanto.
- c. Fomentar la asociatividad del sector privado y entidades del estado en los esfuerzos de promoción internacional del aguaymanto orgánico, la inteligencia comercial y estudios de mercado, así como iniciativas de innovación y desarrollo empresarial, teniendo en cuenta que son los factores de éxito para mejorar el posicionamiento del Perú en el comercio exterior del aguaymanto.
- d. Aprovechar estratégicamente las oportunidades que ofrece el mercado internacional especialmente el finlandés para el incremento de las exportaciones del aguaymanto, para ello se deberá de desplegar en conjunto, tanto entidades privadas como públicas, esfuerzos que permitan mejorar la práctica de los productores y de la cadena productiva en general.

REFERENCIAS

- AMPEX. (2008). *perfil de mercado*. Obtenido de Perfil de mercado: [file:///C:/Users/Karmen/Downloads/perfil-aguaymanto%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Karmen/Downloads/perfil-aguaymanto%20(1).pdf)
- Ampex. (2008). *Perfil de mercado del aguaymanto*. Lima: Ampex.
- Bastos, A. I. (2013). Exportando productos agroindustriales de alta calidad del Perú. *Portal Fruticula*, 3-4.
- Cajamarca, G. R. (2009). *Estrategia Regional De Biodiversidad De Cajamarca*. Cajamarca: Visión PC SAC.
- Cajamarca, P. d. (2012). *La producción en Cajamarca*. Cajamarca: PDRS Giz Cajamarca.
- Commission, E. (19 de Enero de 2015). *European Commission*. Obtenido de European Commission: http://exporthelp.europa.eu/thdapp/display.htm?page=cd%2fcd_Peru.html&docType=main&languageId=es
- Comunicaciones, M. d. (2014). *Ministerio de Transporte y Comunicaciones*. Cajamarca.
- Cruzado, M. (2014). *Producción de Aguaymanto en Cajamarca*. Cajamarca: Cedepas Norte.
- Elera, B. M. (2014). *Precio Promedio de Aguaymanto*. Cajamarca: Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque.
- Exportadora, S. (2010). *Estudio de prefactibilidad para la producción y comercialización del Aguaymanto en condiciones de valles andinos*. Lima: Sierra Exportadora.
- Exportadora, S. (2010). *Técnica de Deshidratación*. Lima: Sierra Exportadora.
- Factbook, C. W. (2015). *Index Mundi*. Obtenido de <http://www.indexmundi.com/es/finlandia/poblacion.html>
- FDA, F. a. (2013). *Características del producto*. Lima.
- Fischer, G. (2012). *poscosecha y exportación de la uchuva en Colombia*. Bogota.
- Fruticultura, R. B. (marzo de 2014). *Importancia y cultivo de la uchuva (Physalis peruviana L.)*. Obtenido de Importancia y cultivo de la uchuva (Physalis peruviana L.): http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-29452014000100003&script=sci_arttext
- Fund, P. o. (15 de 07 de 2011). *Peru opportunity Fund*. Obtenido de Peru opportunity Fund:

http://www.peruopportunity.org/uploads/posts/34/Diagno_stico_de_la_Agricultura_en_el_Peru_-_web.pdf

- Hogares), E. (. (2012). *Niveles educativos*. Cajamarca.
- inversiones, I. d. (2012). *servicios de asesoria al exportador*. Ecuador: Pro Ecuador.
- Jauregui, J. V. (2004). *Perfil de mercado del Aguaymanto*. Lima.
- Lineo, C. (1975). *Cadena de valor del Aguaymanto*. Lima: Purdue University.
- Merchán, P. J. (2014). Importancia y Cultivo del Aguaymanto. *Faculltad Nacional de Agronomia*, 8-9.
- Morales, R. L. (2014). EScaez de Agua. *IV Festival de Aguaymanto Celendino* (pág. 5). Cajamarca: Aprofhzel.
- Noticias, A. A. (26 de Junio de 2010). Perú inicia exportación de aguaymanto orgánico producido en Cajamarca. *Perú inicia exportación de aguaymanto orgánico producido en Cajamarca*.
- Peña, R. (2002). *Agricultura orgánica*. Quito: Suquilandia.
- Peru, P. (2014). *Requisitos sanitarios*. Lima.
- Portugal, J. A. (2014). *Precio del Aguaymanto*. Lima.
- Programa desarrollo rural sostenible Giz Cajamarca Cajamarca, G. (2011). *Diagnostico de la cadena de valor de Aguaymanto en la región Cajamarca*. Cajamarca: PDRS Giz Cajamarca.
- Promperu. (2013). Servicios al exportador. *PromPeru*, 3.
- Promperu. (septiembre de 2015). *Promperu*. Obtenido de http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmPaises_x_Partida.aspx
- Región, I. (15 de abril de 2014). *Info Región*. Obtenido de Info Región: <http://www.inforegion.pe>
- Rojas, N. (2014). Industria del aguaymanto requiere educación de los agricultores. *Agronegocios Peru*.
- Schedlbauer, R., Alva, G., & Alarcón, L. (septiembre de 2014). Apoyo por parte del Gobierno. (F. V. Carmen Calua, Entrevistador)
- Schedlbauer, R., Alva, G., & Alarcón, L. (Septiembre de 2014). Individualismo y Desconfianza. (C. Calua, & F. Vasquez, Entrevistadores)
- Schedlbauer, R., Alva, G., & cerna, L. A. (septiembre de 2014). Producción de Aguaymanto Orgánico. (F. V. Carmen Calua, Entrevistador)

