



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES

“MODELO DE ASOCIATIVIDAD DE PEQUEÑOS
PRODUCTORES DE FRIJOL DE PALO PARA LA
EXPORTACIÓN AL MERCADO DE PANAMÁ DEL
DISTRITO DE MONSEFÚ-CHICLAYO, TRUJILLO 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración y Negocios Internacionales

Autores:

Br. María Eloísa Cueva Rodríguez

Br. Leila Adali Quispe López

Asesor:

Dr. Alberto Zelada Zegarra

Trujillo – Perú

2018

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por las Bachilleres María Eloísa Cueva Rodríguez y Leila Adali Quispe López, denominada:

“MODELO DE ASOCIATIVIDAD DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE FRIJOL DE PALO PARA LA EXPORTACIÓN AL MERCADO DE PANAMÁ DEL DISTRITO DE MONSEFÚ-CHICLAYO, TRUJILLO 2018”

Dr. Alberto Zelada Zegarra
ASESOR

Mg. Francisco Jesús Paredes León
JURADO
PRESIDENTE

Mg. Marlies Alicia Cueva Urra
JURADO

Mg. Víctor Gaspar Cuadra Jiménez
JURADO

DEDICATORIA

A Dios creador de todas las cosas,
que me ha dado la fortaleza y
sabiduría para enfrentar cualquier
obstáculo y continuar firme hasta el
final. De igual forma, a mis Padres
por su incondicional ejemplo de
trabajo, dedicación y esfuerzo; les
agradezco por todo el cariño, la
comprensión y el apoyo que me han
brindado siempre.

Quispe López, Leila Adali

A Dios que guía mis pasos e ilumina mi
camino, por haberme permitido lograr
este objetivo a pesar de los obstáculos
y limitaciones que se presentaron. A
mis padres por enseñarme a ser
perseverante, a luchar por cumplir mis
sueños, por confiar y creer en mí y ser
el motor que me impulsa a seguir
adelante con mis metas. A mi querida
MaElsa, mi abuela y pilar fundamental
tanto en inspiración como en fortaleza,
pieza elemental a lo largo de mi vida e
impulso para alcanzar el éxito.

Cueva Rodríguez, María Eloísa

AGRADECIMIENTO

En primer lugar expresamos nuestro agradecimiento a Dios, por brindarnos fortaleza y sabiduría durante el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A la Universidad Privada del Norte y a nuestros docentes por los conocimientos teóricos, prácticos; brindados durante nuestra carrera universitaria, quienes de una manera lograron influir para el desarrollo de esta investigación.

De igual manera un agradecimiento especial a nuestro asesor Dr. Alberto Zelada Zegarra por hacer posible la realización de este estudio, agradecer por su paciencia, tiempo y dedicación para que este proyecto saliera de una forma exitosa.

A los agricultores del Distrito de Monsefú- Departamento de Lambayeque por su gran cooperación en la información precisa a través de encuestas y entrevistas realizadas.

Pero, sobre todo, gracias a nuestros padres, amigos, y familiares quienes nos brindaron su apoyo incondicional y confianza para la realización de este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA _____	iii
AGRADECIMIENTO _____	iv
TABLA DE CONTENIDO _____	v
ÍNDICE DE TABLAS _____	ix
ÍNDICE DE FIGURAS _____	xi
ÍNDICE DE ANEXOS _____	xii
RESUMEN _____	xiii
ABSTRACT _____	xiv
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN _____	15
1.1. Realidad problemática _____	15
1.2. Formulación del problema _____	18
1.3. Justificación _____	19
1.4. Limitaciones _____	22
1.5. Objetivos _____	23
1.5.1. Objetivo general _____	23
1.5.2. Objetivos específicos _____	23
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO _____	24
2.1. ANTECEDENTES _____	24
2.1.1. Internacionales _____	24
2.1.2. Nacionales _____	28
2.1.3. Locales _____	36
2.2. BASES TEÓRICAS _____	37
2.2.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: ASOCIATIVIDAD _____	37
2.2.1.1. Antecedentes Históricos de la Asociatividad _____	37
2.2.1.2. Definiciones de asociatividad _____	37
2.2.1.3. Objetivos de la Asociatividad _____	38
2.2.1.4. Características de la asociatividad _____	40

2.2.1.5.	¿Por qué Asociarse?	40
2.2.1.6.	Ventajas y Oportunidades de Asociarse	42
2.2.1.7.	Desventajas de no tener una Asociatividad	44
2.2.1.8.	Principales Obstáculos Y Dificultades	44
2.2.1.9.	Causas del Fracaso	46
2.2.1.10.	Evolución del Proceso Asociativo	46
2.2.1.11.	Factores Determinantes para elegir la modalidad de Organización	47
2.2.1.12.	Modalidades asociativas con Personería Jurídica	48
2.2.1.13.	Modalidades asociativas sin personería jurídica	55
2.2.1.14.	Pautas para la puesta en marcha de un proceso de Asociatividad	64
2.2.2.	VARIABLE DEPENDIENTE: EXPORTACIÓN	76
2.2.2.1.	Antecedentes de las exportaciones	76
2.2.2.2.	Definición de Exportación	76
2.2.2.3.	Razones para Exportar	77
2.2.2.4.	Beneficios de las exportaciones	77
2.2.2.5.	Clases o tipos de Exportación	79
2.2.2.6.	Análisis de Mercado	80
2.2.2.7.	Oferta Exportable	80
2.2.2.8.	Clasificación de las Mercancías a Exportar	81
2.2.2.9.	Barreras de Exportación	83
2.2.2.10.	Incoterms	85
2.2.3.	PANAMA: MERCADO OBJETIVO	90
2.2.3.1.	Información general: Población por género	90
2.2.3.2.	Principales ciudades de Panamá y su Población	90
2.2.3.3.	Situación Económica	92
2.2.3.4.	Acuerdos Comerciales	93
2.2.3.5.	Tendencias del consumidor y características del mercado	94
2.2.3.6.	Nivel de competitividad	96
2.2.3.7.	Intercambio comercial Panamá – Perú	96
2.2.3.7.1.	Importaciones	96
2.2.3.7.2.	Exportaciones	99
2.2.3.7.3.	Requisitos documentarios para exportar a panamá (Exportador)	101
2.2.3.8.	Logística Internacional	103
2.2.4.	PRODUCTO DE APLICACIÓN: FRIJOL DE PALO	106
2.2.4.1.	Generalidades de Frijol de Palo o Gandul	106
2.2.4.2.	Definición	107

2.2.4.3.	Partida Arancelaria _____	108
2.2.4.4.	Sinonimia _____	108
2.2.4.5.	Características del grano _____	109
2.2.4.6.	Beneficios y propiedades _____	109
2.2.4.7.	Taxonomía _____	110
2.2.4.8.	Valor nutricional _____	110
2.2.4.9.	Clima y suelos _____	112
2.2.4.10.	Exigencias Climáticas y Edáficas _____	112
2.2.4.11.	Variedades de frijol de palo _____	113
2.2.4.12.	Épocas de siembra _____	114
2.2.4.13.	Fertilización y Densidad De Plantas _____	114
2.2.4.14.	Cosecha _____	115
2.2.4.15.	Rendimiento, Plagas y Enfermedades _____	116
2.2.4.16.	Principales países productores de frijol de palo _____	117
2.2.4.17.	Precios y demanda Internacional del frijol de palo desde Perú _____	118
2.2.4.18.	Producción nacional del frijol de palo _____	120
2.2.4.19.	Producción Local: Departamento Lambayeque _____	121
2.2.4.20.	Principales empresas nacionales exportadoras de frijol de palo _____	121
2.2.4.21.	Principales Países Importadores de frijol de palo _____	123
2.2.4.22.	Consumo en el mercado de panamá _____	124
2.2.4.23.	Comercio bilateral entre Perú y Panamá en 2017 _____	124
2.2.5.	HIPÓTESIS _____	125
CAPÍTULO 3.	METODOLOGÍA _____	126
3.1.	Matriz de operacionalización de variables _____	126
3.2.	Tipo de investigación: _____	128
3.3.	Diseño de investigación _____	128
3.4.	Unidad de estudio _____	128
3.5.	Población _____	128
3.6.	Muestra _____	129
3.7.	Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos _____	129
3.8.	Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos _____	130

CAPÍTULO 4. RESULTADOS	132
4.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: ASOCIATIVIDAD	132
4.2. VARIABLE DEPENDIENTE: EXPORTACIÓN	145
CAPÍTULO 5. PROPUESTA DEL MODELO ASOCIATIVO	161
CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN	174
CONCLUSIONES	179
RECOMENDACIONES	181
REFERENCIAS	183
ANEXOS	186

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n.º 1. Matriz de Selección de Mercados.....	17
Tabla n.º 2. Razones para Asociarse.....	41
Tabla n.º 3. Panamá- Población	90
Tabla n.º 4. Habitantes por Provincia.....	91
Tabla n.º 5 Panamá - Producto interno bruto – Tasa de Crecimiento	92
Tabla n.º 6. Panamá - Producto interno bruto – Variación Anual.....	93
Tabla n.º 7. Ranking de facilidad para hacer negocios 2018	96
Tabla n.º 8. Total de Importaciones a Nivel Mundial (miles de dólares).....	97
Tabla n.º 9. Principales Países Proveedores de Panamá (Miles de Dólares).....	97
Tabla n.º 10. Principales productos Importados por panamá desde Perú (USD).....	98
Tabla n.º 11. Total de Exportaciones a Nivel Mundial (miles de dólares)	99
Tabla n.º 12. Valores exportados por panamá (Miles de dólares).....	99
Tabla n.º 13. Principales productos exportados por panamá hacia Perú (miles de USD) ..	100
Tabla n.º 14. Valor nutricional	110
Tabla n.º 15. Componentes del Frijol de Palo	111
Tabla n.º 16. Épocas de Siembra y Cosecha	116
Tabla n.º 17. Rendimiento - Frijol de palo seco.....	116
Tabla n.º 18. Los 10 principales países exportadores de frijol de palo en TN 2017.....	117
Tabla n.º 19. Los 10 principales países exportadores de frijol de palo 2013- 2017.....	117
Tabla n.º 20. Principales indicadores en la demanda del frijol de palo desde Perú	118
Tabla n.º 21. Precios FOB referenciales en kilogramos (US\$ / KGR)	119
Tabla n.º 22. Indicadores en la demanda del frijol de palo desde Perú – 2017.....	119
Tabla n.º 23. Producción Nacional por departamentos (tn).....	120
Tabla n.º 24. Producción de frijol de palo en el Perú durante los años 2012 – 2016	120
Tabla n.º 25. Producción de frijol de palo en Lambayeque en los años 2012 – 2016	121

Tabla n.º 26. Mercados importadores para un producto exportado por Perú	123
Tabla n.º 27. Mercados importadores para un producto exportado por Perú en TN	123
Tabla n.º 28. Comercio bilateral entre Perú y Panamá en 2017	124
Tabla n.º 29. Técnicas e Instrumentos	129
Tabla n.º 30. Determinación de la Variable Independiente	132
Tabla n.º 31. Determinación del Modelo Asociativo	134
Tabla n.º 32. Elección de Principios Fundamentales	135
Tabla n.º 33. Comunicación.....	136
Tabla n.º 34. Participación.....	137
Tabla n.º 35. Integración	139
Tabla n.º 36. Seguridad.....	140
Tabla n.º 37. Confianza	141
Tabla n.º 38. Habilidades de Negociación	143
Tabla n.º 39. Análisis del mercado meta.....	145
Tabla n.º 40. Análisis del mercado específico.....	146
Tabla n.º 41. Análisis del mercado de Panamá según Provincia	146
Tabla n.º 42. Producción del Frijol de Palo/Gandul por Provincias en Panamá.....	147
Tabla n.º 43. Producción Agrícola del Frijol de Palo/gandul en Panamá	148
Tabla n.º 44. Mercados proveedores para un producto importado por Panamá	150
Tabla n.º 45. Comercio bilateral en miles de dólares	151
Tabla n.º 46. Gravamen de Importación vigente entre Perú y Panamá	152
Tabla n.º 47. Preferencias Vigentes por Panamá a Perú.....	152
Tabla n.º 48. Documentos exigidos por Panamá a Perú	153
Tabla n.º 49. Normas de etiquetados exigidos por Panamá para el producto.....	155
Tabla n.º 50. Requisitos Fitosanitarios para el ingreso de mercancías a Panamá	156
Tabla n.º 51. Autoridades Sanitarias Responsables de Emisión De Certificados	157
Tabla n.º 52. Resultados de la entrevista para medir la capacidad	158
Tabla n.º 53. Capacidad Productiva	160

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1. Principios de una Cooperativa.....	54
Figura n.º 2. Régimen Administrativo- Órganos de una cooperativa	54
Figura n.º 3. Ocho Medidas Principales que componen el Modelo Asociativo	68
Figura n.º 4. Población por Provincias - Panamá	92
Figura n.º 5. Matas de Frijoles de palo.....	107
Figura n.º 6. Frejol de palo en grano seco.....	108
Figura n.º 7. Planta de frijol de palo	111
Figura n.º 8. Empresas peruanas exportadoras de frijol de palo.....	122
Figura n.º 9 Empresas exportadoras de frijol de palo de Lambayeque	122
Figura n.º 10. Principales empresas exportadoras de frijol de palo de Panamá.....	122
Figura n.º 11. Proceso en la obtención de resultados del cuestionario.....	133
Figura n.º 12. Análisis de Comunicación.....	137
Figura n.º 13. Análisis de Participación	138
Figura n.º 14. Análisis Integración	139
Figura n.º 15. Análisis de la Seguridad	141
Figura n.º 16. Análisis de Confianza	142
Figura n.º 17. Análisis Habilidades de Negociación.....	144
Figura n.º 18. Evolución de la producción del frijol de palo en Panamá.....	149
Figura n.º 19. Producción nacional del frijol de palo en el año 2014-2015	149
Figura n.º 20. Distribución de la producción del frijol de palo en Panamá- 2017.....	150
Figura n.º 21. Documentos exigidos por Panamá a Perú para productos agrícolas	154
Figura n.º 22. Etapas para el Proceso Asociativo.....	162
Figura n.º 23. Pasos para la constitución	164
Figura n.º 24. Organigrama propuesto.....	166
Figura n.º 25. Distribución del porcentaje de participación - 2017	172

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1. Determinación de la Variable Independiente.....	186
ANEXO N° 2. Instrumento Aplicado a los agricultores de Monsefú	187
ANEXO N° 3. Trabajo de campo durante la aplicación del Focus Group	198
ANEXO N° 4. Elección de Principios Fundamentales	202
ANEXO N° 5. Formato de encuesta para el análisis de los principios fundamentales	203
ANEXO N° 6. Guía de entrevista sobre la capacidad productiva.....	205
ANEXO N° 7. Entrevista con representantes del grupo de agricultores de Monsefú	206
ANEXO N° 8. Hectáreas disponibles para el sembrío del frijol de palo.....	207
ANEXO N° 9 Producto en estudio.....	208
ANEXO N° 10. Fichas de Validación de los Instrumentos	209

RESUMEN

La presente investigación genera aportes para la formación de una asociatividad mediante la adopción de un modelo asociativo para lograr la exportación de frijol de palo al mercado de Panamá. Hoy en día la alta competencia de unidades de producción ha hecho que los pequeños productores se vean en la necesidad de aplicar y desarrollar estrategias asociativas para superar sus limitaciones de escala, incrementar costos de producción y comercialización, contar con asistencia técnica y acceder a fuentes de financiamiento, ello con el fin de alcanzar altos estándares de calidad que exige el mercado para la exportación y por ende una mejor calidad de vida para ellos. Por tal motivo, el principal objetivo que persigue esta investigación es analizar el modelo de Asociatividad más pertinente que permita a los pequeños productores exportar un producto con ventajas competitivas hacia el mercado internacional, teniendo en cuenta el estudio de factores y elementos que componen un modelo asociativo. Actualmente los pequeños productores de frijol de palo de Monsefú que vienen trabajando de manera individual se han enfrentado a diversos inconvenientes, que en ocasiones no han podido superar, pues ellos no cuentan con capacitación técnica necesaria lo cual genera una debilidad en el desarrollo de su proceso productivo y una agricultura inestable no acorde a sus expectativas en relación al precio y la demanda; de esta realidad nace la necesidad de trabajar en conjunto, ayudándose mutuamente para solucionar los problemas que de forma individual no han podido realizarlo. Es por ello el estudio de un modelo de asociatividad de pequeños productores más pertinente que les permita exportar frijol de palo a Panamá, uno de los principales países consumidores de menestras en el mundo. El tipo de investigación que se utilizó fue de enfoque Cualitativo-Causal. En esta investigación se han aplicado entrevistas y encuestas a los agricultores, estos instrumentos nos ha permitido conocer y analizar la realidad de los pequeños productores llevándonos a plantear un modelo asociativo que permita la exportación de su producto. Como resultado del análisis de la información, se ha podido lograr los objetivos de la investigación y se ha confirmado la validez de la hipótesis que establece que: Un modelo de Asociatividad de pequeños productores de Frijol de Palo del distrito de Monsefú - Chiclayo permite la exportación al mercado de Panamá. Finalmente se ha determinado las conclusiones y recomendaciones que les permite a ellos mejorar y elevar sus capacidades asociativas con miras a la organización de productores y de esta manera participar con éxito en el mercado nacional e internacional.

ABSTRACT

The present research generates contributions for the formation of an associativity by adopting an associative model to achieve the export of palo bean to the Panama market. Nowadays, the high competence of the production units has meant that small producers must apply and develop associative strategies to overcome their limitations of scale, increase production and marketing costs, have technical assistance and access to financing sources, achieve high quality standards for export and therefore a better quality of life for them. For this reason, the main objective pursued by this research is to analyze the most relevant model of associativity that allows small producers to export a product with competitive advantages to the international market, taking into account the study of factors and elements that make up an associative model. Currently the small producers of palo bean de Monsefu that have been working individually have faced several inconveniences, which sometimes they have not been able to overcome, because they do not have the necessary technical training, which generates a weakness in the development of their productive process and an unstable agriculture that is not in line with their expectations in relation to price and demand; from this reality arises the need to work together, helping each other to solve problems that individually have not been able to do it. This is why the study of a model of associativity of small producers more relevant that allows them to export palo bean to Panama, one of the main consuming countries of beans in the world. The type of research used was a Qualitative-Causal approach. In this research interviews and surveys have been applied to farmers, these instruments have allowed us to know and analyze the key elements necessary for the success of the formation of an association focusing in export. As a result of the analysis of the information, it has been possible to achieve the objectives of the research and the validity of the hypothesis that establishes: An Associative model of small producers of Palo beans in Monsefu - Chiclayo allows export to the Panama market. Finally, we have determined the conclusions and recommendations that allow them to improve and raise their associative skills with a view to the organization of producers so participate successfully in the national and international market.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

La globalización económica si bien por un lado, brinda oportunidades de acceso a nuevos mercados como consecuencia de los avances en los flujos de información, tecnología y capital, por otro lado, para el sector de pequeños agricultores en particular, exige la adopción de nuevas estrategias a fin de lograr una mayor eficiencia para afrontar la competencia. En este nuevo escenario, la forma de participación de los pequeños agricultores se ha visto en la necesidad de encarar procesos de reconversión para sobrevivir en el mercado. No obstante, ello, a pesar de la flexibilidad que caracteriza a este sector, una gran parte del mismo no ha podido afrontar con éxito las nuevas condiciones imperantes. Frente a esta realidad, el desarrollo de capacidades innovadoras, se convierte en un elemento fundamental para la búsqueda de una mayor competitividad. Es decir, la transformación requerida por las nuevas condiciones de la economía, con el fin de superar la insuficiencia de escalas individuales, se orienta a incentivar los modelos asociativos entre pequeños agricultores, no sólo como herramienta apropiada para incrementar la competitividad, sino en algunos casos, como única alternativa de supervivencia.

Como lo afirma Lozano (2010) “los modelos de asociatividad son una herramienta efectiva para que los sectores productivos pequeños y medianos logren insertarse y mantenerse en mercados que son cada vez más abiertos y competitivos” (p.178). Independientemente de la definición es posible comprobar que los modelos de asociatividad permiten mejorar la competitividad de las empresas y posibilitan el desarrollo productivo local, mejorando las condiciones de vida y trabajo de todos sus habitantes. El objetivo principal de la asociatividad es aportar una visión general aprovechando las experiencias que vienen evolucionando en diversos países. Así mismo, la Asociatividad permite mejorar la productividad y competitividad, lo que permite ampliar los mercados (mayor escala o nuevos mercados), mejorar su capacidad de negociación, mejorar su calidad, reducir costos y tener economías de escala, acceder a información de mercados y oportunidades de negocios en forma más rápida, adquirir tecnología y servicios de desarrollo empresarial y financieros a menores costos, tener una mayor especialización, etc. Sin embargo, la heterogeneidad del sector empresarial, la

falta de cultura de cooperación entre empresas y la mirada a la relación de costo-beneficio implica un gran esfuerzo. Además de la construcción de la confianza entre los empresarios aparece como uno de los elementos claves para optar por la Asociatividad.

En el Perú y especialmente en las regiones, la no organización de los agricultores impide que estos puedan enlazarse entre sí dentro de las cadenas productivas, esto resta competitividad y eficiencia a la economía en su conjunto, porque mientras las grandes, medianas y pequeñas empresas, que son las que dinamizan la economía no representen una demanda efectiva para las pequeñas unidades agrícolas, estas no alcanzarán el nivel de competencia que les permita crecer y desarrollarse y por ende seguirán excluidas del crecimiento económico. Es decir, enfrentamos un problema de desarticulación empresarial que es indispensable identificar para poder resolverlo. Este caso no es ajeno a la realidad que se presenta en los pequeños agricultores del Distrito de Monsefú de la Provincia de Chiclayo, donde el problema principal se centra básicamente en la comercialización de su producto principal que es el frijol de palo, pues los agricultores de forma individual no tienen la capacidad productiva ni asesoría necesaria para cubrir un mercado en el extranjero, motivo que generó la necesidad de agruparlos a fin de atender la creciente demanda en el exterior, esto nos con lleva a analizar un modelo de Asociatividad más pertinente que les permite la exportación de Frijol de palo.

El frijol de palo es una planta rica con múltiples propiedades de nutrición, hoy en día es altamente demandada y valorada por el mercado extranjero, además de sus propiedades curativas, alto contenido de proteínas, calcio, potasio, magnesio, fosforo, amino ácidos y vitaminas A y C; y lo mejor de todo es su uso culinario utilizado en cremas y ensaladas que son recomendados para combatir la gripe, y problemas gástricos, como también es perfecto para equilibrar el cuerpo y darle fuerza. La demanda de productos alimenticios cultivados de manera natural como el frijol de palo está aumentando en todo el mundo, creando así nuevas oportunidades de mercado para los agricultores.

En la actualidad las exportaciones e importaciones mundiales del frijol de palo han crecido en sus diferentes presentaciones como seco, fresco y refrigerado; es consumido por varios países, principalmente países de Europa y América. Con la finalidad de determinar el mercado con mayor potencial para la exportación del

frijol de palo, se realizó un estudio de mercado de los principales países que demandan este producto mediante el análisis de indicadores como Riesgo País, Porcentaje de participación en el mercado, Barreras arancelarias, Demanda, Precios, Logística, Doing Business, PBI Percapita y Población; lo que nos permitió seleccionar adecuadamente el mercado más atractivo para la exportación. El estudio se realizó a través de porcentajes que representan el nivel de importancia dado a cada indicador que va desde 0-100% con un nivel de ponderación de 1-5; donde 1 es muy malo y 5 es muy bueno. De esta manera se obtiene la selección del mercado en la sumatoria total de los puntajes dados a los indicadores. En la matriz presentada podemos ver que el país con mayor puntaje es panamá resultado que nos demuestra que es un país accesible para la exportación del frijol de palo. (Ver tabla n. ° 1).

Tabla n. ° 1. Matriz de Selección de Mercados

POTENCIALES MERCADOS DE EXPORTACION							
CRITERIOS	NIVEL DE IMPORTANCIA	CABO VERDE		EE. UU		PANAMA	
		PTJE	PROMEDIO	PTJE	PROMEDIO	PTJE	PROMEDIO
RIESGO PAIS	15%	2	0,3	4	0,6	5	0,75
RIESGO COMERCIAL		3	0,45	4	0,6	5	0,75
RIESGO POLITICO		1	0,15	3	0,45	4	0,6
SITUACION POLITICA		4	0,6	5	0,75	4	0,6
ECONOMIA INTERNA		3	0,45	3	0,45	5	0,75
ECONOMIA EXTERNA		1	0,15	3	0,45	5	0,75
PARTICIPACION PROM	8%	4	0,6	3	0,45	4	0,6
BARRERAS ARANC.	14%	2	0,28	5	0,7	5	0,75
DEMANDA (TM)	20%	3	0,6	3	0,6	4	0,8
PRECIOS PROMEDIO	14%	3	0,42	4	0,56	5	0,7
LOGISTICA (LPI)	9%	2	0,18	4	0,36	4	0,36
DOING BUSINESS	6%	2	0,12	5	0,3	4	0,24
PBI PERCAPITA	7%	3	0,21	4	0,28	4	0,28
POBLACION	7%	2	0,14	5	0,35	4	0,28
TOTAL	100%		2,85		4,20		4,76

Elaboración propia

Leyenda

NIVELES DE PONDERACION	
5	MUY BUENO
4	BUENO
3	REGULAR
2	MALO
1	MUY MALO

Por otro lado, otras de las razones por las cuales exportar a Panamá se deben a la demanda insatisfecha de alimentos de primera necesidad como arroz, papa, conservas de pescado, hortalizas, menestras, entre otros. Los empresarios y las autoridades panameñas han manifestado su interés de comprar algunos productos como frijol de palo, cítricos, uvas, entre otros, para complementar la oferta de comestibles disponible en el país. Según datos obtenidos de Food and Agriculture Organization ([FAO] 2017) muestra que la mayor fuerza laboral se encuentra destinada al sector servicios con 64.4% seguido del sector industria con 18.6%, dejando a la agricultura con el 17%.

Estos resultados demuestran que Panamá es uno de los países con creciente demanda en cuanto al consumo de frijol de palo por ende existe una ventana de oportunidad para exportar dicho producto desde Perú. Los pequeños productores de Monsefú pueden atender este pedido, pero podrán hacerlo siempre y cuando se articulen al mercado de manera organizada cumpliendo los parámetros que exige una asociatividad. El cumplimiento de ello, permitirá llegar con éxito al mercado meta, y a la vez lograr que el producto se convierta en exportación no tradicional, que apoye la producción agrícola del país, al equilibrio de la Balanza Comercial y contribuya a reducir el desempleo en el país. Por tal motivo la asociatividad es un instrumento que los pequeños productores pueden utilizar para mejorar su eficiencia productiva, incrementar su poder de negociación y lograr una mayor y mejor articulación con el mercado.

Como consecuencia de este estudio planteamos el problema: ¿Cuál es el modelo de Asociatividad más pertinente que permita a los pequeños productores de Frijol de Palo la exportación al mercado de Panamá desde el Distrito de Monsefú - Chiclayo, Trujillo 2018?

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es el modelo de Asociatividad más pertinente que permita a los pequeños productores de Frijol de Palo la exportación al mercado de Panamá del Distrito de Monsefú - Chiclayo, Trujillo 2018?