- Scheiber, F. (2013). *Estudio de prefactibilidad para la producción y comercialización de Aguaymanto (Physalis Peruviana L.) en condiciones de valles andinos*. Lima.
- Schreiber, F. (2012). *estudio de prefactibilidad para la producción y comercialización de Aguaymanto en condiciones de Valles Andinos*. Lima: Publicaiones Sierra Exportadora.
- Schreiber, F. (2012). *Transporte internacional*. Lima: sierra exportadora.
- Schreiber, F. (2013). *Estudio de Prefactibilidad para la produccion y comercializacion de Aguaymanto (Physalis Peruviana L.) en condiciones de valle andino*. Lima.
- Siicex. (2010). *Barreras al comercio*. Lima.
- Siicex. (2013). *Control Sanitario*. Lima.
- Siicex. (2014). *Aspectos regulatorios*. Lima.
- Siicex. (Septiembre de 2014). *Siicex*. Obtenido de Siicex: http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=s fichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=0813400000
- Siicex. (Noviembre de 2014). *Siicex*. Obtenido de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=s fichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=0813400000
- Siicex. (2014). *Siicex*. Obtenido de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=s fichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%20813400000%20&pnompro ducto=%20LAS%20DEMAS%20FRUTAS%20U%20OTROS%20FRUTOS%20S ECOS
- Siicex. (Julio de 2015). *Exportacion del Producto Aguaymanto segun sus Principales Mercados en Kg 2010 - 2015*. obtenido de SIICEX : <http://www.siicex.gob.pe/siicex/apb/ReporteProducto.aspx?psector=1025&prepor te=prodmercvolu&pvalor=331080>
- Sostenible, P. D. (2011). *Certificación de Aguaymanto*. Cajamarca.
- Sunat. (2013). *Derecho de Aduana*. Lima.
- Sunat. (2013). *Impuestos*. Lima.
- Sunat. (2014). *Sunat*. Obtenido de <http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informgest/ExpoDef.htm>
- Sunat. (2015). *Siicex*. Obtenido de Siicex: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/apb/ReporteProducto.aspx?psector=1025&prepor te=prodempr&pvalor=331080>

Tamayo, L. A. (19 de septiembre de 2006). *Diagnostico de la problematica actual de las enfermedades del cultivo de Uchuva en el departamento de Antioquia*. Obtenido de <http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/8256/1/tesis240.pdf>

TRADEMAP. (2013). *Trademap*. Obtenido de trademap: <http://www.trademap.org/Index.aspx>

Trademap. (Noviembre de 2014). *Trademap*. Obtenido de <http://www.trademap.org/Index.aspx>

Trademap. (2014). *Trademap*. Obtenido de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|246|||081340|||6|1|1|1|2|1|2|1|1

Trademap. (2014). *Trademap*. Obtenido de <http://www.trademap.org/>

Trademap. (2015). *Trademap*. Obtenido de Trademap: http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx

Turismo, M. d. (2014). *MINCETUR*. Obtenido de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=51&Itemid=74

Vergara, J. Q. (2014). Aguaymanto prodigio de la tierra. *Holder*, 23-24.

Zapata, J. L. (4 de septiembre de 2002). *Manejo de cultivo de la uchuva en Colombia*. Obtenido de Manejo de cultivo de la uchuva en Colombia: http://www.agronet.gov.co/www/docs_si2/Manejo%20del%20cultivo%20de%20la%20uchuva.pdf

ANEXOS

ANEXO 01: PREGUNTAS DE ENTREVISTA

Entrevista

1. ¿Cuál es la situación actual del Aguaymanto?
2. ¿Qué tiempo lleva trabajando con dicho fruto nativo?
3. ¿Tiene constituida una empresa y/o pertenece a una asociatividad?
4. ¿Con que comunidades trabajan o están asociados?
5. ¿Cuál es el trabajo que desarrollan con los agricultores? (beneficios)
6. ¿Se cuenta con el apoyo de las autoridades locales, regionales y/o nacionales?
¿cuales?
7. ¿Qué cantidades producen mensualmente? (Aproximado)
8. ¿Cuáles son los factores externos que limitan la obtención de una producción en grandes escalas?
9. ¿Cómo realizan la venta del Aguaymanto? (tiene un comprador fijo o a quienes lo ofertan)
10. ¿Siempre logran cubrir la demanda? ¿Exportan?, ¿Exportan de manera sola, conjunta?
11. ¿Qué presentaciones tienen?, ¿Cuáles son las más aceptadas? (fresco, deshidratado, etc.)
12. ¿En qué mercados han incursionado y con qué presentaciones?
13. ¿Cómo han logrado mantenerse en el mercado?
14. ¿Cuáles son sus logros más resaltantes?

ANEXO 2: SELECCIÓN DE IDEA DE NEGOCIO

Selección de la Idea de Negocio.