1.3. Justificación

Esta tesis tiene *Justificación Teórica* con base en las investigaciones realizadas al analizar diferentes documentos relacionados a la asociatividad y su rol importante dentro del comercio internacional, en donde se puede conceptualizar que la competitividad en el mercado internacional es cada vez más fuerte, dentro de ello, una de las estrategias para lograr competir de manera acertada es la integración de un correcto sistema de Asociatividad que permite que nuestros productos sean valorados a la misma altura de un producto internacional. Así mismo, en la medida que la presente tesis parte de la premisa que uno de los principales países consumidores de frijol de palo es Panamá por ser un país que designa la mayor fuerza laboral al sector servicios, dejando de lado la agricultura. Este estudio se justifica en la Teoría más reciente de la ventaja competitiva del comercio internacional propuesta por Michael Porter. Esta teoría se lleva a cabo a través de estrategias competitivas que permitan tomar acciones ofensivas para sobreponerse a otras empresas del mismo rubro y obtener una posición beneficiosa y defendible en una industria.

Adaptando este modelo a un país, Porter consideró las cinco fuerzas de la siguiente manera: la demanda interna, la dotación de recursos productivos, la relación entre empresas, el nivel de competencia y la actuación del gobierno.

La demanda interna es un factor determinante en la capacidad para competir internacionalmente que tienen las empresas de un país. En este sentido, los aspectos cualitativos de la demanda tienen gran importancia para la expansión internacional de la empresa, cuanto más exigentes sean los consumidores y más sofisticadas sean sus necesidades, en mayor medida estarán obligadas las empresas a mejorar su oferta de productos. Otro factor importante es la dotación de los recursos productivos y su coste, podemos distinguir entre los recursos naturales (materias primas, población, capital) y aquellos que han sido creados a partir de los naturales (nivel de educación, desarrollo tecnológico, sistema de telecomunicaciones). La relación entre empresas de un mismo sector (cliente-proveedor) o de sectores diferentes también supone ventajas competitivas, cuando tanto el cliente como el proveedor trabajan en el ámbito internacional tienen la posibilidad de mejorar la calidad de sus respectivos productos. El nivel de competencia de un sector también incide en la competitividad de las empresas, cuando la competencia es muy fuerte, las empresas tienden a mejorar, ser más

creativas o especializarse como única forma de sobrevivir. El comportamiento del gobierno y las diversas administraciones públicas, así como la legislación, el sistema impositivo, las subvenciones e incentivos pueden favorecer la internacionalización de las empresas. El apoyo a la investigación y el nivel de la formación son factores que afectan a la capacidad competitiva de las empresas. El análisis de Porter no se queda en los recursos naturales tradicionales, sino que concede una gran importancia a los recursos humanos. De especial relevancia es el nivel de formación y por tanto los conocimientos y capacidades de los trabajadores. Así como el nivel de investigación y desarrollo de un país.

De esta manera, la teoría de Porter hace énfasis en la productividad de los países; enfatizando el intercambio de bienes y servicios a nivel de economía mundial y la necesidad de contar y buscar proveedores que se dedican a la producción y/o comercialización del producto requerido; ampliándose de esta manera la oferta exportable de productos que comercializan ambos países, así como la búsqueda de nuevos mercados que generan beneficios al país.

Adicional a ello, afirma que un país importaría tanto los bienes cuya producción se muestra absolutamente incapaz de realizar porque su oferta es completamente rígida (indisponibilidad absoluta), como aquellos bienes cuya producción es insuficiente. La teoría citada fundamenta este estudio basándose en que Panamá es un país que valora el frijol de palo debido a sus múltiples beneficios que contribuyen al cuidado de la salud, sin embargo, este país tiene una producción limitada, por lo que demandan mucho este producto.

La investigación es realizada con el fin de lograr que el modelo de asociatividad propuesto permita a los pequeños productores de frejol de palo de Monsefú - Chiclayo insertarse en el mercado internacional, a través del cumplimiento de las características necesarias que exige una asociatividad.

La presente investigación tiene *Justificación Práctica* ya que permite a los agricultores conocer la importancia de la Asociatividad como medio para poder exportar y a través de ello generar la rentabilidad en la producción y comercialización de frijol de palo, siendo capaces de abastecer la demanda con una producción garantizada y valor agregado. Además, se sabe que el Perú tiene eco regiones únicas en el mundo que lo hacen competitivo y le dan la capacidad de cultivar productos sanos, de tal manera que, aprovechando la Asociatividad

entre los productores se puede lograr una competitividad fuerte dentro del mercado internacional.

Referente a la *Justificación Metodológica*, se justifica porque lleva a la práctica los conocimientos adquiridos durante los ciclos de formación universitaria. Así mismo, este estudio será útil para las futuras investigaciones que deban realizar los alumnos de la Universidad Privada del Norte, ya que se generará una base de datos de agricultores que forman una Asociatividad para la exportación de productos.

Por último, en la *justificación valorativa*, consideramos que la propuesta de un modelo de Asociatividad tiene como finalidad la formación de una asociatividad de pequeños productores para lograr una mejor calidad de vida con miras al crecimiento y desarrollo. La Asociatividad de pequeños productores para la exportación de frijol de palo permitirá crear oportunidades de trabajo mejorando la percepción de ingresos de las personas en esta actividad, así como también contribuyendo con el progreso del país por medio de reconocimiento, aumento de exportaciones y mejora de la industria local.

1.4. Limitaciones

Para el desarrollo de la investigación se encontraron algunas limitaciones como:

- Dificultad para tener acceso a información de fuentes oficiales de producción de frijol de palo en Lambayeque.
- Es limitada la información nacional acerca de exportación de frijol de palo.
- Escasa información específica del frijol de palo
- Falta de una cultura de asociación y cooperación entre los pequeños productores
- Desconocimiento de estrategias de comercialización de sus productos en el mercado internacional

A pesar de las limitaciones mencionadas líneas anteriores, no hubo impedimento para la realización de esta investigación. Logramos superar nuestras limitaciones a través de la elaboración y planificación de las actividades, además de la búsqueda de información en páginas de internet especializadas en temas de exportación y asociatividad, así como el apoyo de las instituciones públicas que nos brindaron información para complementar este estudio.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Establecer un modelo de Asociatividad de pequeños productores de frijol de palo para la exportación al mercado de Panamá desde Monsefú - Chiclayo, Trujillo 2018.

1.5.2. Objetivos específicos

- Determinar el modelo de asociatividad más pertinente que permita a los pequeños productores de frijol de palo; la exportación al mercado de Panamá desde Monsefú - Chiclayo, Trujillo 2018.
- Analizar los principios fundamentales del modelo de asociatividad obtenido, a fin de que permita a los pequeños productores la exportación de frijol de palo al mercado de Panamá desde Monsefú – Chiclayo, Trujillo 2018.
- Determinar la viabilidad de mercado que permite a los pequeños productores de frijol de palo la exportación al mercado de Panamá desde Monsefú – Chiclayo, Trujillo 2018.
- Analizar las barreras de acceso generadas para la exportación de frijol de palo al mercado de Panamá a través de los pequeños productores del distrito de Monsefú – Chiclayo, Trujillo 2018.
- Analizar la capacidad productiva de los pequeños productores de frijol de palo para la exportación al mercado de Panamá desde el distrito de Monsefú- Chiclayo, Trujillo 2018.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1. INTERNACIONALES

- **Ruiz, Acevedo y Gómez (2014)** en un estudio titulado: *“El sector agroalimentario y su competitividad a partir de modelos asociativos, Manabí-Ecuador”*, tiene como principal objetivo mostrar un panorama sobre el sector agroalimentario, en base a su competitividad a partir del uso de modelos asociativos. Enfatiza la importancia de la agricultura en el desarrollo de los países y el análisis de las causas que han impedido su avance, cuya solución apunta hacia la integración de todos los actores sociales, urbanos y rurales, así como un cambio en la matriz productiva. El estudio es de tipo descriptivo. Las conclusiones apuntan hacia la necesidad de que, para formar las cadenas de valor, los pequeños productores deben desarrollar el agronegocio con una visión hacia la sustentabilidad mediante la introducción de un modelo asociativo que les permita convertirse en interlocutores legítimos ante el gobierno y el sector privado con la búsqueda constante de alternativas que mejoren la calidad de vida del productor y su familia. De esta manera concluye que el asociativismo agrario es una de las formas organizativas que une a los pequeños productores y busca la integración entre la producción y la comercialización para ganar escala y con ello la competitividad. Por último el estudio menciona que Manabí ya tiene algunos ejemplos exitosos de asociatividad entre agricultores que realizan diversas actividades productivas y de desarrollo humano en torno a la cadena productiva y es reconocida por su modelo de gestión asociativa que les permite exportar. Este estudio influye de manera positiva a la presente investigación ya que para formar parte de la cadena de valor, alcanzar competitividad y sustentabilidad; es necesario introducir un modelo asociativo que persigue un objetivo en común y comparta riesgos y beneficios.

- **Alvear y Santander (2015)** en la investigación titulada: *“Asociatividad de los Productores de Cacao Fino y de Aroma de Cantón Quinindé de la Provincia de Esmeraldas – Ecuador, su Transformación Industrial y Comercialización a Través de la “Junta Pro Mejoras” Para la Exportación a Alemania”*, presenta como principal problema que la actividad cacaotera de los agricultores se realiza de manera artesanal, los productores carecen de conocimientos acerca de cómo tratar el producto, no cuentan con capacitación técnica necesaria, generando bajos ingresos y una debilidad en el desarrollo de su proceso productivo, dentro de los factores se encuentran el manejo incorrecto de prácticas agronómicas y el método empleado en la post cosecha. Como principal objetivo de este estudio es como aportaría la asociatividad de productores en la comercialización de cacao para minimizar problemas. Es por ello la elaboración de un modelo de asociatividad de los productores de cacao fino y de aroma de la provincia de Esmeraldas que les permita exportar pasta de cacao a Alemania. De esta manera concluyen que la alta demanda de pasta de cacao en Alemania permite el crecimiento económico de la asociación, por ello es importante tener en claro la esencia de una asociación y el mercado en general; desarrollando cada una de las estrategias propuestas para lograr posicionamiento. Como recomendación de este estudio es que exista apoyo del gobierno con la finalidad de incentivar a los productores y financiar proyectos de exportación. Por otro lado se debe fomentar la asociatividad de los pequeños productores a fin de acceder a capacitación técnica para lograr una mejor calidad de productos exigida para la exportación. El estudio se relaciona con la presente tesis, puesto que hace referencia a la importancia de la asociatividad para lograr un crecimiento económico estable y de esta manera acceder a beneficios como asistencia técnica y capacitaciones, a fin de cubrir exitosamente una demanda en el mercado nacional e internacional.
- **Santiago, Acevedo, Ruíz y Maldonado (2015)** en una revista titulada: *“Asociatividad para la competitividad en la agroindustria de Oaxaca, México”*, cuya metodología de investigación fue de carácter descriptivo, el objetivo fue diseñar un modelo asociativo para la Agroindustria Alimentaria que permita caracterizar la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas del

sector agroindustrial alimentario y contribuir de manera positiva a la seguridad alimentaria. Uno de sus resultados fue que se ha logrado a través de un análisis documental, conformar un modelo de Asociatividad para ser aplicado en el sector de la agroindustria. De esta manera concluyen que el modelo de Asociatividad propuesto en este caso una cooperativa, contribuirá a hacer más competitiva a la agroindustria en Oaxaca; pues representa unas de las áreas estratégicas de la seguridad alimentaria. De la misma manera afirman que la puesta en práctica del modelo para la agroindustria beneficiará en gran manera en la disponibilidad de garantizar la existencia de suficientes alimentos con valor agregado y una producción eficiente y competitiva. Por otro lado afirman que la Asociatividad es un mecanismo de cooperación como opción estratégica para alcanzar la competitividad, reflejada en ventajas competitivas, participación en el mercado, rentabilidad y productividad. Asimismo vinculada con el impulso del empleo de sistemas de producción y tecnologías apropiadas aseguran la sostenibilidad de las prácticas empleadas. La investigación citada es de utilidad en el presente estudio, porque resalta la importancia de formar una asociatividad para generar competitividad en el sector agroalimentario y alcanzar sostenibilidad en el tiempo, lo cual también es considerado al momento de proponer un modelo de asociatividad que permita garantizar una producción eficiente a largo plazo y abastecer a nuevos mercados.

- **Olmedo, Achinelli y Ayala (2016)** en un artículo titulado: *“Asociatividad en las mujeres tejedoras paraguayas en el distrito de Yataity, Guairá, Paraguay”*, tuvo como principal objetivo la recopilación de experiencias asociativas en mujeres tejedoras paraguayas en el distrito de Yataity donde la realidad en este sector se encontraba vulnerable y sin la debida aplicación de políticas públicas; lo cual la reducción de la condición de pobreza de muchas mujeres artesanas y el ansiado camino hacia el desarrollo económico y social no se lograría. La Metodología empleada fue el análisis documental–bibliográfico y la aplicación del grupo focal. Uno de los resultados principales fue que las mujeres tejedoras deben de estar asociadas en comités, asociaciones o cooperativas. Entre las ventajas de la asociación, es que las mismas acceden a más ayuda, capacitación y tienen más posibilidades de recibir apoyo técnico o crediticio, es por ello que generalmente se les solicita estar asociadas. De

acuerdo a la aplicación del método de grupo focal a las mujeres artesanas, estas coincidieron que la labor de las mismas, se refuerza más a través de la asociatividad y que el individualismo y la labor en solitario no próspera. Por último este estudio concluyó que la asociatividad implica compromiso y una de las razones por las que no se asocian a una entidad es porque no se encuentran en condiciones de asumir las exigencias en cuanto a aporte monetario, apoyo en el local de ventas, realización y cumplimiento con pedidos en tiempo y forma, remuneraciones exiguas, discrepancias y otros motivos personales. El estudio ayuda de manera positiva al presente trabajo, porque aborda la importancia de trabajar en conjunto y así mejorar las condiciones de vida los que conforman una asociatividad.

- **Moreno y Pacas (2017)** en su tesis titulada: *“Proponer un Programa de Asociatividad para los Pequeños Productores de Maíz en la Parroquia de Calacalí- Quito, Ecuador”*. El objetivo principal del estudio es Proponer un programa de asociatividad para los pequeños productores de maíz en la parroquia de Calacalí que garantice el bienestar de la comunidad. Como conclusión afirman que las asociaciones de pequeños y medianos productores son prioridad dentro de la economía popular y solidaria en el código de la producción ya que en base a este contexto se puede desarrollar economías de escala y consecuentemente un encadenamiento productivo. De la misma manera concluyen que con el estudio de mercado realizado, la asociación logrará beneficios económicos. Así mismo afirma que el programa de asociatividad, inicialmente estará integrado por 16 participantes que decidieron formar parte del plan “Propuesta de asociatividad de los pequeños productores de maíz en la Parroquia de Calacalí, que como una asociación comercializarán el producto en sus diferentes formas tales como: maíz suave, choclo y maíz duro seco. Este estudio recomienda que al dar inicio a este tipo de programas y proyectos, de asociar a los pequeños productores, se debe dar más énfasis a lo que realmente produce el pequeño y mediano productor determinando que tiene una importancia enorme dentro de la economía. La investigación se relaciona al presente estudio porque enfatiza a la asociatividad como un medio de mejorar la calidad de vida de cada uno de los integrantes que conforman una asociatividad.

2.1.2. NACIONALES

- **Alayo y Zumarán (2014)** en la tesis titulada “*Asociatividad y cultura exportadora de los productores de cochinilla de la provincia de San Marcos para la exportación de jeans teñidos al mercado norteamericano*”, se hizo con la finalidad de identificar cuáles son las características de asociatividad y el nivel de cultura exportadora de los productores de cochinilla del distrito de Eduardo Villanueva de la provincia de San Marcos para la exportación de jeans teñidos al mercado norteamericano. El estudio concluye que, los productores de cochinilla de la provincia de San Marcos no cumplen con ninguna de las características de Asociatividad que son: proyecto común, compromiso mutuo, objetivos comunes y riesgos compartidos; ya que actualmente no existe una asociación conformada por productores de cochinilla del distrito de Eduardo Villanueva; perteneciente a la provincia de San Marcos, pero mediante el fomento de una asociatividad voluntaria entre estos pequeños productores se puede cumplir con cada una de estas características y podrán obtener los beneficios que incurre el tomar la decisión de asociarse. Adicional a ello, se desarrolló el plan de negocios para la exportación del jean teñido con cochinilla, donde se presentó la manera en cómo funcionará el negocio; para lo cual se realizó un análisis del mercado objetivo, competencia, se describió el valor agregado que el producto ofrecerá, así como también se identificó las características y preferencias del consumidor norteamericano y se propuso estrategias para posicionarse en el mercado al cual se dirigen. Por otro lado, algunas de las principales recomendaciones que brinda este estudio son: contar con un clúster textil en Cajamarca para desarrollar la industria textilera y fomentar las exportaciones, además los empresarios deben tramitar el certificado de Comercio Justo con el objetivo de poder brindar al empresario productos de calidad con un valor agregado. El estudio se relaciona con el presente trabajo porque al identificar cuáles son las características de asociatividad, nos han permitido analizar de manera más precisa los puntos más relevantes a considerar para la propuesta de

un modelo de asociatividad, eje fundamental para el éxito de la formación de una asociación con criterios de exportación.

- **Soto (2014)** en el estudio titulado “*Propuesta de un modelo asociativo a productores de palta en el distrito de Motupe - Departamento de Lambayeque*”, se realizó con el propósito de establecer una propuesta de modelo asociativo a los productores de palta del Distrito de Motupe - Departamento de Lambayeque y determinar los factores de éxito para la constitución de un modelo asociativo a productores de palta en el Distrito de Motupe, conocidos los resultados bajo un minucioso análisis y con el apoyo de las fuentes consultadas se plantea una propuesta acorde a la realidad. La propuesta que se plantea es una cooperativa de trabajo asociado, por lo que se dictan ciertos lineamientos bajo los cuales se debe guiar la iniciativa de cooperativa con respecto a cada uno de los puntos que permitieron el diagnóstico en el estudio. La investigación concluye que, la propuesta de trabajo que se plantea para los productores de palta del Distrito de Motupe es una cooperativa de trabajo asociado, esta permitirá la generación de una visión empresarial necesaria para la conducción efectiva de la asociación, la cual les permitirá un desarrollo económico y social no solo de los asociados sino también que sirva como un instrumento crucial para el desarrollo de la localidad. El estudio recomienda además que para la elección del modelo asociativo es importante tener conocimiento de las actividades que pretenden realizar los agricultores, los servicios que se pretende recibir, que lo motiva a asociarse y la importancia que esto tiene ante la conformación de la cooperativa. Es importante que en la promoción del modelo asociativo, esta se realice mediante distintas actividades entre los productores y la participación de diversas instituciones para consolidarla en el tiempo y lograr su sostenibilidad, lo que se reflejaría ante la capacidad de compromiso entre sus miembros. El estudio se relaciona con el presente trabajo, porque plantea la elaboración de una propuesta de un modelo asociativo, lo que nos permite identificar las bases que utiliza este estudio para proponer el modelo idóneo para un determinado grupo de productores y mejorar su situación actual. Por ello

cabe resaltar la importancia de estos estudios sobre los modelos asociativos que contribuyen para mejorar el negocio agrícola que involucra y supone no solo el protagonismo de los productores, sino también un fuerte compromiso de las instituciones de apoyo para garantizar servicios de organización, financiamiento, comercialización y más.

- **Ferrando (2015)** en el artículo titulado “*Asociatividad para la mejora de la competitividad de pequeños productores agrícolas*”. La presente investigación tiene por objetivo identificar y analizar las formas de asociarse de los pequeños productores agrícolas del país que permiten mejorar su competitividad e inserción en los mercados nacionales e internacionales. Para lograr este objetivo la investigación se hizo mediante una encuesta a 100 pequeños productores agrícolas y se entrevistó a 11 representantes de los distintos tipos de formas de organización asociativa empleadas por ellos, en los departamentos de: Ayacucho, Cuzco, Ica, Junín, Lambayeque, Lima, Piura y Tumbes. El análisis de los resultados llevan a la conclusión que la asociatividad de los pequeños productores agrícolas es un sistema de organización que posibilita mejorar la competitividad de los pequeños productores agrícolas y las formas de asociatividad predominantes son: la asociación, la cooperativa y las comunidades campesinas y nativas; ubicándose en segundo orden: las cadenas productivas y clúster, sociedades agrícolas de interés social, redes empresariales verticales y horizontales y uniones de ahorro y créditos. Cabe destacar que, independientemente de la figura legal de organización que decidan adoptar los pequeños productores agrícolas, lo más importante es que la organización se gestione con eficiencia y eficacia desarrollando ventajas competitivas y rentabilidad de manera sostenible. El estudio presenta además experiencias exitosas de asociatividad de los pequeños productores agrícolas desarrolladas en el país, entre las cuales se encuentran la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico de Saman y Anexos-APPBOSA, la Cooperativa Agraria Cafetalera La Florida, la cadena de producción de papa capiro para la elaboración de hojuelas del Valle del río Chillón de

Lima, la Comunidad campesina de Quispillaccta, el Instituto Peruano de la Alpaca y los camélidos, la sociedad agrícola de interés social- SAIS Túpac Amaru y la red de Uniones de Crédito y Ahorro –UNICAS de Lambayeque. El estudio se relaciona con el presente trabajo, porque abarca una de las variables de estudio, lo que nos ha permitido conocer y analizar las diferentes formas de asociarse de los pequeños productores agrícolas en el país, punto importante para el desarrollo de una propuesta de un modelo de asociación con miras a la exportación.

- **Vásquez y Zapata (2015)** en la tesis titulada “*Estudio de los factores que influyen en la asociatividad de los productores de mango del valle Motupe – Olmos*”. La investigación se hizo con el objetivo de Identificar los factores que influyen en la asociatividad de los productores de mango del valle Motupe – Olmos. Esta investigación concluye que, el manejo de agro exportación de los productores de mango están en desarrollo, porque existe un 21.6% de productores de mango que tienen poco conocimiento sobre el mercado externo. Asimismo, se encontró que solo el 17.6% de los productores de mango exportan su producto entre el 51% hasta el 75% de su producción. Además, existe una falta de financiamiento para los productores de mango por parte de las entidades bancarias para la exportación de su producto, siendo el 41.6% no tiene acceso al crédito y podría ser un factor importante que está limitando su producción y exportación. Algunas de las recomendaciones que presenta la investigación son: implementar programas de capacitación a los productores sobre asistencia técnica para incrementar la productividad, competitividad, negociación de su producto y asegurar la agro exportación y también se debe crear una institución de investigación en la que busque adaptar una semilla mejorada para la producción y exportación del mango. Asimismo es importante la participación de las instituciones públicas y privadas de la región en la perspectiva de fortalecer el desarrollo y mejorar la competitividad. El estudio se relaciona con el presente trabajo, porque nos sirve de base, ya que se identifica los factores que influyen en una asociatividad de productores, lo que nos permite analizar dichos factores y evaluar el efecto que tiene en relación

a la elección de un modelo asociativo y cómo impulsar el desarrollo productivo de una asociación.

- **Montes (2016)** en la tesis titulada “*Asociatividad en los productores como estrategia de Internacionalización: Caso “Asociación Señor de Pachapunya”*”. El presente estudio tiene como finalidad determinar como la asociatividad en los productores ayacuchanos de palta puede ser una estrategia de internacionalización. Se concluye que, la conformación de la asociación permite lograr mejoras en los procesos productivos, alcanzar mayores ingresos, mejorar la calidad de vida de los individuos que son parte de la asociación, así como de su comunidad o región, acceder a mayores mercados nacionales, ser partícipes de invitaciones a diversos talleres, charlas y conferencias y ofrecer productos de acuerdo a las normas establecidas como estándar que desea el mercado. La conformación de la asociación ha permitido alcanzar el crecimiento esperado nacional por los miembros de la asociación, sin embargo por ser la asociación relativamente pequeña y nueva, esta no tiene la capacidad de abastecer la demanda internacional por lo que para que la asociación logre internacionalizarse es necesario buscar una alianza estratégica, como son los consorcios, con las demás pequeñas asociaciones existentes en la región a fin de disponer de las capacidades productivas requeridas por el mercado internacional. Este trabajo de investigación está basado en el estudio de la asociación como estrategias de internacionalización tomando como caso la asociación “Señor de Pachapunya”, se recomienda tomar como un aporte básico inicial y de referencia de posteriores investigaciones más profundas que guarden relación con el estudio de la asociación como estrategia para la internacionalización. De igual forma se debe promover la participación de los agricultores en la conformación de asociaciones ya que de esta manera la asociación tendrá la capacidad de ingresar a mercados internacionales, así como implementar y aplicar las tecnologías de información y comunicaciones en los procesos productivos de la asociación para optimizar el uso de recursos y del tiempo. El estudio se relaciona con el presente trabajo, porque nos permite conocer como la

conformación de una asociación puede utilizarse como estrategia para mejorar los procesos productivos a fin de alcanzar el crecimiento sostenido y rentable a nivel nacional e internacional, la conformación de una asociación es una de las estrategias que busca desarrollar redes para optimizar los recursos, lograr economías de escala, mejorar los niveles de negociación y alcanzar la internacionalización.

- **Algalobo y Pusse (2017)** en el estudio titulado “*Asociatividad como estrategia de desarrollo para la exportación del limón sutil del distrito de Olmos*”. La presente investigación tiene como objetivo principal determinar si la asociatividad es la estrategia que permitirá lograr la exportación de limón sutil del distrito de Olmos. En base a la información obtenida en las encuestas realizadas, se determinó que en el distrito de Olmos, existen un promedio 800 hectáreas dedicadas a la producción de limón sutil, en donde alrededor de 250 productores se dedican a esta actividad. Además el 91% de los productores poseen de 0 a 5 hectáreas, lo que demuestra la baja producción que aportan al mercado del limón de forma individual, el 67% tiene una experiencia de más de 10 años en este cultivo, lo que demuestra un alto grado de especialización en el manejo del limón, por otra parte el distrito de Olmos cuenta con los factores edáficos (suelos, agua, clima) adecuados para la producción de limón sutil; así mismo se determinó también que el escaso apoyo del estado en temas de capacitación repercuten en el desarrollo de esta actividad productiva. El modelo cooperativista es el que ofrece mayores beneficios a los productores de limón sutil del distrito de Olmos, puesto que las utilidades de la misma van a los asociados y permite tener mayor control sobre los asociados, a su vez se concluye que se le dará énfasis a la cadena productiva y esto ayudará a identificar y eliminar cuellos de botella. El estudio recomienda que en cuanto al tema productivo, se debe contar con un equipo profesional especializado, que permita trabajar en la mejora de la calidad del producto con un mejor manejo de plagas y enfermedades, además se debe trabajar en la implementación de certificaciones como las BPA (Buenas Prácticas Agrícolas), esto con la finalidad de que el limón producido llegue a mercados más exigentes que

paguen un mejor precio, y por consiguiente genere mayores ingresos a los productores de limón del distrito de Olmos. Así como que, para que los productores se interesen en el tema asociativo se debe generar confianza, compromiso, reciprocidad y el trabajo en equipo mediante charlas y pasantías. Además para que el modelo de asociatividad sea implementado adecuadamente; éste debe de contar con los 6 fases o etapas en las que contemple el aspecto social, productivo, comercial y de gestión a nivel individual, basándose en la conducción de un equipo técnico especializado que asegure el cumplimiento eficaz de las etapas de: Promoción, selección, consolidación institucional, creación de lazos de confianza, plan piloto, Planeamiento Estratégico, y la etapa de Gestión y ejecución de Plan Estratégico. El estudio mencionado anteriormente, se relaciona con el presente trabajo porque permite analizar a la asociatividad como un modelo que permitirá lograr la exportación, punto importante para poder determinar una propuesta de asociatividad más adecuado y como ser implemetado adecuadamente con las 6 fases o etapas, así como, conocer cómo la actitud empresarial permite a la asociación crecer en el tiempo mejorando el nivel de vida de sus socios, donde el trabajo se realice con sinergia evitando desperdiciar tiempo y recursos.

- **Barranzuela y Zacarias (2017)** en la tesis titulada “*Propuesta de un modelo asociativo para la mejora de la producción de chirimoya en el distrito de San Juan, Valle de Jequetepeque, para la exportación de harina de chirimoya a la ciudad de Miami - Estados Unidos en el año 2017*”, tiene como finalidad proponer un modelo asociativo para la mejora de la producción de chirimoya en el valle de Jequetepeque, distrito de San Juan para la exportación de harina de chirimoya a la ciudad de Miami – EE.UU. Se concluye que la propuesta del modelo asociativo más adecuado para estos productores sería una cooperativa, la que les permitiría mejorar la producción de chirimoya para la exportación de harina de chirimoya a la ciudad de Miami – Estados Unidos. La cooperativa permitirá a los asociados contar con órganos de gobierno claramente establecidos, una adecuada planificación permitirá lograr los objetivos de los productores y conformar una entidad jurídica; los

productores tendrán acceso a fuentes de financiamiento, capacitaciones, etc. Este modelo reduce los costos y aumenta la capacidad productiva de los agricultores, así mismo, el desarrollo del modelo asociativo por parte de los productores de chirimoya, admitiría la mejora en el rendimiento de la producción y a su vez la reducción de costos de la misma, beneficiando a los productores con un mayor nivel de ingreso, acceso a nuevos procesos de cultivo de chirimoya y capacitaciones permanentes por parte del estado. Ello con la finalidad de poder asegurar una oferta exportable, lo que permita al sector agrícola presentar un crecimiento sostenido, a largo plazo. Con la asociatividad formada se realizará un plan de negocio el cual permite darle un valor agregado a la fruta como la harina de chirimoya, permitiendo así llegar al mercado objetivo que es Miami y ofrecer un producto de calidad y saludable para el consumo humano. Por lo expuesto, podemos decir que este modelo asociativo de cooperativa agraria permitirían a sus productores alcanzar los elevados propósitos, grandes aspiraciones para desarrollarse como productores de alta calidad, además que posibilita la satisfacción de sus necesidades mediante una alianza en cadenas productivas, facilitándoles el conocimiento y brindándoles la guía adecuada y para que puedan participar activamente en su desarrollo siendo capaces de generar patrimonio y crear puestos de trabajo estables a fin de lograr el reconocimiento por su esfuerzo y la perseverancia de salir adelante. En el presente estudio se recomienda a los productores del Valle de Jequetepeque, distrito de San Juan, seguir fortaleciendo y desarrollando su perseverancia, aprovechando esta investigación para desarrollar y poner en marcha este modelo asociativo, que les permitan beneficiarse al conocer nuevas experiencias de cultivo de productos en las diferentes regiones del país y del mundo. El estudio mencionado líneas arriba, se relaciona con el presente trabajo porque permite proponer un modelo asociativo con mejores características y gracias a las bases para realizar un diagnóstico situacional de la producción y de los productores se logra establecer las principales características de la producción y rendimiento.

2.1.3. LOCAL

- **Albuquerque y Rodríguez (2015)** en estudio titulado: “*Modelo de asociatividad para promover el desarrollo económico de pequeños productores de hortalizas en la provincia de Trujillo – Perú*”. Esta investigación tiene por finalidad proponer un modelo de asociatividad que promueva el desarrollo económico de los pequeños productores de hortalizas en Trujillo. Se llevó a cabo un diagnóstico de los aspectos productivos y de comercialización de hortalizas en Trujillo. Y se conoció los beneficios que se logran a través del trabajo asociativo, que son mayores que los logros individuales del pequeño productor. Además, refiere que la identificación de los intereses comunes entre ellos y la organización de manera conjunta contribuye a generar beneficios económicos. Como conclusiones menciona que los Productores de Hortalizas a pesar de contar con el recurso tierra y experiencia en el cultivo es necesario una estructura organizativa legal que oriente las actividades en forma técnica. Así mismo permitirá que los pequeños agricultores tengan acceso a los procesos innovadores a nivel tecnológico, comercial y logístico, que les permita diferenciarse y crear valor agregado en función de las demandas de sus clientes, y con ello, favorecer su actividad productiva. Por último, concluye que, para enfrentar el reto de conformar una asociatividad es indispensable que los productores de hortalizas reciban capacitaciones en el que se incluyan temas de asociatividad, producción, mercadeo, administración e Implementación de un modelo de asociatividad; para lograr el desarrollo económico de los productores de hortalizas en Trujillo. Este estudio influye en la presente investigación porque permite conocer los aspectos claves para la puesta en marcha de un modelo asociativo y que trabajar de manera organizada contribuye a una mejor calidad de vida. Una estructura asociativa legal permitirá responder de manera eficiente a las oportunidades del mercado.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: ASOCIATIVIDAD

2.2.1.1. Antecedentes Históricos de la Asociatividad

Al referirnos a los antecedentes históricos de la asociatividad, Domínguez (2011) sostuvo que:

La historia registra que el hombre necesitó asociarse de diferentes maneras desde la época primitiva para el beneficio de sus objetivos y lograr los medios de subsistencia, que eran principalmente la alimentación y la convivencia social, en tal sentido la Asociatividad tiene sus orígenes desde el momento mismo que el hombre creó esta necesidad. Luego a lo largo del tiempo y de la especialización del conocimiento del pensamiento del hombre, la Asociatividad se ha desarrollado enormemente, creando diferentes modelos sociales que permiten en la actualidad el buen funcionamiento, operacional y organizativo de los grupos que se unen para fines comunes. En el sentido económico mercantil la Asociatividad abarca diferentes tipos de grupos de personas, como son Asociaciones Cooperativas, Sociedades Mercantiles, etc. (p.01).

2.2.1.2. Definiciones de asociatividad

La naturaleza de la asociatividad ha llevado a la formulación de diferentes definiciones. A continuación, hacemos mención a:

- Liendo y Martínez (2001) definen asociatividad como “el término que surge como uno de los mecanismos de cooperación mediante el cual las pequeñas y medianas empresas unen sus esfuerzos para enfrentar las dificultades derivadas del proceso de globalización” (p. 312).
- Gómez (2011) conceptualiza que “la asociatividad es una estrategia orientada a potenciar el logro de una ventaja competitiva por parte de una empresa mediante la cooperación o el establecimiento de acuerdo con otras empresas para la realización de una serie de actividades dentro de la cadena de valor del producto o servicio, que conduzcan a una mayor presencia de la empresa en una o más mercados” (p.137).

- López, citado por Lozano (2010), indica que la asociatividad “es un mecanismo de cooperación entre productores, sean personas naturales o empresas micro, pequeñas y medianas, en donde cada unidad productiva participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” (p.169).
- “Es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” (Araya, 2006, p.44).
- En 2018, Quillahuman y Carasas definieron que “el término asociatividad trae consigo conceptos como sinergia, solidaridad, conocimiento compartido, redes de apoyo, entre otros. Sin embargo, siendo la asociatividad un pilar necesario en el mundo empresarial de hoy” (p.12).

2.2.1.3. Objetivos de la Asociatividad

Al hablar de los objetivos de la asociatividad, Soto (2014) menciona que:

Las empresas se asocian para obtener algún tipo de beneficio en forma conjunta, esto implica que debe hacerse, idealmente entre empresas o socios que tengan valores comunes y cuyas habilidades se complementan entre sí, de manera tal que todos tengan algo para contribuir y qué llevarse del grupo. En función del objetivo que persigue el grupo, pueden generarse relaciones más o menos duraderas.

En el largo plazo, en algunos casos, la asociación puede concluir en la formación de una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio, pero en este caso, ya deja de ser un modelo asociativo.

Los objetivos buscados por la asociatividad pueden resumirse en tres principales: financieros, organizacionales y de comercialización. (p.25).

Objetivos Financieros

El más usual es el acceso a fuentes genuinas de financiamiento para reinversión, desarrollo de productos o mejoras y ampliaciones.

- Acceso a financiamiento, cuando las garantías que se requieren no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, pero en grupo, son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.
- Compras conjuntas
- Inversión conjunta

Objetivos Organizacionales

- Mejora en los procesos productivos
- Aplicación de nuevas formas de administración
- Implantación de planeamiento estratégico
- Posibilidades de Intercambio de información productiva o tecnológica
- Capacitación conjunta
- Generar economías de escala
- Acceso a recursos o habilidades críticas
- Acceso a tecnologías de productos o procesos
- Aumento conjunto del poder de negociación con proveedores o clientes
- Investigación y desarrollo
- Compartir riesgos y disminuir costos

Objetivos de comercialización

Incluyen todos los beneficios derivados de la realización más o menos sistemática de estudios de mercados, al repartir costos y tecnologías entre los socios.

- Lanzamiento de nuevos productos al mercado
- Apertura de nuevos mercados
- Intercambio de información comercial
- Investigación de mercados
- Alianzas para vender
- Servicios post venta

- Inversión conjunta
- Logística y distribución
- Consorcios de exportación

2.2.1.4. Características de la asociatividad

Al referirse a las características de la asociatividad, MINCETUR (2014) menciona que:

Una estrategia asociativa presenta las siguientes características:

- Es principalmente un mecanismo de **cooperación**, aunque puede ocurrir que las empresas asociadas compitan entre sí. Por ejemplo, en una feria de productos similares, los asociados compiten entre sí, pero el hecho de cooperar en la comercialización conjunta les permite darse a conocer, disminuir costos y alcanzar mayor volumen de venta, entre otras ventajas.
- Requiere de un cierto grado de **organización**, es decir, distribuir y coordinar tareas y funciones necesarias para el logro de objetivos comunes.
- Tiene cierto grado de **permanencia**. Esto supone una visión de largo plazo de la relación conjunta, que trascienda los problemas coyunturales que puedan dar origen a la estrategia asociativa y se mantenga en el tiempo.
- Supone una **decisión voluntaria** al momento de asociarse. Existe libertad para ingresar o retirarse de la estrategia según los mecanismos que acuerden sus miembros.
- Se orienta al logro de **objetivos comunes** fijados por los asociados. Éstos pueden aprovechar ventajas o resolver problemas conjuntos y conservar el control sobre su negocio, es decir, mantener su autonomía.

2.2.1.5. ¿Por qué Asociarse?

Actualmente, en el país y en el mundo se operan importantes cambios en el modelo económico y en la base empresarial. Existe una mayor concentración de empresas, donde las fusiones y adquisiciones ayudan a consolidar a diferentes

grupos empresariales. Así mismo, los altos niveles de desarrollo tecnológico, el alto grado de inversión y la intensificación de la competencia mundial están afectando la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. Por ello, es muy importante que estas identifiquen nuevas estrategias y alternativas para adaptarse a este nuevo entorno.

Las razones para asociarse son muchas, pero responden principalmente a este nuevo entorno competitivo. Trabajar en equipo es la principal estrategia, pues permite resultados que difícilmente podrían obtenerse de manera individual.

De este modo, la asociatividad genera básicamente dos tipos de eficiencia: la eficiencia colectiva y la sinergia. La eficiencia colectiva se consigue al alcanzar conjuntamente los objetivos originalmente propuestos. La sinergia permite potenciar los recursos individuales para alcanzar un resultado conjunto que es cualitativamente superior a la suma de aquellos.

No se trata sólo de asociarse para producir o vender más, sino también de aprender a trabajar conjuntamente y a pensar con una perspectiva de largo plazo. En consecuencia, los beneficios de la asociatividad son muchos, pero los principales son económicos, políticos y socioculturales.

Tabla n.º 2. Razones para Asociarse

TRES TIPOS DE RAZONES		
En el Ámbito Económico	En el Ámbito Político	En el Ámbito Social y Cultural
Los beneficios pueden derivarse de afrontar con mayor fuerza los riesgos de un nuevo proyecto, mejorar el desarrollo tecnológico de los asociados, o diferenciar el producto, el servicio o la forma de comercialización para obtener ventajas competitivas, entre otros.	Participar en una estrategia asociativa permite obtener mayor representatividad o apoyo ante organismos públicos o privados, conseguir apoyo financiero, legal o estatal, entre otros. Dicho de otro modo, “la unión hace la fuerza”.	La asociatividad permite generar espacios y conductas para compartir o desarrollar conocimientos, innovaciones o mejoras, lograr mayor flexibilidad organizacional para reaccionar rápidamente a las necesidades del mercado, o desarrollar mayor tolerancia para el trabajo con los demás.

Fuente: MINCETUR (2014)

Elaboración Propia

2.2.1.6. Ventajas y Oportunidades de Asociarse

En referencia a las ventajas de asociarse, Domínguez (2011) sostiene:

Las ventajas de la Asociatividad son mayores que las que se alcanza individualmente. Entre las principales tenemos:

- **Se mantiene la autonomía gerencial y jurídica.** En muchos casos las microempresarias son especialmente reacias a compartir información con otras (en especial si comparten el mercado), por lo cual, temen que una sociedad con otras las obligue a infringir esta confidencialidad. Este tipo de asociación, al permitir que los participantes mantengan su autonomía, brinda la seguridad de que cada uno podrá conservar el poder sobre sus recursos más valiosos.
- **Son flexibles:** al no existir, en la mayoría de los casos, contratos que generen responsabilidad entre las partes (recordemos que son acuerdos voluntarios y generalmente informales), el ingreso y salida de miembros es sencillo y poco conflictivo.
- **Son económicas:** los recursos que utilizan son principalmente el tiempo de los miembros, pero no requieren generalmente la erogación de gastos importantes.
- **El potencial de crecimiento y actualización:** esta puede ser tecnológica y de innovación, bajo el esquema de Asociatividad.
- **La posibilidad de compartir y aprovechar información** sobre proveedores, diseño de productos, mano de obra, insumos, clientes, mercados, tecnología, la especialización del trabajo entre las personas que componen la Asociatividad.
- **Demanda:** Las ventajas desde el punto de vista de la demanda son variadas: por ejemplo, agrupar producción para el cumplimiento de volumen.
- **Resolver problemas comunes:** también es un incentivo para asociarse, porque los costos son repartidos entre todos los participantes y aquel costo es menor a seguir teniendo el problema.
- **Generan en las empresas y los empresarios varios “efectos secundarios” como:** una mentalidad más abierta, mayor confianza, una visión a más largo plazo, mayor integración, mayor positivismo y más dinamismo.

El desarrollo de la economía local, producto de mejores ingresos, trae consigo una mejora en el nivel de vida de los habitantes de la localidad de la Asociatividad, dándole un rostro humano al desarrollo económico. Todo esto se traduce en un aumento de la eficiencia colectiva de una Asociatividad, donde los miembros están mejor juntos, que separados.

Respecto a las oportunidades de asociarse, el Ministerio de Producción del Perú (2014) sostiene que:

- **Ingresar a nuevos mercados:** De manera individual, una empresa pequeña no tiene chances de atender a ciertos tipos de clientes y mercados. Pero si se une con otros empresarios, podrán atender la cantidad o la calidad demandada por los clientes de ese mercado antes inaccesible. Es decir, superan la barrera de entrada.
- **El Desarrollo de nuevos productos y servicios:** Cada empresa desarrolla sus propios procesos de fabricación. Las empresas que están dispuestas a compartir sus conocimientos lograrán entre todos los participantes enriquecer la calidad de su producción. Y, por otro lado, podrán invertir sus capitales en conjunto para desarrollar nuevos productos para sus clientes o nuevos mercados en el extranjero, por ejemplo.
- **Alcanzar economías de escala** (mayor volumen de producción y reducción de costos): La compra de insumos es crítica en la estructura de costos de las empresas, mucho más para una empresa pequeña. Una alianza con otras para hacer compras conjuntas de insumos les proporciona un poder de negociación frente a su proveedor.
- **Generar fortalezas frente a grandes competidores:** Varios empresarios unidos pueden llegar a operar como una gran empresa (siempre y cuando alcancen niveles de eficiencia) y hacer frente a competidores que antes no hubieran podido. Es decir, pueden ir generando barreras de entrada a su mercado.
 - Acceso a capacitaciones a menores costos
 - Mejora de la calidad y mayor precio de venta
 - Acceso a financiamiento

2.2.1.7. Desventajas de no tener una Asociatividad

Un informe sobre el Proyecto de cooperación de la Unión Europea y Perú publicado por el ministerio de Comercio Exterior y Turismo ([MINCETUR], 2008) menciona que:

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

2.2.1.8. Principales obstáculos y dificultades

El establecimiento de una estructura que agrupe a diversas pequeñas y medianas empresas no es una tarea fácil. Hay varios obstáculos y los riesgos de fracasar pueden ser considerables, sobre todo al principio. Los retos más frecuentes se relacionan con la superación del individualismo de los empresarios. Así mismo, no siempre es fácil convencer a las empresas y las instituciones de apoyo de los beneficios del trabajo en común, en particular cuando no hay una tradición de cooperación entre empresas.

Por ello, si bien existen varios beneficios de asociarse y justifican el esfuerzo de emprender un proceso asociativo, podrían existir factores que pueden constituirse en obstáculos y problemas al momento de poner en marcha y consolidar una estrategia asociativa.

Algunos de estos problemas son los siguientes:

- **Falta de información:** La falta de información no sólo es un obstáculo para la asociatividad por el efecto de incertidumbre en los negocios, sino también para crear ventajas competitivas sostenibles. Hay que diferenciar entre información genérica, que beneficia a todos los

participantes, e información de carácter específico y particular, generalmente basada en tecnología, que le permite a una firma crear un producto de características específicas.

- **Desconfianza inicial:** Para algunas empresas de pequeña escala, es algo simple hacer negocios de la manera tradicional (comprar o vender), pero no asociarse, y menos aún con un competidor. La construcción y el mantenimiento de lazos de confianza es un largo proceso con diversos niveles de consolidación, que influye en la posibilidad de involucrarse en experiencias asociativas.

Sobrevalorar las dificultades iniciales del proceso asociativo

En muchos casos, los micro y pequeños empresarios sobrevaloran los costos de asociarse, no sólo los monetarios, sino también la asignación de tiempo, el “riesgo” de compartir información valiosa, etc. Mientras, la falta de información y la incertidumbre sobre los posibles resultados, entre otros factores, hacen que se minimicen los beneficios que pueden lograrse mediante la acción colectiva.

- **Falta de ayuda inicial:** Son escasas las instituciones públicas y privadas de capacitación y asistencia técnica y financiera que acompañen la constitución y consolidación de estrategias asociativas entre micro y pequeñas empresas. A esto se suma una carencia de difusión, de espacios de encuentro y de instrumentos legales que faciliten alcanzar a las estrategias asociativas entre empresas con cierto grado de formalidad jurídica.
- **Comportamiento:** Poco grado de compromiso con actividades del grupo y escasa predisposición a colaborar con el responsable del proyecto.
- **Restricción financiera:** Que impida al grupo afrontar las inversiones que requiere el acceso a los mercados internacionales y su posterior consolidación.
- **Objetivos:** Que los objetivos comunes no estén claramente definidos. Es decir, que dentro del grupo no se definan claramente las reglas del juego y el tipo de cooperación que se propone. (MINCETUR, 2014)

2.2.1.9. Causas del Fracaso

Respecto a las causas del fracaso de un proceso asociativo, Arce (2006) menciona que:

- Los objetivos comunes no estén claramente definidos.
- No existe el suficiente clima de confianza y comunicación.
- Falta de procedimientos de control.
- Las actividades para las cuales se organiza son coyunturales.
- Falta de información y de transparencia en los programas y planes de acción, deficiente preparación para las negociaciones y ausencia de estímulos efectivos para la cooperación.

Los modelos asociativos no son nuevos. En muchos lugares del mundo e incluso en algunos sectores de nuestro país, son desde hace años una filosofía de hacer negocios. Sin embargo, en nuestro país, no es algo común.

Esto se debe en gran parte a dos cuestiones:

- La falta de incentivo por parte del estado.
- La falta de cultura de cooperación existe en la mayoría de productores.

Algunos organismos, tanto estatales como no gubernamentales, han comenzado a proponer e incentivar el agrupamiento de productores, pero para lograr definitivamente la inserción de este modelo en nuestra economía, es necesario un cambio de cultura mayor. (p.35).

2.2.1.10. Evolución del Proceso Asociativo

En relación a la evolución del proceso asociativo, Carbajal y Soriano (2014) menciona lo siguiente:

En el proceso de formación de un grupo asociativo se pueden distinguir distintas fases que podemos clasificar de la siguiente manera:

- **Etapa de Gestación**

Durante este periodo se despierta el interés de los participantes al iniciarse un proceso de acercamiento. Aquí comienzan las acciones para

la creación e integración del grupo asociativo, se analiza el potencial de cada una de las empresas, las ventajas de llevar adelante el proyecto.

- **Etapa de Estructuración**

En esta etapa, los empresarios ya han definido su rol dentro del grupo y han aceptado al mismo, como herramienta para alcanzar el o los objetivos planteados. En este momento se definen las estrategias a seguir para el logro de los objetivos comunes.

- **Etapa de Madurez**

A esta altura del proceso de desarrollo, los empresarios ya han definido pautas de organización del grupo, el mismo ha adquirido identidad como tal, y existe claridad sobre las acciones a seguir. En esta etapa se define la forma jurídica, basándose en las necesidades planteadas por la actividad a desarrollar. Así se crean las bases para la auto-sostenibilidad del grupo.

- **Etapa Productiva o de Gestión**

Este es el periodo donde se llevan a cabo las acciones para la obtención de los resultados esperados. Los procesos operativos internos se agilizan para llevar adelante la gestión empresarial.

- **Etapa de Declinación**

Esta etapa comienza cuando los rendimientos de la gestión disminuyen y la relación costo-beneficio del accionar del grupo es negativa. Es aquí donde deberá tomarse la decisión de desintegrar el grupo o iniciar nuevos proyectos.

2.2.1.11. Factores Determinantes para elegir la modalidad de Organización

Existen diversos tipos de modelos asociativos que puedan ser elegidos para una organización o grupo de empresas. Para elegirlos, es importante conocer sus características y sus necesidades con respecto al mercado. Los factores que se muestran a continuación, ayudarán a conocer mejor las necesidades de la organización o grupo de empresas:

- Ritmo de crecimiento de la demanda
- Nivel de incertidumbre de la demanda
- Estandarización de los compradores y los canales de distribución
- Estandarización del producto o servicio
- Poder de negociación
- Tecnología intensiva en mano de obra o en capital
- Nivel de acceso a la tecnología y al financiamiento

2.2.1.12. Modalidades asociativas con Personería Jurídica

1. Sociedades Comerciales

Vicuña (2012) considero que:

“De acuerdo a la legislación vigente en el Perú, las organizaciones que pueden realizar actividades empresariales y comerciales son las sociedades mercantiles o comerciales, que son empresas cuya finalidad es el lucro y son la Sociedad Anónima (S.A.), Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.). Adicionalmente, para respaldar actividades asociativas entre empresas, se consideran los consorcios y las Cooperativas.

Se caracterizan por tener fines lucrativos y por distribuir las utilidades entre los socios, en función del capital que aporten. No se les considera dentro de la sociedad civil o la economía solidaria, por privilegiar el rol del capital sobre la participación de las personas” (p.5).

2. Asociaciones Civiles sin fines de lucro o Fundaciones

- **Descripción General:**

Amezaga (2013) describe que Las asociaciones civiles sin fines de lucro pueden generar utilidades sobre las que deben pagar impuestos, pero no pueden distribuir estas utilidades entre los asociados, por la naturaleza misma de su constitución; las utilidades generadas y no repartidas pasan a formar parte del fondo patrimonial

(capital social), que tampoco puede repartirse si un asociado se retira o la asociación se disuelve; en este último caso, el patrimonio tiene que ser donado a otra asociación. La mayor parte de las asociaciones sin fines de lucro han nacido porque es fácil constituir las y porque “resultan propicias para llevar a cabo tareas de promoción, asistencia, capacitación y tutorías”; pero, repetimos, no debieran operar comercialmente. Esto último tendrían que hacerlo los integrantes de forma individual, pero es “una opción imposible de sostener cuando el volumen del negocio crece, procura extenderse fuera del radio local o intenta institucionalizarse”. En muchos países, las asociaciones sin fines de lucro que se han constituido en el agro productivo han sido impulsadas por las entidades de promoción, públicas o privadas, y agrupan a un número considerable de pequeños productores.

Según el artículo 80° del Código Civil Peruano, la asociación es una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo. Donde la asamblea general es el órgano supremo de la asociación.

- Las asociaciones civiles son organizaciones voluntarias sin fines de lucro. Se constituyen para desarrollar actividades principalmente sociales y de carácter cultural, aunque pueden realizar actividades económicas y comerciales si sus estatutos las consideran. En el sector productivo son comunes las asociaciones de productores agrarios y de artesanos, mientras que en el sector comercio son comunes las asociaciones de mercados de alimentos.
- Si un asociado aporta su chacra, maquinarias, animales, equipos, dinero, etc. a la asociación, todo le pertenecerá a la asociación que es una persona jurídica, pero cuando uno de los asociados quiera retirarse no podrá llevarse nada de la asociación porque ya no le pertenece al asociado, todo queda para la asociación.
- Las asociaciones no tienen ley, se rigen por el código civil y no hay una reglamentación.

- El estado equivocadamente ha promocionado por muchos años la asociatividad sin diferenciar a las asociaciones civiles con las asociaciones mercantiles; en ese sentido, en la actualidad se está orientando a las sociedades civiles a convertirse en cooperativas; la cual en el Ministerio de la Producción cuentan con un programa de reconversión de asociaciones a cooperativas.

- **Aspectos Importantes para la Constitución Formal de una Asociación**

Las personas que quieren formar la asociación, denominadas socias y socios fundadores, realizarán una primera reunión oficial en la que:

- Se acuerda la creación de la asociación y se aprueban los estatutos.
 - Se eligen los cargos y los órganos de gobierno.
 - Se levanta acta (Acta de Constitución) en la que se hará constar la voluntad de asociarse y la persona que va a inscribir a la asociación en el registro (que es la misma que tiene que aparecer en el paso 4 de la solicitud de inscripción). Se anexan los estatutos. El acta puede ser un documento público en notaría o privado entre las y los miembros de la asociación.
- El órgano de gobierno más habitual es la denominada junta directiva, pero no es obligatorio que tome este nombre y ni siquiera que exista, ya que la propia asamblea puede asumir sus funciones. Sin embargo, sí es obligatorio la elección de al menos los tres cargos citados de presidencia, secretaría y tesorería.

3. Cooperativas

El informe sobre modelo asociativo elaborado por la Organización Internacional del Trabajo publicado por el Ministerio de producción del Perú (2014) concluye que La Cooperativa es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y

aspiraciones económicas, sociales y culturales en común a través de una empresa de propiedad conjunta, y de gestión democrática”.

La cooperativa está formada por un grupo de personas naturales o jurídicas que buscan un beneficio común (económico, social o cultural). El objetivo de una cooperativa es promover el beneficio de sus socios por medio de la provisión de bienes y servicios. La Ley General de Cooperativas reconoce dos modalidades de cooperativas: de usuarios y de trabajadores.

Una cooperativa de usuarios busca dar servicios a sus socios, mientras que una de trabajadores busca generarles empleo.

Las cooperativas pueden ser financiadas a través de recursos propios o de terceros. En una cooperativa los recursos propios pueden provenir de dos fuentes:

Capital Social: Aportaciones obligatorias y voluntarias de los socios que pueden ser reembolsables en cualquier momento.