Se Llevó a cabo una lluvia de ideas para determinar el producto o servicio de la futura empresa:

Tabla N°51: Selección de la Idea de Negocio

Producto o Servicio	Características	Necesidad o Problema que Satisface
Snack De Frutas Organicos Deshidratadas	Producto 100% orgánico elaborado en base a frutas naturales como el aguaymanto, sauco, tuna, y uva, las cuales tienen un alto contenido proteico, bajo en calorías y agradable al paladar.	Dirigido a aquellas personas con poco tiempo disponible y dietas desequilibradas. Lonchera para niños, que sustituya a las golosinas por el agradable sabor que contiene. Destinado aquellas personas interesada en cuidar su estética. Piqueo. Decoración de postres.
Filtro Para Tubo De Escape	Articulo adicional que se adhiere al tubo de escape de una manera sencilla y práctica, a todo tipo de vehículos, además es un producto fácil de limpiar.	Creciente preocupación por reducir las emisiones de co2.
Compota de Yacon	Es un producto orgánico y natural, la cual contiene propiedades diuréticas, ayuda a la reducción de colesterol y triglicéridos. Siendo un producto de fácil elaboración.	Gran demanda por el cuidado de la salud; el producto irá dirigido principalmente a consumidores con problemas de diabetes, obesidad; y en los niños contribuirá a su nutrición como complemento diario de alimentación.
Vinagre de Menbrillo	Tiene propiedades y beneficios para: Hipertensión, Colesterol y control del Ácido Úrico	Complemento para la comida gourmet.
Orégano Deshidratado	Producto de proceso sencillo en su elaboración la cual no demanda mucho tiempo de	

	cuidado y prevenciones al momento de transportar.	Creciente interés por la Comida gourmet y mayor uso del orégano en la industria cárnica y tendencias hacia una vida más saludable
Pañales Ecológicos	Producto amigable con el medio ambiente, que conserva la salud del bebe debido a su textura y adaptabilidad a todo tipo de piel. Son prácticos, confortables y previene la pañalitis.	Creciente tendencia a adquirir productos ecológicos que contribuyan al cuidado del medio ambiente y a la economía familiar, debido al tiempo de uso indefinido que muestra (reutilizables).
Barras Nutricionales (Maca Kiwicha Quinoa)	Producto netamente natural, que muestran un alto contenido proteico y vitaminas D; de una sabor agradable y nutritivo suplemento energético.	Tendencia por productos con alto contenido nutricional que contribuya a un buen rendimiento físico en las actividades diarias.
Rehidratante de Caña de Azúcar	Producto con alto valor nutricional que cura la ictericia y los dolores renales, tiene una real eficacia en la diabetes, muy recomendable y de agradable sabor.	Demanda por una bebida Rehidratante, que ayude al buen desarrollo físico y mental.
Mermelada de Yacón	Conservan la mayor parte de las vitaminas y propiedades nutritivas de la fruta fresca, contiene un azúcar que no es asimilado por el organismo humano. disminuye el riesgo de contraer cáncer al colon	Producto saludable e innovador para los consumidores que buscan mantener una alimentación balanceada. La mermelada de yacón es otra forma de disfrutar las potentes propiedades de este fantástico tubérculo
Conserva de Aguaymanto	Alimento energético natural, ayuda a prevenir cáncer del estómago, colon y del intestino.	Alta demanda por consumir productos orgánicos y exóticos de agradable sabor.

Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Lluvia de Ideas

Tabla N°52: Evaluación de las Ideas de Negocio

Idea \ Criterio	NIVEL DE INNOVACIÓN	MERCADO POTENCIAL	MERCADO RENTABLE	REQUERIMIENTO DE CAPITAL	TOTAL
Snack de frutas deshidratadas	3	5	5	4	17
Filtro para vehículos	3	5	3	1	12
Compota de yacón	5	3	3	4	15
Vinagre de membrillo	4	2	3	3	12
Orégano deshidratado	1	2	2	4	9
Pañales ecológicos	3	4	3	1	11
Barras nutricionales (maca kiwicha quinua)	1	2	2	2	7
Rehidratante de caña de azúcar	5	3	3	2	13
Mermelada de yacón	4	3	3	3	13
Conserva de aguaymanto	5	3	4	2	14

Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Lluvia de Ideas

Se Evaluó las ideas anteriores y selecciones como máximo cinco: los criterios indicados son referenciales, puede utilizar otros. Evalúe con valores del 1 – 5, donde 5 implica que cumple más satisfactoriamente con el criterio evaluado.

Tabla N°53: Evaluación de las Ideas de Negocio

Idea \ Criterio	Barreras de entrada	Disponibilidad de materia prima	Costo de producción	Total
Snack de frutas orgánico deshidratadas	4	4	4	12
Mermelada de yacón	2	2	1	5
Compota de yacón	3	4	4	11
Rehidratante de caña de azúcar	3	3	1	7
Conserva de aguaymanto	4	4	3	11

Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Lluvia de Ideas

Idea Seleccionada: “Snack de Frutas Orgánicas Deshidratadas”

Producto orgánico que preserva y concentra perfectamente sus propiedades organolépticas (color, aroma y sabor), de agradable sabor e ideal para consumo entre comidas regulares.

Ofrece diversos beneficios nutricionales, ya que, al secarse, se concentran al máximo sus elementos: proteínas, hidratos de carbono, vitaminas, sales minerales y fibra.

La incorporación de la fruta deshidratada a la dieta puede contribuir a aliviar problemas tales como: anemia, estreñimiento, desórdenes en la piel, entre otros.

Snack fácil de llevar y comer.