Excedentes no distribuidos: Fondos de reserva obligatorios y voluntarios con fines determinados.

- **Características de las Cooperativas**

- “Se encuentran reguladas en la Ley General de Cooperativas.
- “Libre adhesión voluntaria y abierta de sus asociados.
- “El Ingreso y salida de sus asociados es voluntario.
- “Cada asociado tiene derecho a voz y voto.
- “Contribuye al fortalecimiento de la democracia porque todos los años hay elecciones
- “Igualdad de derechos y obligaciones sin consideraciones de sus aportes.
- “Se basa en la práctica de valores y principios que vienen a ser normas básicas reconocidas universalmente que se deben de seguir de manera obligatoria.
- “Distribuye la riqueza (las cooperativas reparten sus excedentes a cada uno de sus asociados en forma equitativa anualmente).

- “Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad y preocupación por los demás.
- “Son de propiedad colectiva, donde todos sus asociados son copropietarios.
- “La autogestión o auto administración, los socios conducen la cooperativa.
- “El mecanismo para resolver sus necesidades es de ayuda mutua.
- “Ausencia de intermediarios.
- “Genera puestos de trabajo.
- “Elevan el nivel cultural de sus socios a través de constantes actividades de capacitación cooperativa.
- Adquisición de bienes básicos de consumo, comprados cooperativamente al costo, haciendo uso de economías a escala y red de cooperativas.
- “Las cooperativas no se forman para un año, ni un tiempo definido, y las personas ingresan o se retiran voluntariamente.

- **Ventajas**

- **Desde el punto de vista comercial:**

- Igualdad de derechos y obligaciones entre socios.
- Mejor control democrático a través de la obligatoria renovación de directivos, en forma anual.
- Los aportes que efectúan los socios pueden ser recuperados incluso incrementados con intereses.
- Permite reintegrar el precio a favor de los socios en función de sus operaciones.
- Cuenta Patrimonial obligatoria (Reserva Cooperativa) que brinda estabilidad. Del ejercicio
 - anual de la cooperativa no menos del 20% es para la reserva cooperativa para cubrir pérdidas o cualquier contingencia imprevista. Esta reserva no se reparte entre los socios.
 - Promoción obligatoria de la educación.

Desde el punto de vista tributario:

- La Cooperativa no paga impuesto a la renta en las operaciones con sus socios.

Por ejemplo:

- En los casos que la cooperativa adquiera productos a sus socios y los venda al mercado, y/o que compre insumos para sus socios.

- **Desventajas**

Desde el punto de vista comercial:

- La Reserva Cooperativa no se reparte entre los socios, aunque la Cooperativa se disuelva, liquide o transforme en otra persona jurídica.
- Todos los años deben efectuarse renovaciones en los cargos directivos, inscribiéndolos en Registros Públicos.
- Estructura organizativa más compleja, pues requiere de la existencia de 5 órganos permanentes.

Desde el punto de vista tributario:

- No pueden acogerse al RUS porque son Persona Jurídica independiente a los Socios.

- **¿Quiénes pueden constituir cooperativas?**

La Cooperativa tiene su fundamento en la cooperación de todos sus socios, por ello es muy importante que todos los integrantes persigan el mismo fin para beneficiarse en forma directa obteniendo un bien, un servicio o trabajo en las mejores condiciones.

- Personas naturales
- Comunidades campesinas
- Entidades del sector público
- Personas jurídicas sin fines de lucro
- Personas jurídicas con fines de lucro que califiquen como pequeña empresa.

Figura n.º 1. Principios de una Cooperativa



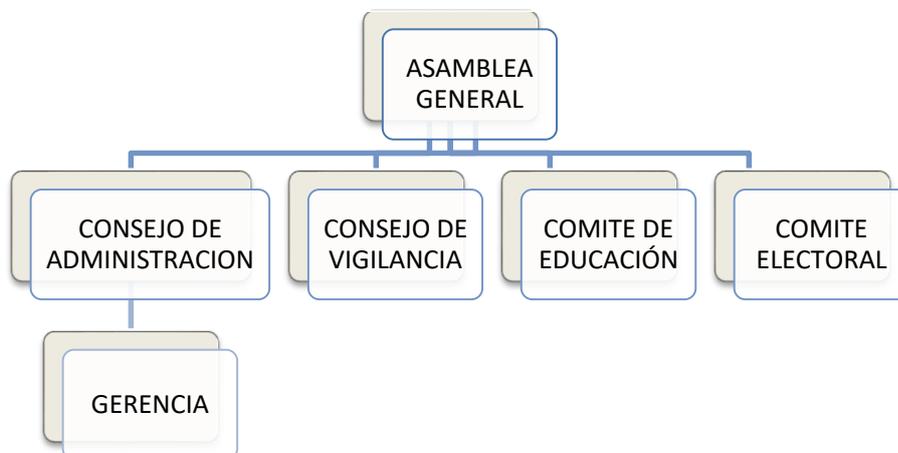
Fuente: Ministerio de producción del Perú (2014)

Elaboración: Propia

¿Cuántos socios se necesitan para formar una Cooperativa?

La Ley General de Cooperativas, no establece un mínimo ni un máximo de socios; sin embargo, se recomienda un mínimo de 11 personas considerando la existencia de 4 órganos directivos, que son integrados por un número impar.

Figura n.º 2. Régimen Administrativo- Órganos de una cooperativa



Fuente: Ministerio de Producción del Perú

Elaboración Propia

2.2.1.13. Modalidades asociativas sin personería jurídica

1. Consorcios

Según estudios realizados sobre modalidades asociativas publicado por La Organización De Las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial ([ONUDI], 2009) menciona que Un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas.

Consideraciones:

- Los miembros de un consorcio comprenden que esa cooperación debe predominar respecto de la competencia, con el fin de tener acceso a mercados clave y a la tecnología más reciente.
- Se puede considerar al consorcio de exportación como un medio formal para la cooperación estratégica de mediano a largo plazo entre empresas que sirve para prestar servicios especializados a fin de facilitar el acceso a los mercados extranjeros.
- La mayoría de los consorcios son entidades sin fines de lucro. Por lo general, prestan servicios exclusivamente a las empresas integrantes de los consorcios.
- Los miembros de un consorcio de exportación conservan su autonomía financiera, jurídica y de gestión. De esta manera, las empresas pueden hacer cumplir sus objetivos estratégicos agrupándose en una entidad jurídica separada que no implica la pérdida de identidad de ningún miembro. Esto constituye la diferencia principal entre los consorcios y otros tipos de alianzas estratégicas.
- Por tanto, un consorcio difiere de una fusión en el sentido de que todas las empresas participantes conservan su condición jurídica inicial y la administración de cada empresa conserva su independencia.
- Las pequeñas y medianas empresas suelen tener grandes dificultades para entrar en mercados extranjeros. Los consorcios de

exportación pueden no solamente prestar asistencia a sus miembros para lograr una presencia de exportación, sino que además pueden implicar beneficios adicionales importantes.

- Al cooperar en el interior de un consorcio de exportación, las empresas pueden superar las dificultades e ingresar a mercados extranjeros y desarrollarlos con menor costo y riesgo.
- Al mejorar el acceso de la empresa a información relativa a mercados extranjeros y al orientarse hacia una mayor diversificación de las exportaciones, los consorcios de exportación pueden reducir de manera significativa el riesgo de exportación. Al mismo tiempo, los miembros pueden:
 - Mejorar su rentabilidad.
 - Aumentar la eficiencia.
 - Acumular conocimientos.

• Tipos de consorcios de exportación

Los consorcios de exportación difieren en cuanto a los servicios que prestan. Hay algunos que ofrecen sólo funciones básicas de secretaría, tales como proporcionar información, organizar programas de capacitación ayudar con traducciones y/o hacer investigación de mercado. No obstante, los hay también que ayudan a los miembros a formular una estrategia completa de exportación y prestan una mayor diversidad de servicios, incluidas adquisiciones colectivas de insumos, asistencia jurídica, la creación de una marca del consorcio y otras formas de comercialización.

Los dos principales tipos de consorcios que se pueden distinguir son los consorcios de promoción y los de ventas. En tanto los primeros se refieren a una alianza creada para explorar determinados mercados de exportación, compartiendo costos de promoción y logísticos, los segundos constituyen una entidad que canaliza las exportaciones de los miembros. (ONUFI, 2009)

- **Los consorcios de promoción**

Se limitan a promover los productos de sus miembros y a ayudarlos a tener acceso a los mercados extranjeros. Las empresas asociadas efectúan las ventas directamente.

- **Los consorcios de venta**

Realizan actividades de promoción comercial y organizan la venta de los productos de las empresas participantes. Para velar por una imagen determinada, esos tipos de consorcios suelen controlar la calidad de los productos comercializados.

En los consorcios de venta, las empresas participantes delegan a los administradores del consorcio la autoridad para hacer negocios en su nombre. Hay dos tipos de consorcio de venta:

- **Consortios de comercio**

Es decir, los que adquieren los productos de las empresas participantes con el fin de revenderlos.

- **Consortios que actúan como agentes de exportación**

El consorcio negocia créditos y paga a las empresas participantes por sus productos, en los segundos las empresas participantes envían sus propios recibos y tratan de obtener el pago de sus clientes.

2. Asociaciones en participación

Al hablar de asociaciones en participación, La Ley General de Sociedades define que:

Es el contrato por el cual una persona, denominada asociante concede a otra u otras personas denominadas asociados, una participación en el resultado o en las utilidades de uno o de varios negocios o empresas del asociante, a cambio de determinada contribución.

El objeto que persigue con la celebración de este contrato, es la realización de un negocio mercantil, cuyo resultado participará el asociado. (Art. 440)

Características

- Es un contrato y no una sociedad comercial. En efecto, si bien es cierto que una asociación en participación puede encontrar grandes similitudes con formas societarias tales como la sociedad en comandita, ello no resulta suficiente, pues el requisito indispensable para la existencia de una sociedad, que es el affectio societatis, no se encuentra presente.
 - El asociante actúa y responde en nombre propio. La naturaleza del contrato radica en que la gestión del negocio continua siendo del asociante, por lo que, este actuara en nombre propio. Asimismo, al tratarse de una figura que no requiere de inscripción alguna la responsabilidad frente a terceros recaerá exclusivamente en el asociante.
 - La asociación en participación no tiene razón social ni denominación, esto por cuanto no se crea un ente jurídico con personalidad, no trasciende tampoco a las relaciones con terceros y no es un acto jurídico inscribible en los registros públicos.
 - No existe relación jurídica entre los terceros y asociados, pues el gestor (asociante) se muestra frente a terceros como el único dueño del negocio. Actúa en nombre propio y consiguientemente, adquiere los derechos y las obligaciones nacidos en el ejercicio del comercio.
 - El asociante no puede atribuir participación en el mismo negocio o empresa a otras personas sin el consentimiento expreso de los asociados.
- **Las agrupaciones de colaboración empresarial**

El contrato de agrupación de colaboración no produce un ente jurídico con personalidad propia y escindible de las partes que lo componen. Es un contrato caracterizado por una organización común, permanente, establecida por dos o más empresarios que tiene por finalidad facilitar o desarrollar determinadas fases de su propia y particular actividad empresarial en beneficio propio, o de perfeccionar

o incrementar su resultado, es importante notar que, por la falta de personería jurídica, la agrupación no puede tener patrimonio propio.

Es importante notar que la agrupación en sí no puede percibir los beneficios que por su intermedio se logren.

Se trata de un contrato plurilateral de organización, ya que convergen varias partes persiguiendo un interés común mediante una actividad organizada; no hay lucha de intereses contrapuestos entre los participantes; al contrario, se persigue a través de ellos la complementación y/o integración de actividades para beneficio común; no constituyen sociedades ni son sujetos de derecho.

Las ACE pueden constituir excelentes medios de colaboración para la consecución de fines productivos, en especial en este momento en el cual la producción se encuentra trabada por distintas situaciones, especialmente las dificultades financieras y los problemas que existen para acceder a la tecnología.

- **Las uniones transitorias de Empresas**

Es una unión temporal de empresas, en donde dos o más empresas o empresarios se unen durante un tiempo para llevar a cabo de manera conjunta una obra o servicio.

Esta unión temporal va a caracterizarse por la existencia de un objeto social único, consistente en la realización de la obra o servicio en común. A partir de este objeto social único la duración de la UTE va a venir determinada por la duración que tenga la obra o servicio a desempeñar de manera conjunta.

La creación de una UTE requiere la intervención notarial para la elevación en escritura pública del acuerdo fundacional o estatutario. Estos estatutos deben contener como mínimo el objeto social de la misma, los socios que la integran, la duración, el domicilio social, el detalle de aportaciones iniciales si las hubiera así como el porcentaje participación de cada empresa o empresario dentro de la propia UTE, junto con el hipotético reparto de pérdidas o ganancias que se vaya a llevar a cabo en un futuro.

Las UTEs son en definitiva una forma de colaboración empresarial para acometer proyectos, obras o servicios de volúmenes importantes para una sola empresa. Esta cooperación empresarial favorece el abaratamiento de costes, aprovecha sinergias comunes entre empresas y distribuye mejor los riesgos implícitos a proyectos en donde una sola empresa pueda comprometer su futuro.

Esta fórmula jurídica de colaboración está muy extendida en empresas grandes empresas constructoras y de servicios, aunque no tiene calado entre la pyme. Normalmente la pyme no opta por este tipo de soluciones porque no suele afrontar proyectos de larga duración ni tiene una mentalidad asociativa lo suficientemente abierta para ello.

- **Los contratos de producción entre empresas y productores**

Es la operación por la que el productor vende al comprador antes de cosechar su producto, a través de la celebración de contratos de compra-venta a término, bajo condiciones específicas de precio, volumen, calidad, tiempo, lugar de entrega y condiciones de pago, entre otras.

A través de la agricultura por contrato se establece una relación formal, productores-compradores (consumidores finales), con plena certidumbre para ambas partes que les permiten asegurar su comercialización y abasto, respectivamente.

Ventajas para los agricultores

- Los insumos y los servicios de producción son a menudo suministrados por el patrocinador
- Esto usualmente se realiza mediante créditos en forma de anticipos hechos por el patrocinador
- La agricultura por contrato suele introducir nueva tecnología y también habilita a los agricultores a adquirir nuevas destrezas
- Usualmente se logra reducir los riesgos en los precios para los agricultores cuando estos se determinan con anticipación en los contratos

- La agricultura por contrato puede abrir nuevos mercados que de otra forma no estarían disponibles para los pequeños agricultores

Problemas enfrentados por los agricultores

- En el caso particular de cultivos nuevos, los agricultores se ven enfrentados a los riesgos de fallas en el mercado y de problemas de producción
- La administración ineficiente o los problemas de mercadeo pueden conducir a que sean manipuladas las cuotas de forma tal que no toda la producción contratada sea adquirida
- Puede suceder que las empresas patrocinadoras no sean confiables o que estén explotando una posición monopolística
- Es posible que el personal de las organizaciones patrocinadoras sea corrupto, especialmente en la asignación de cuotas
- Los agricultores pueden endeudarse excesivamente debido a problemas de producción y a exceso en los anticipos.

La agricultura por contrato bien administrada es una forma efectiva de coordinar y promover la producción y la comercialización en la agricultura. No obstante, es esencialmente un acuerdo entre partes desiguales: empresas, agencias gubernamentales o empresarios individuales por una parte y agricultores económicamente más débiles por otra. Sin embargo, es un enfoque que puede contribuir a aumentar los ingresos de los agricultores y a generar mayor rentabilidad para los patrocinadores. Cuando los proyectos se administran en forma organizada y eficiente se reducen los riesgos y la incertidumbre para ambas partes, en comparación con lo que ocurre con la compra y venta de la producción en el mercado abierto.

- **Las alianzas Estratégicas**

Son relaciones horizontales entre empresas que compiten en el mercado, pero que se unen y cooperan en ciertas actividades, como pueden ser investigación y desarrollo, compras, comercialización, etc. Una alianza puede definirse como la unión de personas, empresas o países, mediante la cual se da un compromiso de ayuda o apoyo

mutuo para lograr un fin determinado, con beneficios similares para las partes que la conforman. Por otra parte, una estrategia es un plan de acción que define como una organización usará sus recursos tangibles e intangibles para lograr una mayor ventaja competitiva en el medio ambiente de los negocios en el que se desarrolla.

Las alianzas estratégicas son, una modalidad a la que recurren cada vez más empresas para compartir recursos desarrollados y abundantes en una empresa, y escasos en otra; tanto en el aspecto financiero y de personal, como en las áreas comercial, técnica, tecnológica, fondos, inversiones, credibilidad, prestigio y sistemas establecidos de distribución a nivel nacional e internacional.

Esta manera de operar está adquiriendo gran importancia en el mundo de los negocios ya que la competencia global se intensifica en relación con accesos a mercados, nuevos productos, tecnología, recursos financieros, costos de fabricación o restricciones ecológicas.

3. Sociedades de Hecho

“La Sociedad de Hecho (S.H.) se caracteriza por no haber adoptado ningún tipo societario detallado en la Ley de Sociedades, no tener un contrato escrito ni estar inscrita en el Registro Público de Comercio. Su "comercialidad" se confirma a través de su actividad: si realiza actos de comercio, se puede considerar comercial.

Las sociedades de hecho tienen capacidad limitada (no pueden registrar bienes muebles e inmuebles a su nombre) y existencia precaria (cualquiera de los socios puede pedir la disolución en cualquier momento). Cabe destacar que la sociedad de hecho se suele concretar de palabra ya que los contratos no son un requisito indispensable para su formación” (Quispe, 2015, p.112).

- **Ventajas**
- **Sencillez de inscripción**

No están obligadas a inscribirse, por lo que no se generan gastos constitutivos. Es más fácil iniciar actividades que con un tipo societario

de los planteados en la Ley, no necesita instrumento escrito y es muy sencillo dar el alta en AFIP como Sociedad de Hecho y generar el CUIT simplemente con la presentación de los documentos de los socios.

– **Flexibilidad temporal**

Al formarse solamente con la unión de dos o más personas que deseen realizar una actividad comercial en conjunto, las actividades aceptadas son muchas y se incluyen aquellas que estén pensadas desde su origen sólo para un plazo específico.

– **Menores gastos administrativos**

Los gastos de administración son mínimos en comparación con otras sociedades. Desde el principio resulta más económica, ya que la S.H. no demanda gastos de inscripción. Además, no está obligada a llevar libros rubricados ni presentar balances. Los gastos por asesoramiento contable son menores que en una S.R.L. o una S.A.

– **Beneficios impositivos**

La carga impositiva es menor en comparación con la S.R.L. o la S.A. Además, las S.H. son las únicas que pueden tributar a través del monotributo (permitido hasta 3 socios). Tampoco tributan impuesto a las ganancias de forma directa sino a través de los socios: los resultados positivos se distribuyen entre los socios y será sobre ellos que recaiga el impuesto.

• **Desventajas**

– **Responsabilidad ilimitada y solidaria**

Al no poseer personería jurídica, los socios son responsables ilimitados y solidarios frente a las deudas de la organización. Los acreedores pueden accionar contra la sociedad en un principio, o contra cualquiera de los socios de forma indistinta, respondiendo éstos con todo su patrimonio si fuera necesario.

– **Existencia precaria**

Cualquiera de los socios puede solicitar la disolución en el momento que lo desee. De esta manera, está condicionada a que todos los socios estén de acuerdo con su existencia para sobrevivir. Si un socio fallece, o se quiere incluir a uno nuevo, es necesario constituir una nueva sociedad.

– **Imposibilidad de bienes a su nombre**

La S.H. no puede tener bienes (muebles o inmuebles) a su nombre. En este sentido tienen capacidad limitada. Al no conformar una persona jurídica, los bienes registrables no pueden inscribirse a nombre de la sociedad y debe hacerse a nombre de los socios que la conforman.

– **Difícil acceso al financiamiento**

Acceder a créditos o préstamos resulta más complicado para las S.H. La estructura tan informal no las favorece. El hecho de no contar con un instrumento constitutivo y no presentar habitualmente información contable, les complica la obtención de financiamiento externo, y así las posibilidades de crecimiento.

2.2.1.14. Pautas para la puesta en marcha de un proceso de Asociatividad para Exportar

1. Principios fundamentales

• **CONFIANZA**

Para trabajar en conjunto y compartir recursos, experiencias o información con una perspectiva de largo plazo es importante la confianza entre los asociados. Si esta no existe previamente a la constitución de la estrategia, entonces se deberían promover cuidadosas y sostenidas acciones para generarla y consolidarla. En este sentido, no se debe olvidar que la confianza se construye principalmente a partir de las

acciones cotidianas, en especial aquellas que permiten resolver o enfrentar situaciones adversas.

- **TRANSPARENCIA**

Para trabajar asociativamente, es importante también que todos los temas sean tratados abiertamente. En consecuencia, son muy importantes los canales de comunicación que se utilicen, su accesibilidad y eficacia en la transmisión de la información.

- **RESPECTO**

Independientemente del mecanismo que se adopte para la toma de decisiones, la estrategia asociativa requiere por parte de los asociados una actitud de escucha y tolerancia con las opiniones contrapuestas que puedan surgir, así como el respeto por los compromisos adquiridos y las decisiones adoptadas.

- **PARTICIPACIÓN**

Es importante que sean los mismos asociados quienes tomen las decisiones referidas a la gestión de la estrategia asociativa. Por ejemplo, cuáles actividades se desarrollarán colectivamente, de qué forma se distribuirán las tareas, cómo se tomarán las decisiones o cuáles mecanismos se considerarán convenientes para aprobarlas.

2. **Actividades Básicas**

Una cuestión central al momento de definir la estructura de la estrategia asociativa es definir cuáles son las actividades que los asociados realizarán conjuntamente. Para ello, puede utilizarse el modelo de “cadena de valor”, que hace referencia a todas las actividades que una empresa realiza desde que recibe los insumos hasta que los transforma (es decir, les agrega valor) y los comercializa. Esas actividades, que generan valor para el comprador, se clasifican en básicas y de apoyo.

Las actividades básicas están directamente relacionadas con la creación o distribución de un producto o servicio, y son:

- **Logística interna:** Actividades de recepción, almacenaje y distribución de insumos del producto.
- **Operaciones:** Actividades de transformación de insumos en el producto o servicio final.
- **Logística externa:** Actividades de almacenamiento y distribución física de los productos o servicios finales a los clientes.

Las actividades de apoyo: Como su nombre lo indica, ayudan a mejorar la efectividad y eficiencia de las actividades básicas, y son:

- **Abastecimiento:** Función o procesos de compra o adquisición de los insumos requeridos en la cadena de valor (en actividades primarias y de apoyo).
- **Desarrollo tecnológico:** Actividades de fomento de la capacidad innovadora de la empresa, tanto en relación con tecnologías de mejora del producto o servicio o del proceso productivo, como tecnologías de otras actividades de la cadena.
- **Gestión de recursos humanos:** Actividades de búsqueda, contratación, gestión, capacitación y remuneración de las personas que trabajan en la empresa.
- **Infraestructura:** Incluye los sistemas de dirección, planificación, control de gestión, finanzas y financiamiento, actividades administrativas, contables y legales, canales de comunicación, entre otras.

3. Identificación de actores y sus capacidades empresariales

Las empresas participantes influyen mucho en las operaciones del modelo asociativo. La motivación de los miembros, su tamaño, su experiencia en materia de exportaciones, sus productos y su grado de participación activa tienen un efecto muy importante sobre el rendimiento. Las características decisivas de las empresas que participan en un proceso asociativo de exportación son:

1. Su firme propósito de desarrollar los mercados extranjeros.
2. Su mentalidad de trabajar en equipo para lograr objetivos comunes.

Ante todo, los miembros de un modelo asociativo están dispuestos a cooperar con otras empresas para lograr esos objetivos. La confianza entre los miembros es uno de los factores clave del funcionamiento eficaz. Las relaciones preexistentes entre los miembros y las operaciones transparentes del modelo asociativo facilitan mucho la confianza.

El tamaño de los diversos modelos asociativos puede también tener efectos considerables sobre las operaciones del grupo. La mayor parte de las empresas grandes tiene recursos suficientes para diseñar su propia estrategia de exportación. Sin embargo, quizá decidan participar en un modelo asociativo para ofrecer una gama más amplia de productos a sus clientes. En general, la semejanza en el tamaño de los participantes fomenta la cooperación. En ese caso, sus criterios técnicos y comerciales son comparables y es más fácil coordinar sus intereses.

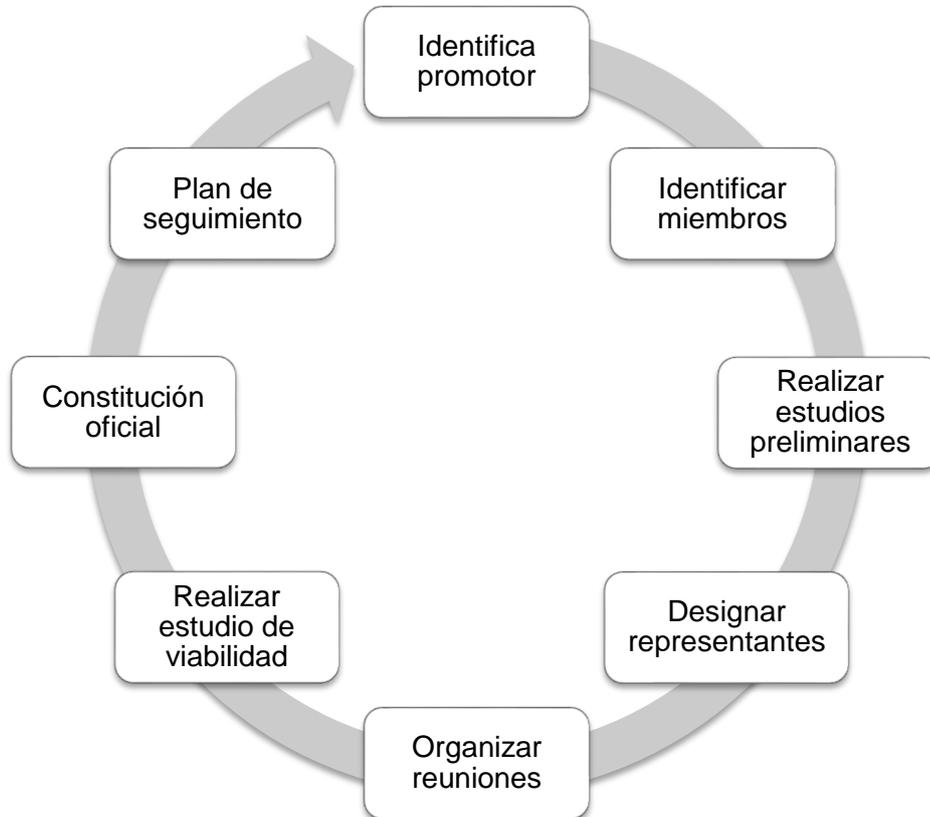
Sin embargo, las empresas más pequeñas pueden beneficiarse también de la participación de empresas grandes, dado que estas pueden tomar la iniciativa, y probablemente tengan ya experiencia de comercialización o contactos en los mercados donde se quiere entrar.

4. Estrategia de articulación

El establecimiento de un modelo asociativo se compone de ocho medidas principales, detalladas a continuación:

- a. Identificación de un promotor adecuado
- b. Identificación de posibles miembros
- c. Realización de un estudio del interés existente y contacto con empresas interesadas
- d. Designación de representantes
- e. Organización de reuniones entre los posibles miembros
- f. Realización de un estudio de viabilidad y redacción de un plan de actividades
- g. Constitución oficial del modelo asociativo
- h. Plan de seguimiento

Figura n.º 3. Ocho Medidas Principales que componen el Modelo Asociativo



Fuente: Guía Asociatividad para el Comercio Exterior
Elaboración propia

A) Identificación de un promotor adecuado

El promotor de un modelo asociativo (llamado también intermediario, agente, coordinador, tutor o facilitador) está presente desde el inicio del proceso de establecimiento del mismo. Su tarea consiste en iniciar, orientar y organizar dicho establecimiento. Facilita el logro de un consenso y ayuda a mantener el dinamismo del proyecto y a que los posibles miembros definan un plan de actividades realista.

B) Identificación de posibles miembros

En esta segunda etapa, se llega a una idea general de los tipos de empresas que podrían convertirse en miembros del modelo asociativo. En cooperación con las instituciones competentes a nivel local, los promotores deben identificar sectores industriales y servicios que se

adecuen a este tipo de asociación entre empresas. Además, se debe identificar cualquier red de empresas existente o cualquier relación no aprovechada entre las empresas, dado que facilitarán la cooperación en el futuro.

El proceso de identificación de las empresas puede iniciarse reuniendo una muestra representativa de las empresas que funcionan en el sector o los sectores en que va a actuar el modelo asociativo.

C) Realización de un estudio del interés existente y contacto con empresas interesadas

Después de haber identificado un número razonable de empresas que podrían beneficiarse de la participación en un modelo asociativo, se deben determinar la sensibilización de las empresas al concepto de asociatividad y su interés al respecto.

Con ese fin, se organizan diversas entrevistas y reuniones con las empresas en el o los sectores prioritarios que ofrezcan posibilidades de exportación, cumplan los criterios establecidos y estén dispuestas a participar. En esta etapa se debería explicar la idea general, su pertinencia, las condiciones para ser miembro y la experiencia ya adquirida.

D) Designación de representantes

Cada empresa deberá designar a su principal persona de contacto, que se encargará de representarla y defender sus intereses en las reuniones que precedan al establecimiento del modelo asociativo.

El poder de adoptar decisiones del representante debe ser considerable, y por lo general se trata del propietario de la empresa o de uno de sus directores. Debe tener suficiente autoridad para negociar el diseño y funcionamiento del modelo asociativo y decidir si su empresa va a participar en el mismo.

E) Organización de reuniones entre los posibles miembros

Después del primer encuentro entre el promotor y los directivos de las posibles empresas participantes, el promotor y los representantes de las empresas celebran una serie de reuniones con el fin de iniciar la fase

activa del establecimiento del modelo asociativo: definición de los objetivos y de las medidas concretas que se han de adoptar.

Se organiza una primera serie de reuniones preliminares, en forma de sesiones de información general. Esas primeras reuniones desempeñan un papel muy importante porque brindan a los futuros miembros una oportunidad de establecer contactos mutuos. Se debe hacer hincapié en la importancia de desarrollar la solidaridad y cohesión en el grupo para que sus miembros tomen conciencia de que una parte considerable de sus primeras actividades consistirá en eso. Esa primera serie de reuniones también está destinada a que las posibles empresas participantes reflexionen sobre los objetivos concretos y sobre asuntos financieros y jurídicos, y comuniquen sus opiniones al promotor.

F) Realización de un estudio de viabilidad y redacción de un plan de actividades

Una vez que se haya redactado claramente la propuesta de establecimiento del modelo asociativo y que las empresas identificadas hayan decidido participar, será necesario formular un plan de actividades. Este deberá basarse en las necesidades y prioridades de las empresas integrantes, determinadas por medio de un cuestionario y un estudio de viabilidad.

G) Constitución oficial del modelo asociativo

En esta etapa, que puede iniciarse más de doce meses después de planteado por primera vez el establecimiento, las empresas deben comprometerse oficialmente con el mismo. Este compromiso se basa en las reuniones preliminares, el estudio de viabilidad y el plan de actividades.

Tiene lugar en varios niveles:

- a) el compromiso de respetar el estatuto, en el que se describen, entre otras cosas, la forma de interacción, la elección del personal directivo, etc.;
- b) un compromiso de contribución financiera; y

c) un compromiso comercial, por ejemplo, el de exportar sobre todo a cierto grupo de países especificados en el plan de actividades.

H) Plan de seguimiento

Para ayudar al modelo asociativo en sus etapas iniciales, el promotor y las instituciones de apoyo que participan en el proceso de establecimiento del mismo deben realizar un seguimiento continuo.

Ello se puede lograr mediante reuniones individuales o conjuntas, en las que se analicen los logros del consorcio y los retos que encara.

En el período inmediatamente posterior al establecimiento oficial del modelo, se deben promover las relaciones, tanto internas como externas, entre los asociados y otros actores.

Las empresas participantes se han comprometido mutuamente y los representantes deben entablar entre sí relaciones basadas en la confianza.

Además, se debe alentar el establecimiento de contactos y vínculos entre diversos consorcios y modelos asociativos para facilitar el intercambio de información y experiencia. Con el fin de asegurar la regularidad de las exportaciones, se debe tomar contacto con los clientes y se deben fortalecer las relaciones existentes.

5. Facilitación de las Acciones Conjuntas

Es importante para el buen funcionamiento de la estrategia asociativa que se definan canales de comunicación accesible y ágiles entre los distintos encargados de desempeñar las funciones organizacionales, y también entre estos y el resto de los miembros. Son importantes además los mecanismos de coordinación que permitan que las actividades se encaucen en la misma dirección. Por ello, se debe recordar lo siguiente:

- No es un proceso espontáneo, es un proceso organizacional
- Requiere direccionamiento.
- Requiere dedicación de tiempo y de manera responsable.
- Implica aporte y contribución de empresas, organizaciones e instituciones.
- Implica búsqueda de diferentes fuentes de financiamiento.

De este modo, los coordinadores o promotores juegan un papel importante para facilitar el proceso de creación y puesta en marcha de un modelo asociativo. Con ellos, comienza el éxito de un proceso asociativo.

6. Plan de Inversiones conjuntas

Es muy importante para el funcionamiento eficaz de un modelo asociativo que haya el financiamiento inicial suficiente para empezar un proceso. En general, la financiación de los modelos asociativos se basa en dos fuentes:

- a) los miembros participantes
- b) las instituciones.

La primera proviene directamente de las empresas participantes y puede adoptar una de las siguientes formas: una contribución única, cuotas anuales de los miembros y cobros por servicios concretos. Es también posible una combinación de las tres formas. En casos excepcionales, pueden necesitarse contribuciones adicionales para cubrir posibles pérdidas. Se hacen contribuciones cuando se establece oficialmente el modelo asociativo. Por lo general, se las hace en partes iguales. El monto preciso de la contribución dependerá frecuentemente de la forma jurídica elegida. Esas contribuciones son la inversión de los miembros para establecer una oficina y, a la larga, acceder a los mercados extranjeros. Solamente se obtendrán ganancias a mediano o largo plazo y consistirán en un mejor rendimiento de las exportaciones. Los gastos de funcionamiento se sufragan mediante cuotas mensuales o anuales de los miembros, que se pueden volver a calcular todos los años.

Frecuentemente se introducen cobros por servicios concretos, cuando los miembros no participan en todas las actividades. La prestación de servicios a cambio de un pago es un mecanismo que asegura la sostenibilidad y hace que los miembros tomen conciencia del valor de sus servicios y de los gastos en que este incurre. Los cobros a los miembros por servicios concretos se calculan frecuentemente sin ánimo de lucro.

Otra fuente importante de financiación de los modelos asociativos, que complementa las contribuciones de los miembros, proviene de instituciones como organismos gubernamentales o asociaciones comerciales. En general, las instituciones cofinancian iniciativas y

servicios concretos. Si no, pueden tratar de alentar la participación de las empresas, apoyando a los modelos asociativos sobre la base del número de sus miembros fundadores o proporcionalmente a los aumentos de su número de miembros.

La asistencia institucional sería conveniente en las primeras etapas de un modelo asociativo y se reduce con el tiempo, a medida que el grupo se consolida. Sin embargo, si eso no es posible, las empresas deberán generar actividades y fuentes de financiamiento alternativas con el objetivo de llevar a cabo su idea.

7. Buenas prácticas para la Asociatividad

En cuanto a las buenas prácticas para la asociatividad, El Ministerio de la Producción del Perú (2014) menciona 5 buenas prácticas para la Asociatividad y son los siguientes:

- **La elección de los asociados:** Cada empresa participante debe poseer alguna fortaleza que complemente la de los otros.
- **Beneficios mutuos:** Desde un inicio debe quedar claro qué gana cada empresa por ser parte de una iniciativa en conjunto. Así como también de los riesgos que compartirán.
- **Cumplir los compromisos:** Cada uno de los socios debe cumplir con sus compromisos para lograr los objetivos deseados. Si se realizó una buena elección de los participantes, entonces el paso a seguir es asignar de manera concertada el aporte de cada uno (que se perciba como justo por todos).
- **Fomentar la confianza:** Es importante abrir los canales de comunicación y lograr sólidas relaciones interpersonales entre los líderes de las empresas aliadas. Se gana eficiencia al momento de coordinar acciones y permite potenciar los compromisos adquiridos.
- **Gestión de la modalidad asociativa:** Es importante que las empresas participantes definan los roles para administrar adecuadamente la alianza. La idea es gestionar eficientemente los recursos aportados y lograr el objetivo común.

8. Factores claves de éxito del modelo asociativo

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

9. Elementos estratégicos para mejorar la gestión asociativa

• COOPERACIÓN

“Se trata de una acción complementaria orientada al logro de los objetivos compartidos de un emprendimiento común. Dicha cooperación puede fomentarse mediante la repetición de situaciones en las que es posible confiar o traicionar” (Musayón y Núñez, 2014, p. 04).

Saiz y Rangel (2008) concluyen que la cooperación “crea expectativas de que otros cooperarán y harán esta acción eficaz. Pues predispone a las personas para buscar conjuntamente soluciones a problemas, que quizás de forma individual no pueden ser posibles de lograr. A ello podemos afirmar que la cooperación se materializa cuando hay trabajo en equipo y compromiso, pues solo así se logrará resultados favorables ante desafíos comunes” (p.28).

• LIDERAZGO

Amézaga, Rodríguez, Núñez y Herrera (2013) consideran que “el liderazgo es una organización agroempresarial necesita, entonces, un líder que tenga una actitud emprendedora en el campo de los negocios (un líder empresarial). Otros valores que no pueden faltar en un líder empresarial son: tenacidad, esfuerzo, compromiso, honestidad, lealtad, paciencia, disciplina y justicia, entre otros. Además, debe tener talento para manejar las relaciones humanas, capacidad para construir redes de trabajo y habilidad para trabajar en equipo.

Muchas veces el líder empresarial tiene muchas de estas características de manera innata; en otros casos las va adquiriendo a lo largo de su gestión. Por lo tanto, el desarrollo de capacidades de liderazgo debe ocupar un lugar de privilegio en todo plan de fortalecimiento socio-organizativo de una organización agroempresarial” (p.13).

- **TOMA DE DECISIONES**

La toma de decisiones es un proceso que se requiere en cualquier actividad, en cualquier situación, desde las más simples hasta las más complejas. En verdad, la vida consiste en una serie de decisiones y cada una es diferente a las otras, pues la experiencia es diferente. La toma de decisiones implica que se puede hacer que las cosas sucedan, en vez de dejar que simplemente ocurran. La toma de decisiones es como la capacidad de elegir entre alternativas.

10. Indicadores para medir la Asociatividad

(Gómez, citado por Ruiz 2014, p.30), menciona que el modelo de Asociatividad contempla los siguientes indicadores:

- Organización
- Obligaciones tributarias
- Obligaciones sanitarias
- Confianza
- Cooperación
- Liderazgo
- Participación organizacional

2.2.2. VARIABLE DEPENDIENTE: EXPORTACIÓN

2.2.2.1. Antecedentes de las exportaciones

Hoy en día el comercio internacional se ha facilitado gracias a tratados de libre comercio, lo que ha permitido que sea más fácil exportar. ¿Qué se puede exportar? En esencia, cualquier producto sin importar en qué fase se encuentre: desde productos primos recién extraídos hasta tecnología de punta en su fase final. Los exportadores son aquellos que venden el producto, y los importadores quienes lo adquieren. A nivel legal, una persona tanto física como moral puede realizar las actividades de exportación o importación siempre y cuando cuente con los permisos adecuados y la mercancía se permita exportar.

Existen algunos países en donde se limita la exportación de ciertos productos, esto con el fin de motivar la economía interna; por otro lado existen productos cuya exportación está estrictamente prohibida por fines socioculturales o ecologistas. Es muy difícil poder exportar antigüedades, pues suelen ser consideradas como patrimonio de una nación; al igual que se prohíbe la exportación de animales en peligro de extinción al igual que los productos derivados de los mismos.

El éxito al momento de exportar es encontrar en el extranjero un sector del mercado el cual esté interesado en nuestro mercado y que al momento de exportar podamos generar ganancias que sobrepasen los costos de tener que exportar. Para lograrlo es imprescindible hacer un estudio de mercado.

2.2.2.2. Definición de Exportación

En el ámbito de la economía, exportación se define como el envío de un producto o servicio a un país extranjero con fines comerciales. Estos envíos se encuentran regulados por una serie de disposiciones legales y controles impositivos que actúan como marco contextual de las relaciones comerciales entre países.

Cabe destacarse que la exportación siempre se efectúa en un marco legal y bajo condiciones ya estipuladas entre los países involucrados en la

transacción comercial. Así es que intervienen y se respetan las legislaciones vigentes en el país emisor y en el que recibe la mercancía.

En el Perú hablar de exportaciones es referirnos al régimen aduanero de Exportación Definitiva, “Régimen por el cual, se permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior. Para ello la transferencia debe efectuarse a un cliente domiciliado en el extranjero”. (Ley General de Aduanas, 2008, Art. 60) / Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanas ([SUNAT], 2018)

2.2.2.3. Razones para Exportar

La empresa debe tener muy claro cuáles son las razones para internacionalizarse y buscar mercados externos. A continuación se presentan algunas opciones que pueden ayudar a la empresa a identificar cuáles son los factores que motivan su decisión.

- Diversificar productos y mercados para afrontar la competencia internacional y la situación de la economía nacional.
- Ganar competitividad mediante la adquisición de tecnología, know how y capacidad gerencial obtenida en el mercado.
- Hacer alianzas estratégicas con empresas extranjeras para reducir costos, mejorar la eficiencia y diversificar productos.
- Disminuir el riesgo de estar en un solo mercado.
- Vender mayores volúmenes para utilizar la capacidad productiva de la empresa y hacer economías de escala.
- Aprovechar ventajas comparativas y las oportunidades de mercados ampliados a través de acuerdos preferenciales.
- Necesidad de involucrarse en el mercado mundial por la globalización de la economía.

2.2.2.4. Beneficios de las exportaciones

De acuerdo con el Instituto Nacional del Emprendedor, cuando una empresa decide exportar, sus operaciones pueden crecer hasta un 35%; mientras que

las posibilidades de fracasar disminuyen a un porcentaje muy bajo, comparado con empresas que no exportan.

Los beneficios de exportar le permiten a una empresa no depender exclusivamente de un mercado, amortiguar los efectos de problemas macroeconómicos, generar una fuente adicional de ingresos, incrementar el volumen de producción o de servicios, ganar competitividad y adquirir experiencia en mercados emergentes que impliquen menores costos, incluso hasta mejorar la imagen corporativa ante clientes y proveedores.

- En un nivel macroeconómico, la exportación de bienes y servicios resulta positiva para la balanza comercial, cuenta corriente y de pagos de cualquier país.
- Exportar implica una demanda para la producción doméstica de bienes, y multiplica el producto y los ingresos de la economía en general y de los exportadores.
- Permiten diversificar riesgos frente a mercados internos inestables, y amortiguar los efectos de problemas macroeconómicos.
- Promueve la operación con economías a escala, de tal forma que se aprovechen mejor las instalaciones existentes y se tenga un nivel de producción que implique menores costos unitarios.
- La exportación significa una forma de crecimiento y consolidación de cualquier empresa, sobre todo si los mercados internos son extremadamente competitivos.
- Se tiene la posibilidad de obtener precios más rentables debido a la mayor demanda del producto y de los ingresos de la población en los mercados a los cuales se exporta.
- A través de esta medida, se prolonga el ciclo de vida de un producto.
- Se mejora la programación de la producción.
- Hay un equilibrio respecto a la entrada de nuevos competidores en el mercado interno.
- La imagen de la empresa mejora en relación con proveedores, bancos y clientes.

2.2.2.5. Clases o tipos de Exportación

- **Exportación directa:**

Esta es la modalidad más ambiciosa, en donde el exportador debe administrar todo el proceso de exportación desde la identificación del mercado hasta el cobro de lo vendido.

Las ventajas de una exportación directa son: mayor control ejercido sobre todo el proceso de exportación; potencialmente mayores ganancias; relación directa con los mercados y con los clientes.

Este tipo de exportación es el camino más directo empresarial a mediano y largo plazo. Cuando la empresa u organización está por emprender el camino hacia la exportación directa, debe reflexionar acerca de los canales de distribución más apropiados, estos incluyen: agentes, distribuidores, minoristas y consumidores finales.

- **Exportación indirecta:**

A través de la venta a clientes nacionales, que luego exportan el producto, es como vender a cualquier otro cliente nacional. En esta situación, es otro el que decide que producto puede ser vendido en un mercado extranjero, asumiendo las tareas de investigación de mercados y gestión de la exportación.

Esta es una forma interesante de comenzar a colocar los productos propios en el extranjero.

En esta situación es esencial que el productor (proveedor) identifique con precisión las empresas susceptibles de estar interesadas en sus productos, estableciendo una estrecha relación con las mismas, pues su éxito comercial dependerá de la capacidad de interpretar las necesidades de la empresa exportadora. Esto permite una integración eficaz del proceso productivo, fortaleciendo la relación comercial.

También es importante que le productor se mantenga bien informado sobre las tendencias de los mercados donde la empresa vendedora coloca sus productos, pues ello permite establecer estrategias relativas para sí mismo y a sus clientes exportadores.

Es importante destacar que el productor puede luego encontrar la oportunidad de exportar directamente.

2.2.2.6. Análisis de Mercado

- **Viabilidad de mercado**

Al hablar de viabilidad de mercado, VEGA (2006) sostiene que:

La verdad es que el análisis de mercado es probamente el componente más importante en el proceso de viabilidad del negocio. Por lo complejo que puede resultar este análisis, muchas veces es el área más débilmente cubierta por los nuevos empresarios. El análisis de mercado para propósitos de determinar la viabilidad deberá incluir como mínimo:

- Un estimado mercado potencial, se refiere a la cantidad total de su producto o servicio que pueda ser vendido en su área de mercado.
- La participación proyectada en el mercado, es el porcentaje del mercado potencial a ser capturado o que razonablemente puede ser capturado por su empresa.
- Las proyecciones de venta, representan la base del análisis financiero.
- De tratarse de un producto a exportar, la viabilidad se puede determinar atreves de un estudio de inteligencia comercial

Es una etapa en donde se hace una evaluación de las propuestas del mercado con el fin de asegurarse de que son económicamente sólidas. El impacto del mercado debe ser cuantificado, los costos y beneficios expresados en términos financieros, lo que permita ver si existe probabilidad de que el capital y los costos de operación sean cubiertos por los ingresos esperados.

El mercado también debe ser evaluado en términos cualitativos, exportaciones o importaciones de un determinado producto, factores sociales, combinando todos estos factores deberá ser posible demostrar que es social, técnica y económicamente viable. (p.90)

2.2.2.7. Oferta Exportable

Es la descripción completa del producto que se desea exportar, con todas sus características.

Hay dos enfoques diferentes para la Oferta Exportable, uno es cuando la oferta está constituida por la capacidad ociosa o los excedentes; el otro enfoque, es la demanda en el que la oferta exportable está constituida por los productos para los cuales hay "mercado".

Otras características de los productos con "mercado" o potencialmente exportable son:

- Productos que el país ha exportado anteriormente y que actualmente no está exportando.
- Productos que el país está exportando actualmente.
- Productos que el país no está exportando actualmente, pero que podría eventualmente exportar si los adapta a los requerimientos, estándares, gustos y necesidades internacionales.

Es difícil determinar la Oferta Exportable si no se conocen las características de la demanda por estos productos, por lo que paralelamente a su determinación se debería investigar el mercado internacional de los productos.

Debemos destacar el hecho de que la demanda por exportaciones, depende básicamente de las características de los productos y de su competitividad (costo).

Finalmente, se podría señalar que la Oferta Exportable se deberá estimar en la forma más exacta posible en cuanto al volumen susceptible de exportación, especificar claramente las calidades, estacionalidades si corresponde, envases, etiquetas y, en general, toda característica del producto que se estime necesaria para que el importador pueda hacerse una idea cabal de lo que se está ofreciendo.

2.2.2.8. Clasificación de las Mercancías a Exportar

- **Según Valor Agregado:**
 - **Exportación Tradicional:** Son llamadas exportaciones tradicionales porque son productos que el mismo país necesita de ellos y así mismo se exporta con mayor continuidad. Por ejemplo; productos mineros, agrícolas, hidrocarburos y entre otros.

- **No tradicional:** Son considerados no tradicional a productos que no se exportan con mucha continuidad pero tiene un valor agregado. Como, textiles, pesqueros, maderas, papeles, químicos, metal, mecánica, joyería, automóviles, entre otros.

- **Según Régimen Aduanero:**
 - **Temporal:** Nos enseña que este régimen temporal es para productos o mercancías nacionalizadas o nacionales que se les permite su salida con el fin de ser reimportadas durante un periodo máximo de 12 meses; pero, sin que exista algún cambio o modificación en la mercancía a excepción del mismo uso. Solo las exportadas están libre de pagar tributo o impuesto o derechos arancelarios.
 - **Definitiva:** Este régimen se refiere a la facilidad que brinda el despacho para la exportación de mercancías nacionales o nacionalizadas que salen del territorio aduanero sean únicamente para su uso o consumo definitivo o mejor dicho tiempo ilimitado en el exterior.

- **Según Situación Legal:**
 - **Libre Exportación:** Cuando la exportación de un producto no necesita certificaciones ni permisos para su salida del territorio nacional, es decir está libre de restricciones.
 - **Exportación Restringida:** Este régimen existe para cuidar y proteger al país y patrimonio nacional. Es decir que las mercancías necesitan permisos, certificaciones o autorizaciones para su exportación e importación.
 - **Exportación Prohibida:** Este régimen es obligatorio para cualquier mercancía, que está prohibido su salidas o ingreso a un país o territorio nacional

2.2.2.9. Barreras de Exportación

- **Arancelarias**

Las barreras arancelarias o aranceles son impuestos o gravámenes que se aplican a bienes que son importados o exportados. En el caso del Perú, el más usual es que se cobra sobre las importaciones; no se aplica a las exportaciones.

Tipos de aranceles

Existen dos tipos de aranceles, ad-valoren y los aranceles específicos. A partir de la combinación de ellos, se genera el arancel mixto.

- El arancel Ad-valoren es el que se calcula como un porcentaje de valor de la importación CIF, es decir, el valor de la importación que se incluye costos, seguro y flete.
- Arancel específico es el que se calcula como una determinada cantidad de unidades monetarias por unidad de volumen de importación.
- Arancel mixto es el que está compuesto por un arancel ad-valoren y un arancel específico.

- **No Arancelarias**

En una publicación sobre aranceles presentado por el Instituto Peruano de Economía ([IPE], 2009) define que una barrera no arancelaria es toda medida distinta a la imposición de un arancel, que restringe o dificulta el ingreso de un producto a determinado mercado. Un ejemplo de este tipo de barrera son las cuotas de importación las cuales limitan o restringe el volumen de importación de bienes y servicios mediante el otorgamiento de licencias de importación. Estas medidas tienen como objetivo beneficiar a los productores nacionales y proteger a la industria local, sin embargo, al restringir la oferta se impide el libre intercambio entre los consumidores del país y los productores externos por lo que reduce el bienestar de la sociedad.

Al referirse a los tipos de barreras, El Departamento de Cooperación Técnica de la FAO (2010) sostuvo que, existen diversos tipos de dichas barreras, sin embargo, hay algunas que son utilizadas con mayor frecuencia dentro del comercio internacional, y son las siguientes:

- **Regulaciones de etiquetado:**

Este tipo de normas se encuentran prácticamente en todas las mercancías de exportación o importación, sobre todo si es para su venta directa al consumidor final. Estas regulaciones consisten en establecer los requisitos de los fabricantes, exportadores y los distribuidores del producto. La etiqueta además de ayudar al consumidor a conocer la marca del producto, también le es útil para conocer el país de origen, quien los produce, y otras características como contenido e ingredientes.

- **Regulaciones sanitarias, fitosanitarias y zoonositarias:**

Estas medidas han sido impuestas por los países con la finalidad de proteger la vida y la salud humana, animal y vegetal de ciertos agentes riesgosos que no existen dentro de su territorio. Algunos aspectos básicos que cubren estas regulaciones se aplican durante el proceso de producción, a través del uso de plaguicidas, fertilizantes, pruebas de laboratorio, inspecciones, certificados sanitarios, regímenes de cuarentena, determinación de zonas libres de plagas y enfermedades.

- **Normas técnicas:**

Este tipo de regulaciones se refiere a las características y propiedades técnicas que deben cumplir los productos en el mercado importador. Estas normas sirven para garantizar a los consumidores que los productos que compran cuenten con la calidad, seguridad y las especificaciones de fabricación necesarias. Dichas normas expresan el tamaño, medida, dimensiones, etc., aplicables a un producto.

- **Subsidios:**

Son pagos del gobierno a productores locales. Los subsidios toman diversas formas, aportaciones en efectivo, préstamos con intereses bajos,

anulaciones de impuestos y participación del gobierno en el capital contable. Al disminuir los costos, los subsidios benefician a los productores domésticos de dos maneras, permiten competir con las importaciones y ganar nuevos mercados para la exportación.

- **Políticas antidumping:**

Dumping se define como la venta de productos en un nuevo mercado extranjero a un precio menor a sus costos de producción, o el vender por debajo del valor justo del mercado.

- **Políticas administrativas:**

Son reglas burocráticas designadas para hacer difícil que las importaciones entren a un país.

- **Otras barreras no arancelarias:**

Existen diversos tipos de barreras, estas dependen de la clase de producto a exportar:

- Normas de calidad para frutas y legumbres.
- Regulaciones ecológicas.
- Normas internacionales de calidad: aun cuando cada mercado tenga sus propias normas de calidad, cada vez más se busca su estandarización. De estas las más conocidas son las ISO 9000. (Departamento de Cooperación Técnica – FAO, 2010).

2.2.2.10. Incoterms

INCOTERMS 2010 es un estándar internacional de términos comerciales, desarrollado, mantenido y promovido por la Comisión de Derecho y Práctica Mercantil de la Cámara de Comercio Internacional (CLP-ICC).

Los INCOTERMS son aquellos términos utilizados en un contrato de compraventa internacional, que definen cuál de las dos partes (vendedor o comprador) tiene la obligación de asegurar la mercancía, qué tipo de póliza debe adquirirse y quién paga la prima de seguro.

- **EXW: “Ex Works” o “En Fábrica” lugar convenido**

- El vendedor pone la mercancía a disposición del comprador en sus instalaciones: fábrica, almacén, etc. Todos los gastos a partir de ese momento son por cuenta del comprador.
- El incoterm EXW se puede utilizar con cualquier tipo de transporte o con una combinación de ellos.