ANEXO 3: COSTOS Y GASTOS

Tabla N°54: Gastos Administrativos

Orden	CARGO	Remuneración Mensual	Gratificaciones	CTS	Vacaciones	Essalud	Sueldo	Nº de trabajadores	Costo de laboral mensual
1	GERENTE	1500.00	250.00	125.00	125.00	135.00	2135.00	1	2,135.00
2	ADMINISTRADOR	1000.00	166.67	83.33	83.33	90.00	1423.33	1	1,423.33
3	JEFE DE LOGISTICA Y VENTAS	1000.00	166.67	83.33	83.33	90.00	1423.33	1	1,423.33
4	SECRETARIA	750.00	125.00	62.50	62.50	67.50	1067.50	1	1,067.50
Asesoramiento Externo									
1	CONTABILIDAD	200.00					200.00	1	200.00
2	SEGURIDAD	750.00					750.00	1	750.00
								TOTAL MENSUAL	6,999.17

GASTOS ADMINISTRATIVOS ANUALES EN NUEVOS SOLES				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
83,990.00	83,990.00	83,990.00	83,990.00	83,990.00

Fuente: Snack Perú SRL

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla N°55: Gastos Ventas Anuales en Soles

GASTOS VENTAS ANUALES EN SOLES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FIJO	56,380.88	56,380.88	56,380.88	56,380.88	56,380.88
VARIABLE	505.50	1,011.00	1,011.00	1,516.50	2,022.00
TOTAL	56,886.38	57,391.88	57,391.88	57,897.38	58,402.88

Fuente: Snack Perú SRL
Elaboración: Autores de la tesis

Tabla N°56: Costos de Materiales

COSTO DE MATERIALES					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
bolsas de polipropietileno	0.60	0.62	0.64	0.66	0.68
Impresión	0.10	0.10	0.11	0.11	0.11
Cantidad Requerida	29,500.00	59,000.00	59,000.00	88,500.00	118,000.00
Rendimiento	95%	95%	95%	95%	95%
TOTAL	31,052.63	62,105.26	62,105.26	93,157.89	124,210.53
TOTAL Emb	21,736.84	44,821.37	46,210.83	71,465.05	98,240.62

Fuente: Snack Perú SRL
Elaboración: Autores de la tesis

Tabla N°57: Capital de Trabajo

MODULO DE CAPITAL DE TRABAJO						
	0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
COSTO DE VENTAS		-613,002.33	-754,244.40	-766,853.77	-920,712.24	-1,083,365.93
GASTOS ADMINISTRATIVOS		-83,990.00	-83,990.00	-83,990.00	-83,990.00	-83,990.00
GASTOS DE VENTAS		-56,886.38	-57,391.88	-57,391.88	-57,897.38	-58,402.88
		-753,878.70	-895,626.28	-908,235.65	-1,062,599.62	-1,225,758.80
CICLO DE VENTAS		0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
REQUERIMIENTO DE CAPITAL DE TRABAJO		-188,469.68	-223,906.57	-227,058.91	-265,649.90	-306,439.70
VARIACION DE CAPITAL DE TRABAJO	-188,469.68	-35,436.89	-3,152.34	-38,590.99	-40,789.80	-306,439.70

Fuente: Snack Perú S.R.L.
Elaboración: Autores de la tesis

ANEXO 4: BENEFICIOS DE LA FRUTA DESHIDRATADA

Figura N°26: Beneficios de la fruta deshidratada

Frutas Deshidratadas: alternativa saludable

FUENTE : <http://www.vivir-sano.net/sabid/ya-alimentacion/frutas-deshidratadas-alternativa-saludable>



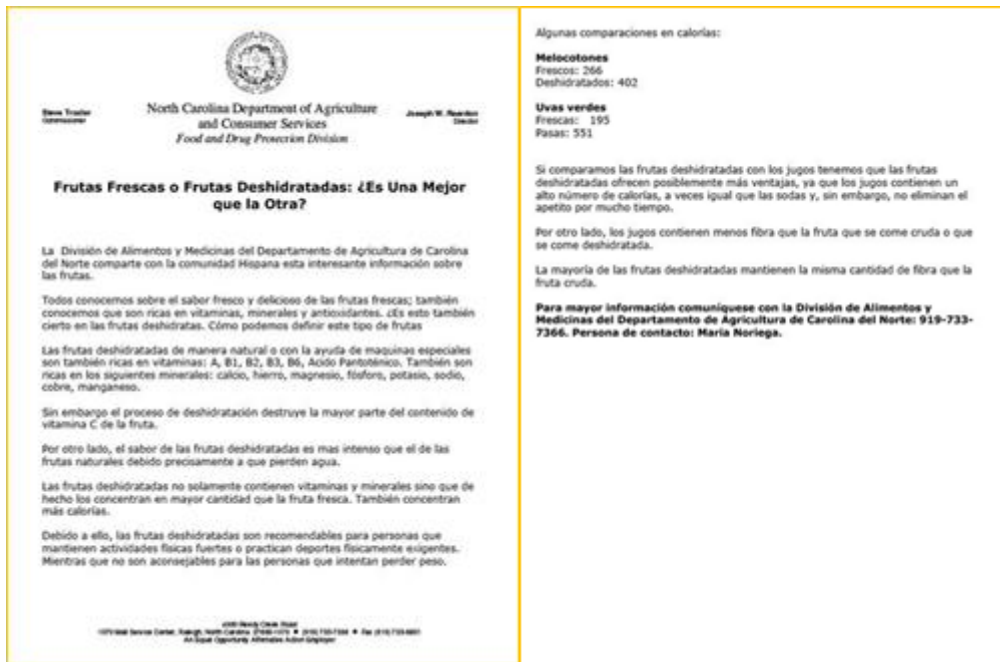
Los especialistas recomiendan consumir un mínimo de cinco porciones diarias de fruta, y las deshidratadas constituyen una manera diferente de degustarla e incluirla en la alimentación.

Aunque el proceso realizado en planchas especiales elimina el agua de las frutas, se conservan todas las vitaminas, minerales, proteínas, hidratos de carbono, sales minerales y fibra, indispensables para el organismo.

Mango, melocotón, membrillo, papaya, piña, banano, manzana y pera son sólo algunas de las especies que se encuentran en esta presentación. Su forma y tamaño cambia a crujientes y dulces rodajas que pueden comerse solas o combinarse con cereal, leche, granola o yogur; agregarse a ensaladas o servirse preparadas en té o compotas, entre otras recomendaciones culinarias.

La deshidratación de frutas es considerada una forma de aprovechar un producto perecedero para que no se desperdicie y se conserve durante todo el año y no sólo por una temporada. La consistencia de la fruta deshidratada la hace un alimento atractivo para todas las edades y una alternativa saludable que puede sustituir a las golosinas que no contienen aportes nutritivos.

Si bien resulta una opción saludable no debe abusarse de las porciones que se comen durante el día, porque se duplica el valor calórico aconsejado por los especialistas.



ANEXO 5: BROCHURE

Figura N°27: Brochure

Perú

CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

El producto se encuentra a base de 2 frutas principalmente: aguaymanto y sauco, las cuales darán al producto un valor agregado y diferencial; debido a que son frutas nativas de la Región Cajamarca. Según Food and Drug Administration (FDA), las dos frutas poseen múltiples propiedades curativas; que a continuación se detallarán:

Aguaymanto

Se caracteriza por ser una excelente fuente de provitamina A y vitamina C. Además de proteínas, fósforo, fibra y carbohidratos; posee grandes propiedades, entre ellas, su efectivo poder antioxidante, la cual previene el envejecimiento; y su accionar como un práctico antidiabético que estabiliza el nivel de la glucosa en la sangre.

Saucu

Rico en vitaminas A y vitamina C, contiene aceites esenciales, ácido orgánicos, entre otros. Ayudan a bajar la temperatura y a la eliminación de toxinas. Es una buena opción para tratar gripes y resfriados.

CONTÁCTENOS

Fiorella Vásquez García
Gerente General
Hipólito Unanue #150 - La Colmena
Cajamarca - Perú
Teléfono: 076-345476
E-mail: fiorellavasquezg@snacksp Peru.com

Carmen Calua Sánchez
Jefe de Operaciones
Baños del Inca
Cajamarca - Perú
Teléfono: 076-333567
E-mail: carmencsanchez@snacksp Peru.com

Herkullinen
kaikki luonnolliset...!

AGUAYMANTO

OBJETIVO

Establecer y promover la producción y comercialización de productos en base a frutas nativas de la región Cajamarca, como alternativa de desarrollo que reactive el comercio y fomenta el consumo de productos saludables e innovadores para los consumidores que buscan mantener una alimentación balanceada.

VISION

"Ser reconocidos en el mercado como la primera empresa líder dedicada a elaborar un producto con sabores nativos de la Región Cajamarca, orientados al cuidado de la salud"

MISION

Trabajamos en la producción y comercialización de Snacks de frutas orgánicas deshidratadas a base de aguaymanto y sauco, de alta calidad a un precio competitivo que contribuye al cuidado de la salud. Asimismo trabajamos con responsabilidad social y empresarial contribuyendo al desarrollo de nuestros colaboradores, la comunidad y maximizando el valor para nuestros accionistas.

SAUCO

SNACKS PERÚ S.R.L.

Empresa dedicada a la elaboración y comercialización de Snacks de frutas orgánicas deshidratadas, empleando materia prima oriunda de la Región Cajamarca; para procesarlos en un producto altamente competitivo y de calidad.

BENEFICIOS DEL PRODUCTO

Ofrece diversos beneficios nutricionales, ya que al secarse se concentran al máximo sus elementos: proteínas, hidratos de carbono, vitaminas, sales minerales y fibra.

La incorporación de la fruta deshidratada a la dieta puede contribuir a aliviar problemas tales como: anemia, desordenes de la piel estreñimiento, entre otros; además de las propiedades curativas que posee cada fruta

HERKULLINEN

Producto 100% orgánico elaborado en base a frutas naturales como el aguaymanto y sauco, las cuales tienen un alto contenido proteico y bajo en calorías; asimismo dicho producto preserva y concentra perfectamente sus propiedades organolépticas (color, aroma y sabor), de agradable sabor e ideal para consumo entre comidas regulares; ya que es un Snack fácil de llevar y comer.

www.snacksperu.com

Figura N°28: Página Web

www.snacksperu.com.pe

Herkullinen
kaikki luonnolliset...!

AGUAYMANTO SAUCO

KOTIIN
MEISTÄ
NOIN PERU
TUOTTEET
JAKELIJAT
TOIMITTAJA
OTA YHTEYTTÄ

Suomi

ORGAANINEN PHYSALIS

Physalis, tunnetaan myös nimellä "Inkojen marja", "Golden marja", "Cape Karviainen" tai paikallisesti "Aguaymanto", "Capuli" tai "Tomatillo" on syötäviä hedelmiä Physalis juontaa juurensa aikoihin Inkat, joiden uskotaan olleen aloitti viljelyn Sacred Valley ja myöhemmin on istutettu se Royal Gardens of Machu Picchu.