Grupo F – Entrega indirecta, sin pago del transporte principal

- **FAS: Free Alongside Ship (named loading port) → ‘franco al costado del buque (puerto de carga convenido)’.**

- El vendedor entrega la mercancía en el muelle pactado del puerto de carga convenido; esto es, al lado del barco.
- El incoterm FAS es propio de mercancías de carga a granel o de carga voluminosa porque se depositan en terminales del puerto especializadas, que están situadas en el muelle.
- El vendedor es responsable de las gestiones y costes de la aduana de exportación (en las versiones anteriores a Incoterms 2000, el comprador organizaba el despacho aduanero de exportación).
- El incoterm FAS sólo se utiliza para transporte en barco, ya sea marítimo o fluvial.

- **FOB: “Free on Board” o “Franco a bordo” puerto de carga convenido**

- El vendedor entrega la mercancía sobre el buque. El vendedor contrata el transporte a través de un agente de carga o una naviera, pero el coste del transporte lo asume el comprador.
- El incoterm FOB es uno de los más usados en el comercio internacional. Se debe utilizar para carga general (bidones, bobinas, contenedores, etc.) de mercancías, no utilizable para granel.
- El incoterm FOB se utiliza exclusivamente para transporte en barco, ya sea marítimo o fluvial.

- **FCA: Free Carrier (named place) → ‘franco transportista (lugar convenido)’**
 - El vendedor se compromete a entregar la mercancía en un punto acordado dentro del país de origen, que pueden ser los locales de un agente de carga, una estación ferroviaria, etc. (este lugar convenido para entregar la mercancía suele estar relacionado con los espacios del transportista). Se hace cargo de los costes hasta que la mercancía está situada en ese punto convenido; entre otros, la aduana en el país de origen.
 - El incoterm FCA se puede utilizar con cualquier tipo de transporte: transporte aéreo, ferroviario, por carretera y en contenedores/transporte multimodal. Sin embargo, es un incoterm poco usado.

Grupo C – Entrega indirecta, con pago del transporte principal

- **CFR: “Cost and Freight” o “Coste y flete” puerto de destino convenido**
 - El vendedor se hace cargo de todos los costes, incluido el transporte principal, hasta que la mercancía llegue al puerto de destino. Sin embargo, el riesgo se transfiere al comprador en el momento que la mercancía se encuentra cargada en el buque, en el país de origen. Se debe utilizar para carga general, que no se transporta en contenedores; tampoco es apropiado para carga a granel.
 - El incoterm CFR sólo se utiliza para transporte en barco, ya sea marítimo o fluvial.
- **CIF: “Cost, Insurance and Freight” o “Costo, seguro y flete” en puerto de destino convenido**
 - El vendedor se hace cargo de todos los costes, incluidos el transporte principal y el seguro, hasta que la mercancía llegue al puerto de

destino. Aunque el seguro lo ha contratado el vendedor, el beneficiario del seguro es el comprador.

- Como en el incoterm anterior, CFR, el riesgo se transfiere al comprador en el momento que la mercancía se encuentra cargada en el buque, en el país de origen. El incoterm CIF es uno de los más usados en el comercio internacional porque las condiciones de un precio CIF son las que marcan el valor en aduana de un producto que se importa. Se debe utilizar para carga general o convencional, pero no se debe utilizar cuando se transporta en contenedores.
 - El incoterm CIF se utiliza para cualquier transporte, pero sobretodo barco, ya sea marítimo o fluvial.
- **CPT: “Carriage paid to” o “Transporte pagado hasta” lugar de destino convenido**
 - El vendedor se hace cargo de todos los costes, incluido el transporte principal, hasta que la mercancía llegue al punto convenido en el país de destino. Sin embargo, el riesgo se transfiere al comprador en el momento de la entrega de la mercancía al transportista dentro del país de origen.
 - El incoterm CPT se puede utilizar con cualquier modo de transporte incluido el transporte multimodal (combinación de diferentes tipos de transporte para llegar a destino).
 - **CIP: “Carriage and insurance paid to” o “Transporte y seguro pagado hasta” lugar de destino convenido**
 - El vendedor se hace cargo de todos los costes, incluidos el transporte principal y el seguro, hasta que la mercancía llegue al punto convenido en el país de destino. El riesgo se transfiere al comprador en el momento de la entrega de la mercancía al transportista dentro del país de origen. Aunque el seguro lo ha contratado el vendedor, el beneficiario del seguro es el comprador.
 - El incoterm CIP se puede utilizar con cualquier modo de transporte o con una combinación de ellos (transporte multimodal).

Grupo D – Entrega directa en la llegada

- **DAT: “Delivered At Terminal (named port): ‘entregado en terminal (puerto de destino convenido)’.**
 - El incoterm DAT se utiliza para todos los tipos de transporte. Es uno de los dos nuevos Incoterms 2010 con DAP. Reemplaza el incoterm DEQ.
 - El vendedor se hace cargo de todos los costes, incluidos el transporte principal y el seguro (que no es obligatorio), hasta que la mercancía se coloca en a la terminal definida. También asume los riesgos hasta ese momento.

- **DAP: Delivered At Place (named destination place) → ‘entregado en un punto (lugar de destino convenido)’**
 - El Incoterm DAP se utiliza para todos los tipos de transporte. Es uno de los dos nuevos Incoterms 2010 con DAT.
 - El vendedor se hace cargo de todos los costes, incluidos el transporte principal y el seguro (que no es obligatorio) pero no de los costes asociados a la importación, hasta que la mercancía se ponga a disposición del comprador en un vehículo listo para ser descargado. También asume los riesgos hasta ese momento.

- **DDP: Delivered Duty Paid (named destination place): ‘entregada derechos pagados (lugar de destino convenido)’**
 - El vendedor paga todos los gastos hasta dejar la mercancía en el punto convenido en el país de destino. El comprador no realiza ningún tipo de trámite. Los gastos de aduana de importación son asumidos por el vendedor.

2.2.3. PANAMA: MERCADO OBJETIVO

2.2.3.1. Información general: Población por género

Panamá está situada en América Central, tiene una superficie de 75.420 Km² con lo que se encuentra entre los países más pequeños. Su capital es Panamá y su moneda oficial es El balboa (PAB).

Panamá cerró en el 2017 con una población de 4.098.000 personas, lo que supone un incremento de 61.000 habitantes respecto a 2016, en el que la población fue de 4.037.000 personas, está en el puesto 131 de los 195 estados que componen la tabla de población mundial. En 2016, la población masculina ha sido mayoría, con 2.022.071 hombres, lo que supone el 50,12% del total, frente a las 2.012.048 mujeres que son el 49,88%.

Tabla n.º 3. Panamá- Población

PANAMA - POBLACION			
AÑO	HOMBRES	MUJERES	POBLACION
2017	2.071.828	2.040.949	4.098.000
2016	2.022.071	2.012.048	4.037.000
2015	1.990.221	1.979.028	3.975.000
2014	1.958.189	1.945.797	3.913.000
2013	1.926.036	1.912.426	3.851.000
2012	1.893.877	1.879.061	3.788.000
2011	1.861.891	1.845.891	3.724.000
2010	1.830.167	1.813.055	3.662.000

Fuente: CIA

Elaboración Propia

2.2.3.2. Principales ciudades de Panamá y su Población

Según las estimaciones del INEC (2017), la provincia de Panamá tiene 1,552.343 habitantes y una tasa de crecimiento de 1.81%; Panamá Oeste es la segunda provincia con mayor población, tiene 567,886 habitantes y cuenta con una de las tasas de crecimiento más altas con 2.16% por año.

Por otro lado, Chiriquí la tercera provincia más populosa tiene 456,482 habitantes con tasa de crecimiento de 0.63%; y Colón, 282,579

habitantes, con tasa de crecimiento de 1.57%. Bocas del Toro con 161,845 ciudadanos, es la provincia donde más crece la población con un incremento anual de 2.89%.

La provincia de Coclé totaliza 260,692 habitantes, con una tasa de crecimiento de 0.92%; Veraguas, 246, 580 con tasa de crecimiento de 0.36%; Buglé con 204,258 personas, con tasa de crecimiento de 2.63%; y Bocas del Toro, 161,845 ciudadanos, con tasa de crecimiento de 2.89%. Herrera tiene 118,959 habitantes y una tasa de crecimiento de 0.21%; Los Santos, 95, 794 personas, con tasa de crecimiento de 0.15%; Darién, 55, 346 ciudadanos y tasa de crecimiento de 1.27%; Kuna Yala con 43, 503 residentes, con tasa de crecimiento de 2.07%; y Emberá Wounaan con 204, 258 habitantes con una tasa de crecimiento de 2.63%.

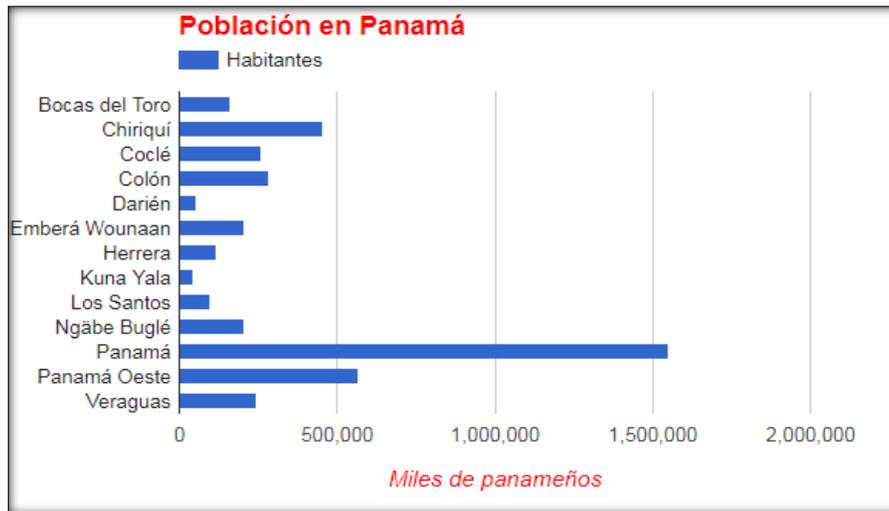
Tabla n.º 4. Habitantes por Provincia

PANAMA – HABITANTES POR PROVINCIA		
PROVINCIA	HABITANTES	TASA DE CRECIMIENTO
Panamá	1,552,343	1.81%
Panamá Oeste	567,886	2.16%
Chiriquí	456,482	0.63%;
Colón	282,579	1.57%.
Coclé	260,692	0.92%
Veraguas	246, 580	0.36%;
Ngäbe Buglé	204,258	2.63%
Bocas Del Toro	161,845	2.89%.
Herrera	118,959	0.21%
Los Santos	95, 794	0.15%
Darién	55, 346	1.27%
Kuna Yala	43, 503	2.07%
Emberá Wounaan	204, 258	2.63%.

Fuente INEC - Panamá

Elaboración Propia

Figura n.º 4. Población por Provincias - Panamá



Fuente: INEC - Panamá

Elaboración: INEC – Panamá

2.2.3.3. Situación Económica

Durante la última década, Panamá ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en todo el mundo. El crecimiento medio anual fue del 7.2 por ciento entre 2001 y 2013. La economía panameña creció un 6.1% en 2014, bajando levemente a un 4.9% en 2016. Para 2017 hubo un repunte del 5.3%, y para este 2018 y 2019 el pronóstico continúa al alza con un 5.6 por ciento, el más alto de Latinoamérica. (Banco Mundial, 2017).

Tabla n.º 5 Panamá - Producto interno bruto – Tasa de Crecimiento

AÑO	PIB U.S DÓLARES (BILLONES)	TASA DE CRECIMIENTO
2017	59,05	5,3%
2016	55,19	4,9%
2015	52,13	5,8%
2014	49,17	6,1%
2013	44,86	6,6%
2012	39,37	9,2%
2011	34,37	11,8%
2010	28,92	5,8%
2009	26,59	1,6%
2008	24,52	8,6%

Fuente: Banco Mundial

Elaboración Propia

PBI Per Cápita:

El PIB Per cápita en Panamá en el año 2017 fue de 14.409 dólares, mayor que en el 2016, que fue de 13.114 U.S. Hubo una gran evolución del PIB per cápita durante los últimos 10 años. El PIB per cápita en el 2008 era de 6.931 dólares.

Tabla n.º 6. Panamá - Producto interno bruto – Variación Anual

AÑO	PIB PER CÁPITA U.S. DOLARES	VARIACIÓN ANUAL
2017	14.409	5,41 %
2016	13.670	4,24 %
2015	13.114	4,38 %
2014	12.564	7,86 %
2013	11.649	10,42 %
2012	10.549	14,28 %
2011	9.231	16,89 %
2010	7.897	6,90 %
2009	7.387	6,58 %
2008	6.931	14,95 %

Fuente: Banco Mundial

Elaboración Propia

2.2.3.4. Acuerdos Comerciales

El impulso comercial logrado por Panamá mediante los acuerdos comerciales ha resultado beneficioso para sus negocios internacionales, esto se constata en los diez tratados y acuerdos comerciales vigentes, entre ellos, el Tratado de Libre Comercio Perú–Panamá, que se firmó el 25 de mayo de 2011 y entró en vigencia el 1 de mayo de 2012.

Perú ha firmado tratados de libre comercio que le dan un acceso seguro y preferencial a diversos mercados de América, Europa y Asia. Hoy, gracias a los TLC o acuerdos Comerciales del Perú, los principales mercados del mundo están abiertos y millones de consumidores pueden conocer y disfrutar los productos y servicios que nuestro país produce y exporta. Esta política ha permitido la posición competitiva de nuestras exportaciones, de tal forma que estas vienen creciendo sostenidamente por los últimos años.

En efecto, uno de los beneficios del acuerdo es la rebaja arancelaria en el país de recepción, para lo cual universalmente se exige que cumplan con el criterio de origen, es decir que el producto sea originario, producido o elaborado en el país de exportación que es parte del acuerdo y que la mercancía y su respectiva partida arancelaria se encuentre dentro del texto del acuerdo. (MINCETUR, 2012)

El TLC se enmarca dentro de la estrategia comercial de mejorar las condiciones de acceso a mercados; y al mismo tiempo, establecer reglas y disciplinas claras que promuevan el intercambio comercial de bienes y servicios e inversiones. En efecto, el Tratado regula temas relativos a Acceso a Mercados, Reglas de Origen, Procedimientos Aduaneros, Facilitación del Comercio, Cooperación Aduanera, Obstáculos Técnicos al Comercio, Medidas Sanitarias y Fitosanitarias, Defensa Comercial, Políticas de Competencia, Servicios, Inversiones, Propiedad Intelectual, Compras Públicas, Solución de Diferencias y Asuntos Institucionales.

Por último, este Tratado significa una herramienta positiva para fomentar el comercio bilateral entre Perú y Panamá, principalmente, se busca beneficiar a las PYME, que constantemente se encuentran en busca de destinos próximos y afines para colocar sus productos con valor agregado.

2.2.3.5. Tendencias del consumidor y características del mercado

Aunque el mercado comercial de Panamá sea pequeño, este ofrece un gran potencial de negocio debido a su poder adquisitivo y apertura a nuevos productos. En él se observan dos segmentos socioeconómicos muy marcados: la clase alta y la clase media-baja. La primera prefiere las grandes marcas internacionales reconocidas y le da más importancia a la calidad que al precio, tiene gran influencia de las costumbres y tendencias provenientes de Estados Unidos y Europa, por lo que suele comprar en centros comerciales exclusivos. La segunda, cuya adquisición de productos está más influenciada por el precio que por la calidad, realiza sus compras en centros comerciales de precios bajos y en grandes tiendas populares por departamento.

Desde el punto de vista del consumidor, este mercado cuenta con consumidores con un ingreso mínimo legal alrededor de USD 565,767, considerado el más alto de Latinoamérica. Este nivel de ingreso permite al consumidor panameño promedio cubrir una canasta de alimentos compuesta por 10 grupos de alimentos y 50 productos que se estima contienen las calorías necesarias para un individuo promedio.

En vista de que en Panamá hay una demanda insatisfecha de alimentos de primera necesidad como arroz, papa, conservas de pescado, hortalizas, menestras, entre otros, los empresarios y las autoridades panameñas son conscientes de que las oportunidades comerciales del sector agro están a favor de Perú, por ello, han manifestado su interés de comprar algunos productos como frijol de palo (guandú), cítricos, uvas, entre otros, para complementar la oferta de comestibles disponible en el país.

Los empresarios panameños consideran a Perú un proveedor confiable y accesible, por lo que están dispuestos a abastecerse de los productos que ofrece. De la misma manera, resaltan las oportunidades comerciales para los productos típicos de la gastronomía peruana, tales como ají amarillo, choclo, papa amarilla y pisco, que son ampliamente demandados por los treinta y cinco restaurantes peruanos en Panamá.

Otros sectores con gran potencial para emprender actividades comerciales son los de materiales y acabados de construcción, debido al desarrollo de nuevos proyectos de viviendas y de infraestructura; así como los del sector servicios, para franquicias gastronómicas, y de tecnologías de la información (TIC).

Cabe señalar que lo importante es incrementar los esfuerzos y recursos para la promoción de la oferta exportable en Panamá, y esto se logra mediante la participación sostenida en las principales ferias y foros empresariales panameños, con la finalidad de consolidar la confianza de los empresarios de este país respecto de las empresas y los productos peruanos. (MINCETUR, 2014).

2.2.3.6. Nivel de competitividad

En la siguiente tabla se presenta la clasificación global de los datos de Doing Business, que mide la “Facilidad de hacer negocios” (entre 190 economías) y la clasificación por cada tema, tanto para el Perú, Panamá y para otros países similares.

Tabla n.º 7. Ranking de facilidad para hacer negocios 2018

Criterios	Panamá	Perú	Chile	Ecuador	Colombia	Brasil	Argentina
Facilidad de hacer negocios	79	58	55	118	59	125	117
Apertura de un negocio	39	114	65	168	96	176	157
Manejo permiso de construcción	88	61	15	105	81	170	171
Acceso a electricidad	18	63	44	85	81	45	95
Protección de los inversores	96	51	57	124	16	43	43
Pago de impuestos	180	121	72	145	142	184	169
Comercio transfronterizo	54	92	68	102	125	139	116
Cumplimiento de contratos	148	63	56	75	177	47	102
Insolvencia	107	84	52	157	33	80	101

Fuente: Doing Business

Elaboración Propia

Interpretación: De acuerdo al ranking Doing Business 2018, Panamá se ubica en el puesto 79 de 190 países y ocupa la tercera posición en América Latina por debajo de Chile (49). Tanto Perú (58) y Colombia (59) se posicionan en un cuarto lugar. Según los datos, Panamá es una de las economías más atractivas para hacer negocios.

2.2.3.7. Intercambio comercial Panamá – Perú

2.2.3.7.1 Importaciones

En 2017 las importaciones en Panamá cayeron un 1,31% respecto al año anterior. Las compras al exterior representan el 35,57% de su PIB, por lo que se encuentra en el puesto 99, de 188 países, del ranking de importaciones respecto al PIB. Las importaciones en este año fueron de

20.300 millones de dólares. Si miramos la evolución de las importaciones en Panamá en los últimos años se observa que ha caído respecto a 2016, como ya hemos visto, aunque han subido respecto a 2013 cuando fueron de 22.988,3 millones de dólares, que suponía un 63,69% de su PIB.

Tabla n.º 8. Total de Importaciones a Nivel Mundial (miles de dólares)

FECHA	IMPORTACIONES	IMPORTACIONES % PIB
2017	20.300,0 M.\$	35,57%
2016	20.569,2 M.\$	40,74%
2015	22.126,4 M.\$	47,63%
2014	24.400,5 M.\$	49,21%
2013	22.988,3 M.\$	63,69%
2012	26.523,7 M.\$	60,84%
2011	21.801,6 M.\$	55,51%
2010	16.737,1 M.\$	50,07%

Fuente: Trade Map
Elaboración Propia

Tabla n.º 9. Principales Países Proveedores de Panamá (Miles de Dólares)

Productos: Todos los Productos

Exportadores	Valor importada en 2012	Valor importada en 2013	Valor importada en 2014	Valor importada en 2015	Valor importada en 2016
1 China	\$5,891,104	\$4,842,007	\$4,828,303	\$4,691,451	\$3,964,450
2 Estados Unidos de América	\$4,306,058	\$4,349,453	\$4,417,514	\$4,102,290	\$3,881,930
3 Zona franca	\$3,934,968	\$3,594,657	\$3,511,761	\$2,487,132	\$2,385,927
4 Singapur	\$3,411,574	\$3,121,973	\$2,031,500	\$1,983,535	\$1,762,177
5 México	\$1,104,806	\$1,002,434	\$991,106.00	\$952,107	\$1,100,104
6 Costa Rica	\$610,482	\$566,093	\$522,957.00	\$471,666	\$477,623

Fuente: Trade Map
Elaboración Propia

Interpretación: Según la tabla n°9 podemos observar los principales países proveedores de Panamá en los últimos 5 años, entre ellos China, EE.UU, Zona Franca, Singapur, México y Costa Rica. En las cuales se muestra que China y EE.UU han liderado las importaciones panameñas en los años 2012-2016 respectivamente.

Tabla n.º 10. Principales productos Importados por panamá desde Perú (Miles de Dólares)

Código del producto	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	Panamá importa desde Perú		
		Valor en 2014	Valor en 2015	Valor en 2016
'TOTAL	Todos los productos	\$114,014	\$102,377	\$132,774
'27	Combustibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación; materias bituminosas; ...	\$40	\$53	\$19,153
'49	Productos editoriales, de la prensa y de las demás industrias gráficas; textos manuscritos ...	\$7,074	\$8,992	\$13,214
'23	Residuos y desperdicios de las industrias alimentarias; alimentos preparados para animales	\$9,008	\$11,048	\$12,259
'39	Plástico y sus manufacturas	\$13,298	\$13,241	\$11,923
'85	Máquinas, aparatos y material eléctrico, y sus partes; aparatos de grabación o reproducción ...	\$9,501	\$9,399	\$7,423
'08	Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrinos (cítricos), melones o sandías	\$4,778	\$6,273	\$7,296
'19	Preparaciones a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche; productos de pastelería	\$4,058	\$3,400	\$5,806
'84	Máquinas, aparatos y artefactos mecánicos, reactores nucleares, calderas; partes de estas máquinas ...	\$3,381	\$3,641	\$4,519
'30	Productos farmacéuticos	\$5,852	\$3,437	\$4,463
'61	Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto	\$4,584	\$3,542	\$3,935

Fuente: Trade Map

Elaboración Propia

Interpretación: La tabla N°10 nos muestra los principales productos que Panamá ha importado a Perú en lo últimos 3 años 2014-2016. Se puede ver que en estos años las importaciones han incrementado de \$114,014 a \$132,774 miles de dólares. Dentro de los productos importantes que importa Panamá de Perú están los combustibles, minerales, productos editoriales y residuos de las industrias alimentarias.

2.2.3.7.2. Exportaciones

En 2017 las exportaciones en Panamá crecieron un 2,28% respecto al año anterior. Las ventas al exterior representan el 19,36% de su PIB, con una cifra de 11.450 millones de dólares. Panamá ocupa el puesto número 82 en el ranking de países según el importe de sus exportaciones. Si miramos la evolución de las exportaciones en Panamá en los últimos 8 años se observa que se han incrementado, al igual que ocurre en el año 2012 que llegó a 15.944,7 millones de dólares, el más alto que se registró en los últimos años cual representó un 40,61% de su PIB.

Tabla n.º 11. Total de Exportaciones a Nivel Mundial (miles de dólares)

Fecha	Exportaciones	Exportaciones %PIB
2017	11.450,0 M.\$	19,36%
2016	11.194,9 M.\$	20,89%
2015	11.347,9 M.\$	25,30%
2014	12.960,0 M.\$	31,53%
2013	14.732,1 M.\$	38,28%
2012	15.944,7 M.\$	40,61%
2011	14.554,8 M.\$	36,44%
2010	10.986,6 M.\$	38,67%

Fuente: Trade Map
Elaboración Propia

Tabla n.º 12. Valores exportados por panamá (Miles de dólares)

Producto: TOTAL Todos los productos

Importadores	Valor exportada en 2012	Valor exportada en 2013	Valor exportada en 2014	Valor exportada en 2015	Valor exportada en 2016
Mundo	\$16,766,628	\$15,718,136	\$13,778,161	\$12,061,293	\$11,194,931
1 Estados Unidos	\$4,068,799	\$3,723,386	\$2,771,052	\$2,611,397	\$2,307,641
3 Colombia	\$1,896,258	\$1,921,891	\$1,854,810	\$1,490,146	\$1,063,778
4 Costa Rica	\$698,565	\$711,584	\$699,894	\$692,318	\$752,971

Fuente: Trade Map
Elaboración Propia

Interpretación: según la Tabla n° 12, podemos observar los principales países en las cuales Panamá ha exportado en los últimos 5 años 2012-2016, dentro de ellos sus principales países destinos fueron EE.UU, Colombia y Costa Rica.

Tabla n.º 13. Principales productos exportados por panamá hacia Perú (miles de USD)

Código del producto	Descripción del producto	Panamá exporta hacia Perú		
		Valor en 2014	Valor en 2015	Valor en 2016
'TOTAL	Todos los productos	\$220,861	\$202,219	\$288,525
'85	Máquinas, aparatos y material eléctrico, y sus partes; aparatos de grabación o reproducción ...	\$30,729	\$35,793	\$132,184
'84	Máquinas, aparatos y artefactos mecánicos, reactores nucleares, calderas; partes de estas máquinas ...	\$29,634	\$27,666	\$37,617
'30	Productos farmacéuticos	\$47,690	\$35,338	\$32,098
'64	Calzado, polainas y artículos análogos; partes de estos artículos	\$15,989	\$13,588	\$12,411
'62	Prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto	\$10,589	\$9,362	\$11,208
'33	Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética	\$18,238	\$15,925	\$10,509
'61	Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto	\$5,842	\$6,319	\$5,569
'22	Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre	\$9,504	\$11,527	\$5,272
'32	Extractos curtientes o tintóreos; taninos y sus derivados; pigmentos y demás materias colorantes; ...	\$7,501	\$5,407	\$4,657
'71	Perlas finas (naturales) o cultivadas, piedras preciosas o semipreciosas, metales preciosos, ...	\$6,532	\$2,713	\$4,068

Fuente: Trade Map

Elaboración Propia

Interpretación: Según la tabla N° 13, podemos observar los principales productos que Panamá ha exportado a Perú en los últimos 3 años 2014-2016. Dentro de los principales productos que Panamá le vende a Perú están las Máquinas, aparatos eléctricos, artefactos mecánicos y Productos farmacéuticos. Según los datos mostrados vemos un incremento de las exportaciones Panameñas a Perú en los últimos años respectivamente.

2.2.3.7.3. Requisitos documentarios para exportar a panamá (Exportador)

Al hablar de requisitos documentarios para exportar a Panamá, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016) menciona lo siguiente:

- **Conocimiento de embarque o guía aérea (3 copias):** documento que debe contener el nombre del consignante y consignatario, nombre de la nave/ aeronave, nombre de la persona o firma que opera la nave/ aeronave, nombre del puerto/ aeropuerto de salida y de llegada. Con respecto a las mercancías, deberá detallar las marcas y números de las mismas, número de unidades (de embalajes), tipos de bultos (descripción de las mercancías), numeración de contenedores, peso bruto, volumen, valor del flete, entre otros.
- **Factura comercial (original más 4 copias):** este documento debe contener el nombre del lugar y dirección donde está establecida la persona o negocio que vende la mercancía. Debe contener el detalle de marca, número y clase de bultos, cantidad, peso, descripción de la mercancía, precio en la moneda que se efectuó la transacción y el equivalente a la moneda nacional (dólar estadounidense o balboa). Debe detallar todos los gastos involucrados para embarcar la mercancía. Cuando se concede alguna comisión o descuento en el valor de las mercancías, deberá expresarse el tipo de comisión o descuento antes de calcularse el valor de las mercancías.
- **Declaración de aduanas:** documento que contiene información sobre la salida de mercancías de territorio aduanero peruano.