[▶ Katso lisää](#)

ANEXO 6: FERIA INTERNACIONAL: GASTRO – CONDICIONES Y SOLICITUD DE RIESGO

Figura N°29: Información de Ferias

Gastro 2014 Fair - Terms of Participation

Time:

Wed 19 March 2014, 10 am – 6 pm, Thu 20 March 2014, 10 am – 6 pm, Fri 21 March 2014, 10 am – 5 pm

Venue: Helsinki Exhibition|& Convention Centre, Messuaukio 1, FIN-00520 Helsinki, Finland

Invitation Cards and Exhibitors' Passes:

The space rental includes 2 pc invitation cards per each square meter (stands 0-100 m²), every square meter exceeding 100 m² includes 4 pc invitation cards per each square meter. Extra Invitation cards can be ordered separately 0-500 invitation cards: EUR 5 /pc + VAT 9 % and over 500 invitation cards EUR 2 /pc + VAT 9 %. Invoicing according to the number of ordered cards. The used cards will not be returned to the exhibitor.

The exhibitors automatically receive Exhibitors' Passes for their stand personnel. The amount of the passes depends on the size of the stand (see the separate guidelines on the website: www.gastro.fi). Exhibitors can order extra passes and they are subject to a charge.

NOTE! Exhibitors have no right to sell on any Invitation Cards or Exhibitors' Passes.

Retail sale is only allowed on a special market -area of the Gastro 2014 fair.

Participation fees:

Registration fee	EUR 350 /all exhibitors
Space rental (row stands):	first 100 m ² : EUR 112 /m ² , next over 100 m ² : EUR 96 € /m ²
Space rental (corner stands):	first 100 m ² : EUR 123 /m ² , next over 100 m ² : EUR 96 € /m ²

Two-storey stands: the upper level floor space rental: EUR 56 /m²

All stands must have wall constructions.

Space rental does not include wall constructions, electricity or furniture.

Minimum stand size is 9 m².

A package stand and a Move-in readystand can be ordered in connection with registration, see a separate price list at www.gastro.fi.

VAT 23% will be added to the prices. The Finnish Fair Corporation will send invoices to foreign exhibitors without value added tax, provided that the exhibitor has indicated their VAT number on the registration form. If the client company does not have a VAT number or the VAT number has not been indicated, the invoices will be sent inclusive of VAT under the Finnish tax base. Interest of delay is 16 %.

Participation fees will be charged with a separate invoice. The first part (registration fee EUR 350 +VAT 23 %) will be charged right after the registration. The due date for the second part (space rental or a package stand) will be on the 17 January 2014.

An invoicing charge of €10/invoice will be added if a new invoice has to be drafted because of changes to the contact details of your company. This invoice charge will also apply if the stand lease invoice of a joint exhibition section is split between several companies.

Any structures over 250 cm in height will be considered additional advertising space and will be subject to the following charges: minimum charge 400 € + VAT 23 % for up to 10 m² of additional advertising space 40 € + VAT 23 %/m² for each additional square metre the maximum charge for additional advertising space or extra high structures is 4000 € + VAT 23 % (for 100 m²). The Finnish Fair Corporation's Technical Coordinator will estimate the cost of additional advertising space in advance, according to stand design supplied by the exhibitor, and will revise the estimate during the fair if necessary. Stand designs must be supplied to the Finnish Fair Corporation at least 45 days before the fair. Structures over 250 cm in height must be at least (2) two metres from the edge of the neighbouring stand unless otherwise agreed in writing with the neighbouring stand. This does not apply to exhibition items. Logos projected on walls, ceilings etc must remain within stand boundaries.

REGISTRATION FORM

You can also register on the website: www.gastro.fi



WE REGISTER AS AN EXHIBITOR AND RESERVE:

Exhibition space m² m²
Row stand Corner stand

SPACE RENTAL:

Registration fee €350 / exhibitor.

Space rental for row stand:

first 100 m² €112 / m²
 following 101 - m² €96 / m²

Space rental for corner stand:

first 100 m² €123 / m²
 following 101 - m² €96 / m²

Registrations are binding. See the terms and conditions of changes and cancellations on the reverse. Stand construction, electricity and furniture are not included in the space rental.

OR

Package stand m² m²
Row stand Corner stand

Colour of carpet

green red blue grey

The package stand includes space rental and basic stand constructions, see www.gastro.fi

Registration fee is €350 and it will be charged for each exhibitor at the time of registration. Registrations are binding. See the terms and conditions of changes and cancellations on the reverse side.

Joint stand

We will have other companies as subexhibitors on our stand, whose company-information will be mentioned in the fair catalogue. The subexhibitors will be charged €350 + VAT 23 %/each for their catalogue information. Joint stands' space rental is invoiced by one invoice and is sent to the main exhibitor of the stand.

VAT 23% will be added to the prices. The Finnish Fair Corporation will send invoices to foreign exhibitors without value added tax, provided that the exhibitor has indicated their VAT number.

Interest of delay is 16%. The Organiser reserves the right to adjust prices according to changes in tax bases and/ or other payments collected by the authorities even after registration.

Participation fees shall be collected from the exhibitor on a separate invoice. The first instalment (registration fee) is collected at the time of registration, while the due date of the invoice for space rental and the package stand is 17 January 2014. Minimum stand size is 9 m².

NOTE! The wall constructions, furnishings and power consumption are not included in the space rental.

Constructions higher than 250 cm: additional advertising space, subject to surcharge min. €400. Two-storey stand constructions: €56/m² will be collected for the upper level floor space.

The exhibitor does not have the right to sell his/her clients any invitation cards.

Admission: By invitation card, customer card €10 or purchased admission ticket €20.

Exhibiting foodstuffs: When exhibiting foodstuffs at their stands, exhibitors must comply with instructions issued by the City of Helsinki Environment Centre on food handling, storage and preparation at fairs.

Serving food and drinks at stands: Exhibitor is allowed to bring food products and serve them to the customers, also allowing the use of external catering company. Please notice that alcoholic beverages have to be ordered from Fazer Restaurants.

Retail sale: Retail sale is only allowed on a special market area of the Gastro 2014 fair.

By signing the registration form the exhibitor commits himself/herself to comply with the terms of participation as well as with the instructions issued by the organiser to supplement them.

Date _____ / _____ / _____

Company _____

Signature _____

Name in block letters _____

Position in company _____

To be sent to The Finnish Fair Corporation

Suomen Messut

Company official name _____
 Address _____
 Town, postal code and country _____
 Telephone number _____ Telefax _____
 Company Internet address _____
 VAT number _____
 Managing Director _____
 Person responsible for marketing decisions _____
 Contact person and telephone number _____
 Contact person's e-mail _____

Invoicing address and VAT number (if not exhibitor's address) _____

Invoice address and operator _____

Product groups:

- 1. Foodstuffs
- 2. Soft drinks, ciders, beers
- 3. Industrial cooking equipment
- 4. Shop equipment and fitting
- 5. Interior fittings, furniture and table settings
- 6. Working clothes and accessories
- 7. Cleaning, hygiene and waste disposal
- 8. Packages
- 9. Information technology and administrative aids
- 10. Training, organisations and publications in the field
- 11. Other related products and services

Main product group number for allocation plan: (Only one number)

We need for our stand
 Information for allocation plan, order has to be made separately.
 Water supply and/or outlet Compressed air

Special requirements
 (please use enclosure when necessary)

To be filled in by organiser **14112**

As.nro _____ Osaston numero _____
 Hintakoodi _____ Osaston mitat _____
 Valvitsettu _____ FairNet/kansio _____

The Finnish Fair Corporation,
 Helsinki Exhibition & Convention Centre
 Messuaukio 1, P.O. BOX 21, FI-00521 HELSINKI
 tel. +358 40 450 3250, telefax +358 9 142 358
www.finnexpo.fi, info@finnexpo.fi
 VAT number FI163223

THE FINNISH FAIR CORPORATION – GENERAL TERMS OF PARTICIPATION

By submitting a signed registration form in writing or electronically, the exhibitor enters into a binding agreement to participate in the event and to abide by the Finnish Fair Corporation's General Terms of Participation and any supplementary conditions or instructions provided.

1. Exhibitors and products

Manufacturers, producers and sellers of the products and services specified in the product groups of the event or their authorised representatives as well as organisations and publishers in the field are eligible to participate as exhibitors. Only products approved by the Finnish Fair Corporation (hereinafter "the Organiser") may be exhibited. The Organiser shall have the right to remove other items as well as items or services that may cause a threat or inconvenience to other exhibitors or the public.

2. Reserving exhibition space

A binding reservation is made by submitting an application form in writing or electronically to the Organiser. Upon approval of the application, the Organiser shall send confirmation to the exhibitor in writing or electronically. The Organiser reserves the right to reject exhibitor applications. The exhibitor shall not have the right to sublet or transfer a stand or part of a stand to another party without the Organiser's written permission.

3. Location of stands

The Organiser shall determine the final location of stands, taking into consideration the effective use of hall space, event-specific branch grouping and, where possible, exhibitors' wishes. The Organiser shall have the right to increase or decrease the amount of reserved space by a maximum of 10% without consulting the exhibitor.

4. Cancelling participation, decreasing the size of a stand and reversion of the right to use a stand

4.1. The exhibitor shall have the right to cancel his participation or decrease the amount of exhibition space reserved within seven (7) days of receiving confirmation from the Organiser. Requests for cancellation of participation or change of stand size must be made in writing. In the event that the exhibitor cancels his participation or decreases the size of his stand at a later time, the Organiser shall be entitled to collect fees in full as specified in the confirmed reservation. In the case that the exhibitor registers less than thirty (30) days prior to the start of the event, the reservation is binding as from the date of registration. These terms of cancellation and payment shall also cover the structures of any package stands for which an order was placed on the application form.

4.2. The right to use a stand shall revert to the Organiser if:

- the exhibitor cancels his participation; or
- the exhibitor fails to pay participation fees within the due date specified in the event-specific terms of participation; or
- the exhibitor fails to take possession of the reserved exhibition space by noon on the day preceding the opening day unless otherwise agreed; or
- the exhibitor is otherwise in material breach of the terms of participation or any supplementary instructions provided.

In the event that the right to use exhibition space reverts to the Organiser as specified in Section 4.2 herein, the Organiser shall be entitled to collect participation fees in full as specified in the confirmed reservation. In such cases, the Organiser shall have the right to resell the exhibition space or to use it for any other purpose as necessary.