(Para importar desde panamá: Importador)

Para liquidar mercancías se requiere un corredor de aduanas legalmente autorizado en Panamá, quien ingresará información de la importación al SICE de las Aduanas de Panamá y al SISNIA (Sistema de Notificación de Importación de Alimentos) de la AUPSA (Autoridad Panameña de Seguridad de Alimentos). El importador para liquidar la mercancía requiere: Registro sanitario de Panamá para productos empacados (AUPSA) Conocimiento de embarque, Factura comercial y Declaración de aduanas.

Existen pocas restricciones concernientes a la importación. Las restricciones de mayor importancia están establecidas por productos considerados como peligrosos para la salud o aquellos que se consideren en contra de la ley. La importación de ciertos productos, dependiendo de su naturaleza, requiere autorización de varias instituciones gubernamentales, entre ellas:

- **Departamento de Farmacias, Drogas y Alimentos (Ministerio de Salud):** Cualquier empresa dedicada a la importación, venta y/o distribución de productos farmacéuticos en general, productos veterinarios, alimentos y cosméticos deben solicitar una licencia de salud y someter al producto en análisis y registro.
- **Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA):** Este ministerio junto al Viceministerio de Finanzas y la Contraloría General de la República, forman la Comisión Especial. Esta comisión autoriza la importación de materias primas de origen agropecuario. La importación de productos lácteos, maíz, cebolla, alubias blancas, lentejas y frijoles pintos sólo se autoriza una vez consumida la producción nacional.
- **Instituto de Mercadeo Agropecuario (I.M.A):** Su función es proteger al productor agropecuario para que los productos se vendan en los mercados locales a precios y condiciones adecuadas. Por ello, establece cuotas de importación a ciertos productos durante determinados periodos del año, de acuerdo a la disponibilidad local de tales productos.
- **Autoridad Panameña de Seguridad de Alimentos (AUPSA):** Encargada de autorizar las importaciones de alimentos cumpliendo con las normas que exige el país. Está adscrita al Ministerio de Salud.

Se excluye la obligación de presentación del conocimiento de embarque en los casos de importaciones que proceda de una zona franca establecida en la República o de Depósitos de Mercancía a la Orden, Tiendas Libres, Puertos Libres o Depósitos Especiales.

2.2.3.8. Logística Internacional

La República de Panamá se ubica en América Central, entre los océanos Pacífico y Atlántico. Abarca una extensión total de 78 200 km², con 1 700 km de costa sobre el océano Pacífico y 1 287 km sobre el mar del Caribe; además, cuenta con 144 rutas marítimas y posee una de las más importantes del comercio mundial como es el canal de Panamá, considerado uno de los más importantes centros logísticos para el transporte y acopio de carga del mundo. Es así que el sector logístico representa el 24,1% del Producto Bruto Interno (PBI)

Las modalidades más utilizadas para la exportación de bienes desde Perú a Panamá son la marítima (76%) y aérea (23%). El transporte aéreo es fundamentalmente utilizado para el envío de productos con alto valor agregado y los productos frescos de la agroindustria, como es el caso de los espárragos. La vía marítima, por su parte, es utilizada para la exportación de minerales, productos de la agroindustria y manufacturados.

En cuanto al acceso marítimo, Panamá posee seis puertos de envergadura internacional; entre los que destacan Colón, Cristóbal, Balboa y Manzanillo. Estos dos últimos son los principales, ya que por ellos circula el 78% del tráfico marítimo (la mayoría de las cargas marítimas del Perú ingresa por estos dos puertos).

- **Puerto Balboa:**

Es uno de los principales puertos de Panamá y está localizado junto a la desembocadura del océano Pacífico, cerca del canal de Panamá, en la ciudad de Balboa, al oeste de la ciudad de Panamá. Este puerto posee una gran conexión terrestre conformada por el ferrocarril, la carretera transistmica (autopista Panamá-Colón) y la carretera Panamericana de Panamá.

Balboa posee una ubicación geográfica ideal para crecer como un centro de distribución de mercancías conectando los principales servicios de línea desde el Lejano Oriente y América del Norte, hacia la Costa Oeste de América del Sur, Central y el Caribe. Las

operaciones de trasbordo de carga contenerizada representan el 92.8% del total de movimiento de contenedores, mientras que el resto está dirigido al mercado local. Un acceso directo con el ferrocarril permite el trasbordo de contenedores con destino a los puertos de Colón. Balboa también tiene capacidad de recibir y despachar graneles secos y líquidos, así como carga especializada, disponiendo de un total de 2,184 conexiones para refrigerados.

- **Puerto PSA Panamá:**

Es una nueva terminal portuaria construida por una empresa pública del Gobierno de Singapur en el lado oeste de la entrada pacífica del canal. La terminal inició operaciones en diciembre de 2010 con la recepción de productos de hierro y otros suministros para la expansión del canal. Ahora se encuentra lista para iniciar operaciones.

Este puerto se encuentra localizado estratégicamente en el océano Pacífico y cuenta con infraestructura portuaria de primera clase. Tiene como objetivo atraer nuevas posibilidades de carga desde Asia a la costa oeste de América, convirtiendo a Panamá en un centro de transbordo, debido a la gran demanda de servicios de líneas que transportan volúmenes de mercancía hacia los países de América Latina y que requieren de una mayor capacidad en tierra para poder expandir sus actividades comerciales.

- **Puerto Colón:**

Llamado también Colón Container Terminal (CCT), se encuentra localizado en la provincia de Colón. Este puerto se está convirtiendo en un punto ideal de transbordo y carga, entrando y saliendo hacia y desde la Zona Libre de Colón. Desde la entrada atlántica del Canal, brinda servicio a los mercados regionales del Caribe, América del Norte, Central y Sur con embarques originados, principalmente, en el lejano Oriente.

- **Puerto Manzanillo:**

Localizado en la costa atlántica de Panamá, cerca de la entrada norte del canal. Este puerto está interconectado con FRANCE FIELD, el área de bodegas más grande de la Zona Libre de Colón. El puerto Manzanillo International Terminal (MIT) está desarrollando un parque logístico con cuatro sistemas de bodegas, área de almacenamiento de contenedores vacíos, acceso al ferrocarril y un área de actividades de valor agregado.

Este puerto se está convirtiendo en un gran complejo logístico que incluye una terminal de contenedores y Roll On - Roll Off (RO-RO) de primer mundo, amplias áreas de almacenamiento de contenedores, un parque logístico y una plataforma multimodal que conecta servicios de transporte marítimo, terrestre y aéreo.

Instituciones que norman el transporte en Panamá

- Autoridad de Aeronáutica Civil
- Dirección de Aeronáutica Civil
- Autoridad Marítima de Panamá
- Dirección General de Puertos e Industrias Marítimas Auxiliares
- Autoridad de Tránsito y Transporte Terrestre
- Dirección Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre
- Autoridad del canal de Panamá.

2.2.4. PRODUCTO DE APLICACIÓN: FRIJOL DE PALO

2.2.4.1. Generalidades de Frijol de Palo o Gandul

En 2009, Bazalar reporta que “el cultivo del frijol de palo tiene su origen en Indo-África. En el Perú, un núcleo genético importante de la especie *cajanus*, se halla en la provincia de Morropón - Piura, debido a que fueron los esclavos negros traídos a las haciendas, los que introdujeron el frijol de palo en esta región” (p.40).

El frijol de palo siempre se sembró en áreas marginales y en pequeñas áreas, en brotes de canales y acequias, porque no recibió la atención necesaria para desarrollar su cultivo a nivel comercial, no existiendo crédito ni asistencia técnica, y quedando rezagado frente al algodón, arroz y maíz duro. No obstante en los últimos años esta leguminosa viene cobrando impulso en su siembra debido a su rusticidad, su alta productividad y sus beneficios al suelo.

Otro factor importante que alienta la siembra de este cultivo actualmente, es su proceso industrial y su comercialización externa, además de tener un alto contenido proteínico que supera a la leche y a la carne de vacuno.

Se reporta que “el centro de origen del frijol de palo ha sido objeto de discusión. Algunos investigadores consideran que su origen es la india, sin embargo existen evidencias que se cultiva en Egipto antes del año 2000 A.C.; otros investigadores consideran que podría haberse originado en la zona comprendida entre Egipto y el este de África y haberse extendido por África y el Sur Este del continente Asiático en tiempos prehistóricos” (Cubero, 2008, p. 36).

Box (2009), manifiesta que “el cultivo de frijol de palo se ha extendido por los trópicos; así mismo, que esta leguminosa comprende una sola especie (*Cajanus Cajan* (L.) Millsp), aunque Burkart, indica la existencia de otras especies como es el *Cajans Kertigii* Harms en África Occidental, que parece ser la especie original” (p. 52).

2.2.4.2. Definición

El gandul o frijol de palo es un arbusto perenne que crece entre 1 a 3 m de altura y madura en cinco meses o más, según el modo de cultivar y su reacción a la longitud del día. Las hojas son agudamente lanceoladas y pilosas. Las flores amarillas, cafés y púrpuras, se agrupan en panojas terminales. Sus vainas son cortas (5-6 cm) y contienen de dos a seis semillas cuyo color varía entre el amarillo, marrón o rojizo según su madurez fisiológica.

El frijol de palo es un cultivo de alto valor nutritivo. Sus granos contienen proteínas, carbohidratos, vitaminas y minerales. Se consume como grano fresco y grano seco. También puede utilizarse como barrera viva para detener la erosión, como cultivo de sombra en los almácigos o viveros y como cortavientos en regiones donde ocurren vientos fuertes.

Es un producto exportable ya que cuenta con una amplia demanda internacional como menestra, además de que puede ser procesado, enlatado y congelado.

Entre las normas de calidad establecidas para el frijol de palo están; grano de color verde claro, de tamaño uniforme, suave y libre de residuos tóxicos.

Figura n.º 5. Matas de Frijoles de palo



2.2.4.3. Partida Arancelaria:

Partida nacional: 0713.60.90.00

Descripción arancelaria: Frijoles (fréjoles, porotos, alubias, judías) salvajes o caupí (*Vigna unguiculata*) – Las demás

Figura n.º 6. Frijol de palo en grano seco



2.2.4.4. Sinonimia

- Perú:
 - Chapapollo (Piura)
 - Chivatito (Ancash, Lima)
 - Lenteja de palo (Lambayeque)
 - Poshpo Poroto (Selva)
- Colombia: guandú, guandul.
- Costa Rica: guandú, gandul.
- Cuba: gandul.
- Ecuador: arveja.
- Honduras: gandul.
- Nicaragua: gandul.
- **Panamá: guandú.**
- Puerto Rico: gandul, gandules
- República Dominicana: guandules

- Venezuela: chícharo, juan duro, guandú, quinchoncho
- En cuanto a la sinonimia, se reporta lo siguiente:
- India: Frijol de palo

2.2.4.5. Características del grano

- **Color de grano:** Crema o gris claro, moteado, punteado o jaspeado de gris o marrón; abierto y pronunciado.
- **Forma:** Globulosa.
- **Tamaño:** Mediano, 100 semillas pesan 16 a 22 gramos.
- **Calibre:** 454 a 625 semillas por 100 gramos.

2.2.4.6. Beneficios y propiedades

Hay una amplia gama de beneficios para la salud asociados con el frijol de palo, incluyendo su capacidad para estimular el crecimiento, controlar la presión arterial, prevenir la anemia, mejorar la salud del corazón, bajar de peso, mejorar la digestión, fortalece el sistema inmunológico, aumentar la energía y eliminar la inflamación.

Uno de los minerales clave que se encuentran en esta leguminosa es el potasio, y mientras este elemento desempeña una infinidad de funciones en el cuerpo, es quizás mejor conocido como un vasodilatador, capaz de reducir la constricción (estrechamiento) de los vasos sanguíneos y la presión arterial por lo tanto es inferior.

También esta leguminosa tiene entre 18 y 25 % de proteína y un alto contenido de potasio, magnesio, calcio, hierro y fósforo. Tiene propiedades medicinales, ya que sus flores y brotes verdes se emplean para enfermedades del aparato respiratorio, bronquios y pulmones, con las semillas secas se preparan cataplasmas para ayudar a cicatrizar y desinfectar heridas y con la resina del tronco se preparan infusiones para lavar llagas, heridas y picazón.

Por ser un grano, aporta vitaminas del grupo B, E, fibras y minerales. Y además que contiene flavonoides que funciona como antioxidantes.

2.2.4.7. Taxonomía

La clasificación de esta especie, como lo reporta Cubero (2008), es la siguiente:

- **Orden:** Rosales
- **Sub orden:** Rosinae
- **Familia:** Fabaceae
- **Sub familia:** Papilionoidea
- **Género:** Cajanus
- **Especie:** Cajanus Cajan (L.) Millsp
- **Nombre común:** Frijol de palo

2.2.4.8. Valor nutricional

El frijol de palo es muy agradable al paladar, muy nutritivo y relativamente exento de metabolismo. Respecto a su composición química, Box (2009) y Kay (2008) reportan lo siguiente:

Tabla n.º 14. Valor nutricional

	GRANO FRESCO	GRANO SECO
Proteínas	7.0%	22.0%
Grasas	0.6%	2.1%
Hidratos de carbono	20.2%	47.0%
Fibras	3.5%	7.0%
Cenizas	1.3%	3.8%

Fuente: MINSA

Elaboración Propia

Figura n.º 7. Planta de frijol de palo



Tabla n.º 15. Componentes del Frijol de Palo

VALOR NUTRICIONAL		
Elementos minerales	Calcio	154 -194 mg /100 g de parte comestible
	Fosforo	238 – 372 mg /100 g de parte comestible
	Hierro	238 – 372 mg /100 g de parte comestible
Vitaminas	Vitamina A	130 UI
	Tiamina	500 mg /100 g de porción comestible
	Riboflavina	150 mg /100 g
	Acido nicotínico	23 mg /100 g
	Ácido ascórbico	4 mg /100 g
Aminoácidos	Isoleucina	194 mg / g Nitrógeno
	Leucina	394 mg / g Nitrógeno
	Lisina	481 mg / g Nitrógeno
	Metionina	32 mg / g Nitrógeno
	Cistina	61 mg / g Nitrógeno
	Fenilalanina	517 mg / g Nitrógeno
	Tirosina	126 mg / g Nitrógeno
	Treonina	182 mg / g Nitrógeno
	Valina	225 mg / g Nitrógeno
	Arginina	304 mg / g Nitrógeno
	Histidina	232 mg / g Nitrógeno
	Alanina	264 mg / g Nitrógeno
	Acido aspártico	600 mg / g Nitrógeno

Acido glutámico	1.17 mg / g Nitrógeno
Glicina	203 mg / g Nitrógeno
Prolina	247 mg / g Nitrógeno
Serina	259 mg / g Nitrógeno
Calorías	343 Cal / 100 g
Almidón	35.7 %
Azúcar total	3.4 %
Azúcar reductor	2.5 %

Fuente: MINSA

Elaboración Propia

2.2.4.9. Clima y suelos

Esta planta es una de las leguminosas de mayor resistencia a la sequía aunque necesita buena humedad durante los dos primeros meses.

Se adapta bien tanto en zonas con altas temperaturas y climas secos como en zonas con condiciones ecológicas subhúmedas.

Sobrevive hasta en los suelos más pobres, bajos en nutrimentos debido a su rusticidad. Produce muy bien en suelos drenados, de topografía ondulada ya que su crecimiento se afecta en suelos anegados (inundados).

2.2.4.10. Exigencias climáticas y edáficas

Temperatura: El margen de temperaturas más favorables está entre 18° – 29° C, también tolera temperaturas de orden de los 10° C y puede crecer en zonas con temperatura media de 35° C, con humedad adecuada en suelos razonablemente fértiles.

El frijol de palo tiene elevada resistencia a la sequía, sin embargo es sensible al daño producido por las heladas, en todos los estados de crecimiento.

Se obtiene rendimientos elevados cuando llueve moderadamente durante los dos primeros meses de crecimiento, seguido de un período seco en la floración y recolección.

SINHA y KAY (2009), señalan que "*Cajanus cajan* (L.) Tiene amplia gama de adaptabilidad que abarca desde los trópicos semiáridos a los húmedos y desde las tierras bajas hasta las alturas intermedias, abarcando el cultivo entre 30° N y 30° S de latitud. Señalan también que este cultivo, en la India crece a una altura superior a los 1800 m; en Venezuela por encima de los

3000 m; en Jamaica a más de 1100 m y en Hawai entre 30 y 750 m. s. m. n. m.” (p.29).

Es bastante resistente al viento. Sin embargo es sensible a la brisa marina y no crece si se siembra cerca de la orilla del mar.

Puede crecer en una amplia variedad de suelo, siempre que estén bien drenados, pues no pueden tolerar el encharcamiento; exige suelos francos arcillosos, en suelos ligeramente arenosos pueden producirse grandes infestaciones por nematodos, es sensible a la salinidad, tolera la acidez, su pH adecuado oscila entre 5.5 y 6.5.

PROMPEX (2012) reporta que “el frijol de palo se adapta a climas con temperaturas entre los 18° C y 30° C. las altas temperaturas y humedad ambiental producen crecimientos exuberantes de la planta. La nubosidad o sombreado originan crecimientos espigados (demasiado altos) o ahilados (uno tras otro formando fila); en ambos casos disminuye el rendimiento significativamente. Las temperaturas frías (menores de 17° C) retardan el crecimiento y desarrollo de la planta afectando la producción sobre los requerimientos de clima y suelo. Es tolerante a la sequía, debido a su sistema radicular profundo. Se adapta a distintos tipos de suelo, pero prefiere los suelos francos, profundos, fértiles y de buen drenaje, tolera suelos ácidos, sin embargo la acidez excesiva del suelo puede causar clorosis o marchites por deficiencia de fósforo y manganeso” (p.93).

2.2.4.11. Variedades de frijol de palo

Existen dos variedades: El criollo y el Sipán.

- El criollo es color Marrón claro y sin pintas oscuras, es de consistencia más blanda.
- La variedad Sipán es más pareja en Tamaño, caracterizado por pintas de color marrón oscuro y de mayor consistencia.
- Calibres : Tamaño de exportación
- Empaque: Sacos de polipropileno laminado o sin laminar de 50 Kg. (o requerimiento especial del cliente)
- Cosecha: Junio y Julio
- Disponibilidad: Todo el Año

- Capacidad por Contenedor: Hasta 28 toneladas en un contenedor

2.2.4.12. Épocas de siembra

La siembra se recomienda que debe realizarse en los meses de Enero y Febrero para cosechar en época seca, de lo contrario se obtendría un crecimiento vegetativo exagerado. A partir de la siembra, la planta empieza a producir vainas entre los noventa a ciento veinte días dependiendo del genotipo.

La densidad de siembra está muy relacionada con la variedad a utilizar, la altura sobre el nivel del mar y sobre todo con la época de siembra.

Se recomienda la siembra en lomillos, a una distancia de 80 cm entre surcos y 10 cm entre plantas.

También se puede utilizar a una distancia de 16 cm entre plantas y 50 cm entre surcos (120.000 plantas/ha) si se quiere producir grano verde y se siembra en agosto. Si se establece la plantación en setiembre u octubre, la distancia entre surcos es de 50 cm y entre 20 y 14 cm alternos, entre plantas (entre 100.000 y 140.000 plantas/ha).

Se colocan tres semillas por golpe de siembra para luego ralea a una sola planta.

2.2.4.13. Fertilización y Densidad De Plantas:

Pérez (2013) menciona que “en cuanto a la fertilización, se conoce poco sobre las necesidades de abono del frijol de palo. En muchos países las respuestas a las aplicaciones de nitrógeno o potasio han sido muy erráticas. Por ejemplo, cosechas mezcladas con mijo, en la India, disminuyen las producciones. Muchos estudios indican la necesidad de añadir fósforo, recomendándose en condiciones tropicales la adición de 20 a 100 kg/ha de ácido fosfórico, aunque experimentos realizados en Venezuela sobre suelos pobres, señalan que pueden ser necesarias las aplicaciones de 300 kg/ha. Por otro lado, experimentos han demostrado que la aplicación de azufre o su combinación con fósforo pueden aumentar significativamente la producción de semilla a la cantidad de N de los nódulos de la raíz” (p.54).

PROMPEX (2012) indica que “la finalidad de la fertilización es poner a disposición de la planta los nutrientes que necesita para aumentar los rendimientos y mejorar la calidad. Así también señala que el frijol de palo es un cultivo de bajas necesidades de nutrientes en comparación a cultivos como el arroz, maíz, o algodón; sin embargo la regla general es que a mayor rendimiento mayor es la cantidad de nutrientes que extrae del suelo, por eso en suelos no fertilizados los rendimientos son bajos”.

En general se recomienda: de 60 a 90 kg de N, 60 kg fósforo y 30 kg de potasio por hectárea. Se recomienda aplicar la mitad de N antes del primer riego, completar con aplicaciones de abonos foliares en la fase vegetativa y en pre floración. Una manera económica y efectiva de mejorar la fertilidad y textura del suelo es incorporado 3 a 5 TM de estiércol de gallina o vacuno. Saxena & Yadan (2012) realizaron un trabajo en la India, sobre poblaciones, llegando a la conclusión que “el frijol de palo no reacciona favorablemente al aumento de la población vegetal debido a que el número de ramas aumenta cuando la población es pequeña. El rendimiento más alto fue de 1538 kg/ha cuando la población fue de 50 000 plantas, y de 1518 kg/ha cuando la población fue de 60 000 plantas” (p.78).

PROMPEX (2012) recomienda las siguientes densidades de siembra:

- **Variedades tardías:** 67 000 plantas/ha 0,90 m – 1,0 m entre surcos y 0,50 m entre golpes.
- **Variedades precoces:** 143 000 plantas/ha 0,90 m – 1,0 m entre surcos y 0,50 m entre golpes.

2.2.4.14. Cosecha

El grano verde se puede almacenar a temperaturas de congelación o bien procesarlo y enlatarlo.

El gandul se cosecha a los tres o cuatro meses después de la siembra.

Debido a que la maduración es muy desuniforme, deben realizarse varias cosechas por un período aproximado de tres meses.

Tabla n.º 16. Épocas de Siembra y Cosecha

ZONA DE PRODUCCIÓN	SIEMBRA	COSECHA
Costa norte	Enero a Julio	Vaina verde, desde mayo Grano seco, desde Agosto
Selva alta	Diciembre a Mayo	Desde Mayo

Fuente: MINAGRI
Elaboración propia

2.2.4.15. Rendimiento, Plagas y Enfermedades

Este cultivo constituye aproximadamente un 4% de la producción total de legumbres. El promedio mundial sobrepasa los 600 kg/ha comercialmente. Los rendimientos promedios en vaina de frijol de palo seco, según PROMPEX (2012) son:

Tabla n.º 17. Rendimiento - Frijol de palo seco

	Rdto. Comercial	Rdto. Potencial
Variedades tardías:	2.5 T/ ha	3.0 T/ ha
Variedades precoces:	2.0 T/ ha	2.5 T/ ha

Fuente: PROMPEX- 2012
Elaboración propia

La principal plaga es el *Heliothis* sp, que ataca flores y vainas. Así también señala, que no se han registrado reacciones de susceptibilidad a ninguna enfermedad importante.

Cubero (2010), reporta que la enfermedad más importante y extendida en el cultivo de frijol de palo es producido por el hongo *Fusarium oxysporum*, desde la germinación y durante todos los estados de desarrollo. El desarrollo del hongo es favorecido por las temperaturas del suelo que oscilan entre el 1 ° y 32° C y la alta humedad.

2.2.4.16. Principales países productores de frijol de palo

La siguiente tabla nos muestra los principales países productores de frijol de palo en el mundo, de los cuales Myanmar, Sudan e India son los que han liderado su producción en el año 2017.

- Producto: 071339: Frijoles (fréjoles, porotos, alubias, judías) salvajes o caupí (*Vigna unguiculata*) – Las demás

Tabla n.º 18. Los 10 principales países exportadores de frijol de palo en TN 2017

Nº	Exportadores	Valor exportado en 2017 (miles de USD)	Saldo comercial 2017 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2017	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2013-2017 (%)	Participación en las exportaciones mundiales (%)
1	Myanmar	135620	135620	229746	590	2	71,6
2	Sudán	20368	20368	36805	553		10,7
3	India	10158	-181946	8905	1141	310	5,4
4	Tanzania	7869	7869	15823	497	-32	4,2
5	Canadá	3870	2568	2459	1574	234	2
6	Mozambique	2672	2662	1824	1465	-5	1,4
7	Perú	2033	615	1569	1296	20	1,1
8	Uganda	1113	1113	2041	545		0,6
9	Bélgica	1088	214	813	1338	9	0,6
10	Etiopía	882	882	1602	551	-8	0,5

Fuente: Trade Map

Elaboración Propia

Tabla n.º 19. Los 10 principales países exportadores de frijol de palo 2013- 2017

Exportadores	CANTIDAD EXPORTADA, TONELADAS				
	2013	2014	2015	2016	2017
Mundo	9,057	150,899	72,602	257,607	305,684
Myanmar	0	117,967	0	415	229,745
Sudán			0	57,600	36,805
Tanzania	1,591	18,435	44,291	144,421	15,823
India	62	745	2,290	11,063	8,905
Canadá	34	43	23	588	2,459
Ecuador	1,471	1,858	2,480	1,081	2,079
Uganda	0	0	5,034	11,730	2,041
Etiopía	0	68	951	1,566	1,602
Perú	1,342	898	1,485	1,638	1,569
Francia	1,661	2,948	6,311	5,008	1,496
Resto de Países	2,896	7,937	9,737	22,497	3,160

Fuente: Trade Map

Elaboración Propia

INTERPRETACION: Tal como se puede apreciar en la Tabla N°19, Myanmar lidera las exportaciones de frijol en el mundo, seguido por sudan con un volumen muy significativo. Debemos considerar de igual forma que a lo largo de estos años, Perú ha ido incrementando el volumen de exportación de frijol de palo en Tn hasta consolidarse en el año 2017 como el séptimo país a nivel mundial con mayor cantidad exportada y segundo en Sudamérica, atrás de Ecuador. Cabe mencionar que se espera en el mediano plazo poder superar a Ecuador en cuanto al volumen exportado.

2.2.4.17. Precios y demanda Internacional del frijol de palo desde Perú

Según datos de Trade Map mostrados en las siguientes tablas, el desenvolvimiento del frijol de palo desde Perú al mundo en los últimos 5 años a través de sus exportaciones realizadas en toneladas, miles de dólares, % crecimiento y el precio promedio, reafirman que la demanda del frijol de palo en el mundo ha mostrado un crecimiento positivo, que representa oportunidades favorables para las exportaciones futuras.