5. Stand construction

The exhibitor shall be responsible for erecting, decorating, dismantling, removing and cleaning his own stand as well as waste management. Attaching anything to the ceiling, a pillar or the wall structures of the halls is strictly forbidden. The price of a package stand rented from the Organiser includes the erection and dismantling of the technical structures specified in the package. The exhibitor shall be responsible for all supplies and work related to the stand ordered by him and any costs incurred by the Organiser as a result of the stand, including subcontractors, etc. The Organiser shall have the right to collect advance payment for services ordered by the exhibitor. The Organiser shall have the right to limit the size of a stand.

The following shall always be subject to prior approval by the Organiser:

- The placement of any exhibition item weighing more than 1,000 kg;
- Structures and decorations higher than 250 cm;
- The erection of two-storey stand constructions; 50% of the basic rent per square metre shall be collected for floor space on the upper level.

Exhibitors wishing to undertake any of the above measures must apply for approval from the Organiser in writing no later than 45 days prior to the event in question.

6. Exhibiting

The following measures by the exhibitor are subject to prior approval by the Organiser:

- Displaying the name of any other party besides the exhibitor, his principals and representatives at a stand. The registration fee or minimum participation fee shall be collected for such a display except in the event that the exhibitor and Organiser have agreed on a joint stand at the time of registration or the event-specific terms of participation specifically allow this practice;
- Distribution of any products or marketing materials other than the exhibitor's own;
- Distribution of any materials or undertaking any other activity outside the boundaries of the exhibitor's own stand.

Stands may not be emptied or dismantled before the start of the official dismantling period. The time for this shall be specified for each event by the Organiser. Any exhibitor found in breach of this condition shall be charged a contract penalty at the amount of one thousand (1,000) euro.

7. Damage and insurance

The exhibitor shall be liable for any damages caused to the structures, equipment, exhibition items and other property in his stand through breakage, theft or other causes.

The exhibitor shall be liable for any personal or material damages which may be caused by his stand's structures, equipment, vehicles, exhibition items or the exhibitor's or his subcontractor's activities to third parties (such as visitors or other exhibitors), the Organiser, the exhibition halls or the fair grounds.

The exhibitor shall be responsible for arranging appropriate liability insurance to cover any damage to people or property.

The Organiser shall be liable for the actions of its own personnel and for any damage caused to exhibitors or third parties by the Organiser's equipment or facilities.

8. Electricity and electrical work

The Organiser shall be responsible for general lighting. The exhibitor shall order electricity as well as the necessary installation work for his stand from the Organiser. The exhibitor is responsible for electrical equipment brought by him to the stand. Electrical installations at the Helsinki Exhibition & Convention Centre shall be performed by an electric contractor authorised by the Organiser. The Organiser shall not be responsible for any damage caused by a power outage.

9. Security, fire and other safety

The Organiser shall be responsible for fire security and general order at the Helsinki Exhibition & Convention Centre, but not for any damage to or loss of the exhibitor's goods, structures, etc.

With regard to fire safety and the structures and materials used at the stand, exhibitors must comply with current legislation and decrees as well as the Helsinki Exhibition & Convention Centre security guidelines. Permission must be obtained from the fire department or law enforcement authorities in advance to display any equipment, structures or performances which are subject to permission.

In demonstrating machines and other technical equipment, exhibitors must comply with the provisions of the Occupational Safety and Health Act and the Helsinki Exhibition & Convention Centre security guidelines.

10. Demonstrations

The exhibitor shall be responsible for the appropriate advance inspection of films, video programmes, other graphic programmes and recordings which he presents in the Organiser's facilities as well as fees required by the Copyright Act for music and other works which he presents. The Organiser shall pay the Teosto and Gramex fees on behalf of the exhibitors. Presentations may not disturb neighbouring stands. The exhibitor must ensure that television sets used at the stand are covered by a valid television licence.

11. Passes

The exhibitor's staff and subcontractors must have personal passes provided by the Organiser during construction and dismantling work as well as during the fair itself. Passes must be visibly displayed.

12. Force majeure

The Organiser shall not be liable for delays and damages caused by cancellation or postponement of the event due to force majeure. Force majeure conditions include all circumstances beyond the Organiser's control which the Organiser could not have reasonably anticipated at the time of signing the Agreement and whose consequences the Organiser could not have reasonably avoided or overcome.

Force majeure conditions include, amongst others, interruptions in general power supply, fire or other event preventing normal use of the fair facilities, natural disasters, earthquake, acts of war or riot. Strikes, lockouts, boycotts and other labour disputes are considered force majeure even when the Organiser itself is the target of or a participant of said actions.

Force majeure conditions affecting a subcontractor hired by the Organiser shall also be grounds for absolution of the Organiser's liability.

13. Other terms and conditions

Retailing is forbidden at the fair unless the event-specific terms of participation state the contrary.

Fazer Amica Oy shall have the exclusive right to provide catering services at the Helsinki Exhibition & Convention Centre.

Prices specified by the Organiser are subject to value added tax. The Finnish Fair Corporation will send invoices to foreign exhibitors from 1 January 2011 onwards without value added tax, provided that the exhibitor has indicated their VAT number on the registration form. If the client company does not have a VAT number or the VAT number has not been indicated, the invoices will be sent inclusive of VAT under the Finnish tax base.

Interest on overdue payments shall be charged at 16%.

The Finnish version of these terms of participation shall take precedence in case of any difference in interpretation.

Any disputes arising from these terms that cannot be resolved through negotiation shall be resolved by the Helsinki District Court. The Organiser shall also have the right to file suit in a lower court in the defendant's domicile. These terms of participation are governed by Finnish law.

28 October 2011