Tabla n.º 20. Principales indicadores en la demanda del frijol de palo desde Perú

AÑO	EXPORTACIONES PERU (TN)	FOB USD	% CRECIMIENTO FOB	PRECIO PROMEDIO \$ kg
2013	1,342	1.251	-2%	0.99
2014	898	900	-2%	1.20
2015	1,485	1.799	-13%	1.26
2016	1,638	2.097	-46%	1.21
2017	1,569	2.033	-18%	1.28
2018 Abril	39.56	50.55		1.28

Fuente: Trade Map
Elaboración Propia

Tabla n.º 21. Precios FOB referenciales en kilogramos (US\$ / KGR)

MESES	2016	2017
Enero	1.19	1.35
Febrero	1.20	1.34
Marzo	1.29	1.49
Abril	1.21	0.75
Mayo	1.32	1.42
Junio	1.41	1.53
Julio	1.47	0.99
Agosto	1.55	1.39
Septiembre	1.19	1.39
Octubre	1.32	1.37
Noviembre	1.34	1.30
Diciembre	1.32	1.18

.Fuente: SIICEX

Elaboración Propia

Tabla n.º 22. Indicadores en la demanda del frijol de palo desde Perú – 2017

Importadores	Indicadores			
	Valor exportado en 2017 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2017	Valor unitario (USD/TN)	Valor unitario (USD/kg)
Mundo	2033	1569	1296	1,30
Cabo Verde	395	327	1208	1,21
Estados Unidos	344	261	1318	1,32
Panamá	323	247	1308	1,31
República Dominicana	314	242	1298	1,30
Canadá	194	152	1276	1,28
Portugal	187	139	1345	1,35
Jamaica	161	116	1388	1,39
Italia	60	46	1304	1,30
Países Bajos	28	24	1167	1,17
España	25	15	1667	1,67
Chile	2	1	2000	

Fuente: Trade Map

Elaboración Propia

2.2.4.18. Producción nacional del frijol de palo

El Perú tiene condiciones y climas favorables para la producción del frijol de palo debido a sus diversos suelos ecológicos con climas propicios para su cultivo.

La tabla N° 23 muestra que en los últimos cinco años, periodo comprendido desde el 2012 al 2016, la producción del frijol de palo se realizó principalmente en 7 departamentos del Perú como Ayacucho, Cajamarca, Cuzco, La libertad, Lambayeque, Piura y Ucayali.

Así como también las tablas siguientes muestran la superficie cosechada en hectáreas, rendimiento (kg/ha) y precio en chacra (S/. /Kg) en todo el Perú.

Tabla n.º 23. Producción Nacional por departamento (Tn)

Años	PRODUCCIÓN (Tn)						
	AYACUCHO	CAJAMARCA	CUZCO	LA LIBERTAD	LAMBAYEQUE	PIURA	UCAYALI
2012	320	133	1,608	96	337	166	327
2013	322	72	1,709	48	310	2	413
2014	328	82	1,762	58	195	64	377
2015	83	74	795	207	300	38	428
2016	--	42	1,868	353	383	56	353

Fuente: MINAGRI

Elaboración propia

Tabla n.º 24. Producción de frijol de palo en el Perú durante los años 2012 – 2016

Años	Producción Nacional (Tn)	Superficie Cosechada (ha)	Rendimiento (Kg/Ha)	Precio en Chacra (S/./kg)
2012	2,986	3,120	957	2.05
2013	2,876	2,053	1401	1.97
2014	2,866	1,979	1448	2.52
2015	1,924	1,249	1540	2.06
2016	3,055	1,777	1719	1.87

Fuente: MINAGRI

Elaboración Propia

2.2.4.19. Producción Local: Departamento Lambayeque

La data histórica nos muestra que en los últimos 5 años la superficie cosechada de frijol de palo en el departamento de Lambayeque tuvo una expansión, podemos apreciar en la tabla N°25 que en el año 2012 hay 230 ha y en el 2016 son 250 ha, un incremento de 20 ha, lo que significa que la demanda del frijol ha tenido un crecimiento significativo, que se refleja además en la producción en toneladas por hectárea; en cuanto al precio, se muestra un alza de s/.1.77. kg en el 2012 a s/. 2.46 kg al año más reciente.

Tabla n.º 25. Producción de frijol de palo en el departamento de Lambayeque durante los años 2012 – 2016

Años	Producción Nacional (Tn)	Superficie Cosechada (ha)	Rendimiento (Kg/Ha)	Precio en chacra (S/. /kg)
2012	337	230	1465	1.77
2013	310	215	1442	1.59
2014	195	122	1598	1.96
2015	300	239	1255	2.04
2016	383	250	1532	2.46

Fuente: MINAGRI
Elaboración Propia

2.2.4.20. Principales empresas nacionales exportadoras de frijol de palo

En la figura n°5. muestra las empresas nacionales que tienen mayor participación en la exportación de frijol de palo, dentro de ellas destacan Andes Alimentos & Bebidas SAC con un 22% de participación en las exportaciones peruanas que se encuentra ubicada en la ciudad de Lima seguido de Agro Fergi SAC con un participación de 21%. En el grafico N°6 podemos ver las empresas de Lambayeque que exportan al mundo, mientras que en el grafico N°7 las empresas de Lambayeque que exportan a Panamá.

Figura n.º 8. Empresas peruanas exportadoras de frijol de palo

Empresa	%Var 17-16	%Part. 17
ANDES ALIMENTOS & BEBIDAS S.A.C.	55%	22%
AGRO FERGI S.A.C.	-34%	21%
COPEBSA SOCIEDAD ANONIMA	-10%	20%
FOOD EXPORT NORTE SAC	--	8%
LOGISTICA Y AGROEXPORTACION S.A.C.	320%	6%
BROLEM COMPANY S.A.C.	18%	6%
GLOBENATURAL INTERNACIONAL S.A.	189%	4%
INTERLOOM S.A.C.	-68%	4%
INTEGRALEXPORT S.A.C.	-36%	4%
Otras Empresas (9)	--	3%

Fuente: SUNAT
Elaboración SIICEX

Figura n.º 9 Principales empresas exportadoras de frijol de palo de Lambayeque

Ruc	Empresa
20479735892	ALPES CHICLAYO SAC
20487817482	CIUM EXPORT S.A.C.
20480222432	EXPORTACIONES E IMPORTACIONES FIORELA EIRL
20480274157	FOOD EXPORT NORTE SAC
20480325088	FRUTOS TONGORRAPE SOCIEDAD ANONIMA
20394897249	FRUTOS TROPICALES DEL NORTE SA
20487900622	GRAINS DEL VALLE E.I.R.L.
20395379233	PRONATUR E.I.R.L.
20480319860	V F SAC

Fuente: SUNAT
Elaboración SIICEX

Figura n.º 10. Principales empresas exportadoras de frijol de palo de Lambayeque a Panamá

Ruc	Empresa
20479735892	ALPES CHICLAYO SAC
20480274157	FOOD EXPORT NORTE SAC
20480319860	V F SAC

Fuente: SUNAT
Elaboración SIICEX

2.2.4.21. Principales países importadores de frijol de palo

Entre los principales países demandantes de frijol de palo durante los últimos cinco años se encuentran Cabo verde y Estados Unidos de América con el primer y segundo lugar respectivamente, seguido a Panamá como el tercer país demandante de este producto tal y como se muestra en la tabla N°26 correspondiente al valor FOB exportado en miles de dólares desde Perú. Adicional a ello se muestra la cantidad importada en toneladas por Panamá en la tabla N° 27, lo cual nos indica un crecimiento potencial de la demanda del frijol de palo.

Tabla n.° 26. Mercados importadores para un producto exportado por Perú en miles de USD

Importadores	Valor exportado en 2013	Valor exportado en 2014	Valor exportado en 2015 (Valor exportado en 2016	Valor exportado en 2017
Mundo	1.251	900	1.799	2.097	2.033
Cabo Verde	317	466	445	476	395
Estados Unidos	158	52	419	378	344
Panamá	26	0	23	84	323
República Dom.	0	0	63	210	314
Canadá	121	59	70	111	194
Portugal	47	141	225	270	187
Jamaica	225	51	21	120	161
Italia	75	0	210	150	60
Países Bajos	26	0	15	7	28
España	53	2	40	15	25
<i>Resto de Países</i>	<i>203</i>	<i>128</i>	<i>268</i>	<i>277</i>	<i>0</i>

Fuente: Trade Map

Elaboración propia

Tabla n.° 27. Mercados importadores para un producto exportado por Perú en TN

Importadores	2013 Cantidad exportada	2014 Cantidad exportada	2015 Cantidad exportada	2016 Cantidad exportada,	2017 Cantidad exportada
Mundo	1.342	898	1.485	1.638	1.569
Cabo Verde	374	463	389	380	327
Estados Unidos	159	50	333	291	261
Panamá	28	0	18	65	247
República Dom.	0	0	50	149	242
Canadá	129	59	56	89	152
Portugal	61	155	199	220	139
Jamaica	242	50	18	100	116
Italia	76	0	168	115	46
Países Bajos	26	0	12	6	24
España	51	2	29	9	15
<i>Resto de Países</i>	<i>196</i>	<i>118</i>	<i>213</i>	<i>215</i>	<i>0</i>

Fuente: Trade Map

Elaboración propia

2.2.4.22. Consumo en el mercado de Panamá

La forma usual de comer guandú en Panamá es el resultado de la fusión de dos platos caribeños, rice and beans y el arroz con coco.

Cuando el arroz de base es arroz blanco simple, el plato se llama "arroz con guandú". Cuando el arroz base es el arroz con coco, se le llama "arroz con guandú caribeño".

En algunos lugares del interior de Panamá suelen referirse a esta legumbre como frijol de palo, aunque el nombre guandú es el más generalizado. Esta planta ofrece dos variedades, el aromático (conocido localmente como guandú oloroso, generalmente de color verde) y el no aromático (generalmente de color morado, el cual tiñe el arroz de dicho color). Hacia fines de año su presencia se hace más visible en los mercados.

La otra forma de comer guandú en Panamá es en guacho. El guacho es un arroz espeso que lleva ñame, yuca, culantro (culantro de burro), arroz, verduras y alguna carne, que puede ser res, rabito de puerco o chicharrón.

2.2.4.23. Comercio bilateral entre Perú y Panamá en 2017

Tabla n.º 28. Comercio bilateral entre Perú y Panamá en 2017

Perú exporta hacia Panamá					
Nº	Código del producto	Descripción del producto	Valor 2017, en miles US\$	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2013-2017, %, p.a.	Participación en las exportaciones de Perú, %
1	'0713	Hortalizas de vaina secas desvainadas aunque estén mondadas o partidas	23945	22	5
2	'0709	Hortalizas "silvestres", frescas o refrigeradas	412863	6	0
3	'0710	Hortalizas, incl. "silvestres", aunque estén cocidas en agua o vapor, congeladas	65843	177	0
4	'0703	Cebollas, chalotes, ajos, puerros y demás hortalizas...	88484	-48	0
5	'0704	Coles, incl. Los repollos, y coliflores, coles rizadas, colinabos..	1		100

Fuente: Trade Map
Elaboración Propia

2.2.5. HIPÓTESIS

Ho: Un modelo de Asociatividad de pequeños productores de Frijol de Palo del distrito de Monsefú - Chiclayo no permite la exportación al mercado de Panamá, Trujillo 2018.

H1: Un modelo de Asociatividad de pequeños productores de Frijol de Palo del distrito de Monsefú - Chiclayo permite la exportación al mercado de Panamá, Trujillo 2018.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1. Matriz de Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTO
MODELO DE ASOCIATIVIDAD	Es un mecanismo de cooperación entre productores y empresas micro, pequeñas y medianas, en donde cada unidad productiva participa manteniendo su independencia jurídica, autonomía gerencial y decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto para la búsqueda del objetivo común que determina la asociación. Rosales R. (2013)	La Asociatividad permite generar propuestas de desarrollo que puedan ser presentadas a diversas fuentes de financiamiento con la finalidad de impulsar una dinámica productiva y de gestión para el crecimiento de la asociación.	Cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> • Equidad entre socios • Reserva cooperativa • Estructura organizacional 	Focus Group Encuesta
			Consortio	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía financiera, jurídica y de gestión • Costo y riesgo • Cooperación estratégica 	
			Asociación	<ul style="list-style-type: none"> • Independencia jurídica y autonomía gerencial • Estrategias colectivas y de carácter voluntario • Compromiso mutuo, objetivos comunes y riesgos compartidos. 	

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
EXPORTACIÓN	<p>Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanas ([SUNAT], 2018)</p> <p>Régimen aduanero por el cual, se permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior. Para ello la transferencia de bienes debe efectuarse a un cliente domiciliado en el extranjero.</p>	<p>Esta variable se comprueba a través de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Viabilidad de mercado 2. Barreras 3. Capacidad productiva 	Viabilidad de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado meta • Mercado objetivo • Producción Interna en Panamá • Importaciones 	<p>Análisis documental:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trade Map • Siicex • Cesce • TLC -Panamá y Perú • Minagri • Sunat
			Barreras	<ul style="list-style-type: none"> • Arancelarias • No arancelarias • Fitosanitarias 	
			Capacidad de producción	<ul style="list-style-type: none"> • Volumen de producción • Hectáreas destinadas al sembrío 	<p>Encuesta: Guía Entrevista</p> <p>Análisis de registros simples</p>

3.2. Tipo de investigación:

- **Cualitativo:** Se dice que un estudio es cualitativo cuando los resultados no necesariamente se expresan en cantidades y además no existe comprobación de hipótesis, siendo los objetivos específicos los que determinan la validez de la hipótesis.
- **Causal:** Se dice que es causal porque tiene como principal prioridad obtener evidencia de la relación causa y efecto de un fenómeno.

3.3. Diseño de investigación

No Experimental: Se realizará una investigación no experimental donde se analizan las variables Asociatividad y Exportación donde prácticamente no existe ningún tipo de control. No existe la manipulación de las variables por ende se observará el fenómeno analizado en condiciones naturales sin modificarlo o alterarlo.

Transversal: La investigación es transversal porque se recopila datos en un solo momento, con el propósito de describir las variables y analizar su interrelación. Estos tipos de estudios son útiles para describir un efecto particular en una población en específico en un tiempo determinado.

Dónde:

ESTUDIO	T1
M	O

M: Muestra

O: Observación

3.4. Unidad de estudio

Pequeños productores de frijol de Palo del distrito de Monsefú - Chiclayo.

3.5. Población

Constituida por 14 productores de Frijol de palo del distrito de Monsefú – Chiclayo

3.6. Muestra

No probabilística constituida por 14 productores del distrito de Monsefú - Chiclayo, que son los que se encuentran en el área de influencia del proyecto.

3.7. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

Para la presente investigación se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos:

Tabla n.º 29. Técnicas e Instrumentos

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Focus Group	Guía de pautas
Análisis Documental	Trade Map, Sunat, Siicex
Entrevista	Guía de Entrevista
Elaboración propia	

Se han validado los instrumentos utilizados para la recolección de datos como el cuestionario y la guía de entrevista mediante la validez de contenidos realizada a través de juicio de expertos, quienes observaron y recomendaron mejoras y optimizaciones para la obtención de resultados lo más precisos posibles.

La primera técnica empleada es el **Focus Group** como un modo de entrevista grupal dirigida a la muestra representada por el grupo de productores, en esta técnica se utilizó la guía de pautas como instrumento, que contiene una dinámica y un cuestionario con preguntas enfocadas a generar los datos necesarios para recabar información de la unidad de análisis, en este caso “la elección de un modelo asociativo”, esta técnica cuenta con la participación de un moderador y un co moderador quienes monitorean al grupo a fin de conocer sus ideas, opiniones y preferencias con el fin de lograr el objeto de estudio. Por otro lado, a fin de complementar el estudio se realizó un cuestionario con preguntas cerradas referente a los principios fundamentales que deben existir para el desarrollo de un modelo asociativo.

La segunda técnica es el **análisis documental**, se utilizó esta herramienta para ser aplicada en la variable exportación, específicamente en la dimensión viabilidad de mercado y barreras de accesos a nuevos mercados, con la finalidad

de poder examinar la información previa que existe sobre el producto y el mercado en estudio; así como el análisis que nos permitió el desarrollo de esta investigación

Por ultimo tenemos **la entrevista**, esta técnica nos permitió conocer la dimensión capacidad productiva de los pequeños productores mediante la utilización de una guía de entrevista que consiste en un formato con preguntas abiertas para que el entrevistado describa a detalle hechos o situaciones que considera relevantes. Esta dimensión también fue analizada mediante la revisión de registros simples del control periódico que llevan los entrevistados de su producción y comercialización del producto en estudio.

3.8. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

Focus Group: para la aplicación de la guía de pautas dentro de la cual se encuentra una dinámica y un cuestionario con una serie de preguntas dirigidas por el moderador sobre las características de los modelos asociativos, se solicitó la participación de cada uno de los productores para marcar en unos papelotes el modelo de su preferencia en relación a las preguntas planteadas por el moderador para la elección del modelo asociativo. Una vez terminada esta primera etapa, se procedió al recojo de datos, mediante el conteo total de marcaciones de cada uno de los modelos asociativos y se determinó el modelo preferido por la mayoría, ya que este obtuvo la mayor cantidad de votos.

Al finalizar el Focus Group se procedió a la aplicación de una encuesta referente a los principios fundamentales de los modelos asociativos con preguntas cerradas en base a una escala de Likert, con la finalidad de conocer el estado de cada uno de los principios como: comunicación, participación, integración, seguridad, confianza y habilidades de negociación; los cuales son base esencial para la formación de un modelo asociativo. Para poder desarrollar el procedimiento y análisis de toda la información obtenida se utilizaron la tabulación de datos con el programa Excel, la cual nos permitió ingresar los datos obtenidos y de esta manera poder insertar tablas y gráficos circulares que nos faciliten obtener resultados mediante su análisis e interpretación.

Análisis documental: Para el análisis de los datos obtenidos por este instrumento sobre la viabilidad de mercado y las barreras se emplearán tablas y gráficos con su correspondiente análisis e interpretación; lo cual permitirá tomar planes de acción en beneficio de los productores de frijol de palo del distrito de Monsefú – Chiclayo.

Guía de Entrevista: Se utilizó este instrumento para poder conocer datos en relación a la capacidad productiva de los agricultores y del cual se obtuvo el número de hectáreas destinadas al sembrío y el volumen de producción del producto. Después de la obtención de esta información se procesó y posteriormente se interpretó cada pregunta. Por otro lado para complementar la información del volumen de producción, se hizo una revisión de los registros simples brindados por los entrevistados, los cuales están mostrados en un tabla a través de indicadores como producción (Tn), superficie cosechada (ha) y precio en chacra, toda esta información recopilada es de los últimos 3 años.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

4.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: ASOCIATIVIDAD

OBJETIVO 1: Determinar el modelo de asociatividad más pertinente que permita a los pequeños productores de frijol de palo; la exportación al mercado de Panamá desde Monsefú - Chiclayo, Trujillo 2018.

Este objetivo se comprueba a través de:

Tabla n.º 30. Determinación de las dimensiones de la Variable Independiente

Elgue M. Chiaradía C. (2007)	Magnazo C, Orchansky C. (2007)	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) 2015	Romero R. (2010)	Determinación de las dimensiones
------------------------------	--------------------------------	---	------------------	----------------------------------

MANERA COMO DEFINE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE

FORMAS ASOCIATIVAS		MODALIDADES ASOCIATIVAS		FORMAS ASOCIATIVAS MÁS COMUNES EN EL PERÚ	LAS FORMAS ASOCIATIVAS EN LA AGRICULTURA	INTERPRETACIÓN DEL TESISISTA
Informales	Formales	Corporaciones con personería jurídica	Modalidades asociativas sin personería jurídica	<ul style="list-style-type: none"> La Asociación La Cooperativa Los contratos asociativos (Consortios). 	<ul style="list-style-type: none"> Cooperativa Asociación de productores Sociedad civil Sociedad comercial 	SELECCIÓN DE LAS DIMENSIONES
<ul style="list-style-type: none"> Consortio de Productores Sociedad de hecho Proyectos productivos 	<ul style="list-style-type: none"> Asociaciones civiles y Fundaciones Cooperativas Sociedades Comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> Sociedades comerciales Asociaciones civiles sin fines de lucro o fundaciones Cooperativas. 	<ul style="list-style-type: none"> Consortios Asociaciones en participación Sociedades de hecho 			<ul style="list-style-type: none"> Cooperativa Consortios Asociación

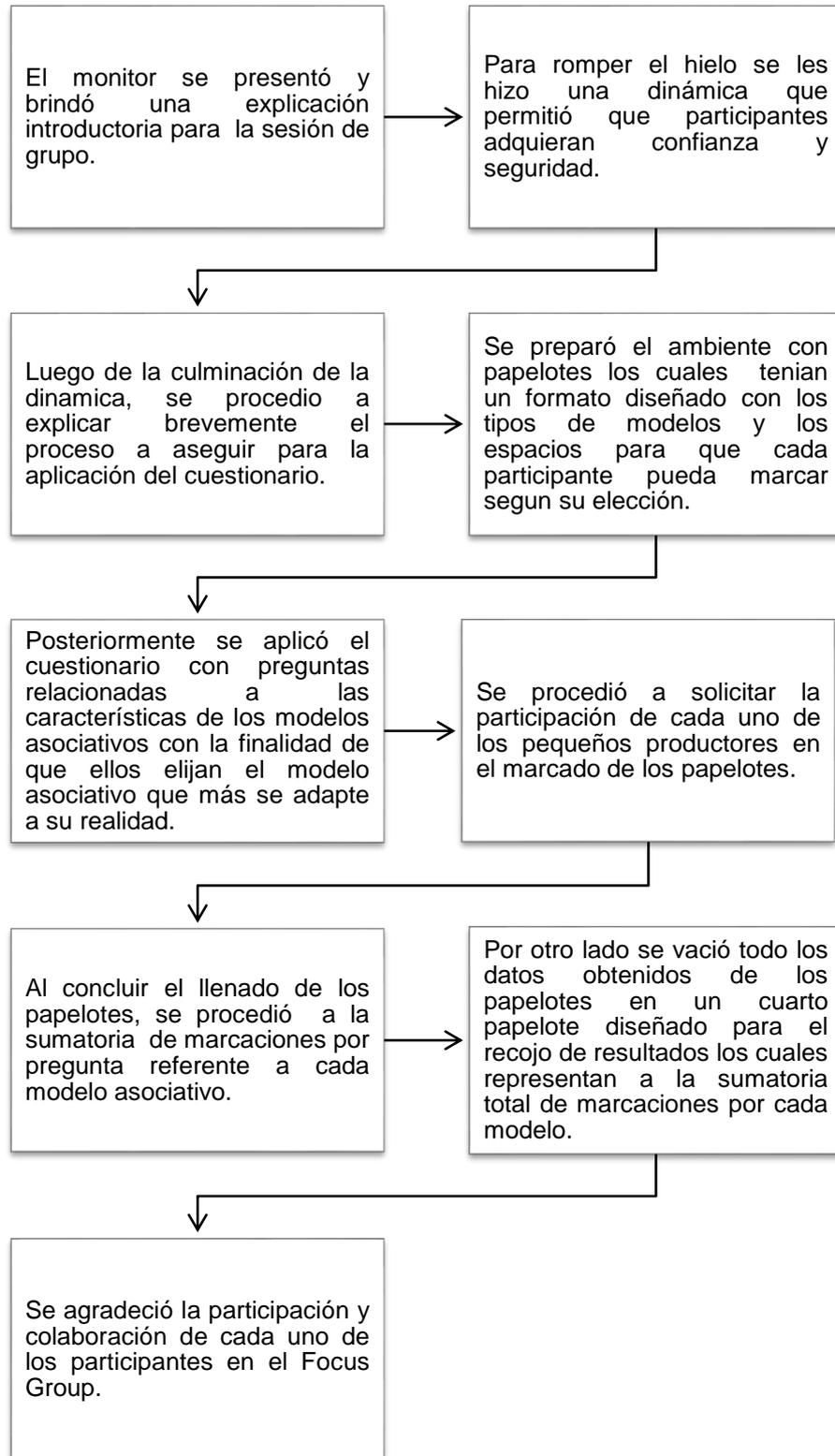
Fuente: Bibliografía, Anexo 1

Elaboración propia

INTERPRETACION:

En la tabla N°30 podemos observar los modelos asociativos de la variable independiente que son más usados en el Perú los cuales se describen como formas asociativas y modelos asociativos; estos están definidos por diferentes autores con la finalidad de seleccionar adecuadamente las dimensiones que nos permiten medir la variable en su respectivo estudio.

Figura n.º 11. Descripción del proceso en la obtención de resultados del cuestionario aplicado en el Focus Group para la elección del modelo asociativo



Elaboración propia

Tabla n.º 31. Determinación del Modelo Asociativo

PREGUNTAS ESPECÍFICAS DEL FOCUS GROUP	COOPERATIVA	CONSORCIO	ASOCIACIÓN	TOTAL DE AGRICULTORES
Pregunta N° 1	3	5	6	14
Pregunta N° 2	5	4	5	14
Pregunta N° 3	5	-	9	14
Pregunta N° 4	5	2	7	14
Pregunta N° 5	4	2	8	14
Pregunta N° 6	5	4	5	14
Pregunta N° 7	6	5	3	14
Pregunta N° 8	4	5	5	14
Pregunta N° 9	3	3	8	14
TOTAL DE VOTOS	40	30	56	

Fuente: Anexo 2
Elaboración propia

INTERPRETACION:

La tabla N°31 nos muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada en el Focus Group sobre la elección del modelo asociativo, esta tabla presenta los tres tipos de modelos asociativos más empleados en el Perú como Cooperativa, Consorcio y Asociación, de los cuales la **Asociación** es el modelo preferido por los agricultores obteniendo un puntaje de 56 marcaciones, seguido de cooperativa con 40 marcaciones y consorcio con 30.

OBJETIVO 2: Analizar los principios fundamentales del modelo de asociatividad obtenido, que permita a los pequeños productores la exportación de frijol de palo al mercado de Panamá desde Monsefú – Chiclayo, Trujillo 2018.

Este objetivo se demuestra mediante:

Tabla n.º 32. Elección de Principios Fundamentales

Según Mincetur (2014)	Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua (2010)	Ministerio de Producción - 2014	Gómez L. (2011)	Musayón L. y Núñez R. (2014)	Determinación de los principios fundamentales por el tesista
MANERA COMO DEFINIR LOS PRINCIPIOS FUNDAMENTALES					
PRINCIPIOS FUNDAMENTALES	ELEMENTOS ESTRATÉGICOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ASOCIATIVA	FACTORES ASOCIATIVOS	INDICADORES DE VALOR	FACTORES DE NIVEL ASOCIATIVO	SELECCIÓN DE LOS PRINCIPIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Confianza • Transparencia • Respeto • Participación • Habilidades de Negociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación • Liderazgo • Toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza • Transparencia • Integración • Comunicación • Resolución de conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza • Cooperación • Liderazgo • Participación 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Confianza • Compromiso • Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Participación • Integración • Seguridad • Confianza • Habilidades de Negociación

Fuente: Bibliografía Anexo 4

Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 32 podemos observar los elementos fundamentales para la formación de un modelo asociativo, los cuales están definidos por diferentes autores, ello nos permitió seleccionar adecuadamente los ocho principios los cuales son: Comunicación, Participación, Integración, Seguridad, Confianza y Habilidades de Negociación que permiten medir la variable independiente.

Las siguientes tablas muestran los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los pequeños productores sobre los principios fundamentales para la conformación de una asociatividad y las figuras muestran el análisis de cada uno de estos principios.

- **COMUNICACIÓN**

Tabla n.º 33. Comunicación

N° PREGUNTAS		SI	%	NO	%	TOTAL ENCUESTADOS
1	¿Cuando hablo, lo hago de manera que todos me entiendan?	13	93%	1	7%	14
2	¿Escucho sin interrumpir mientras otros están dando su opinión?	14	100%	0	0%	14
3	¿Comparto mis ideas de forma abierta?	10	71%	4	29%	14
TOTAL			88%		12%	100%

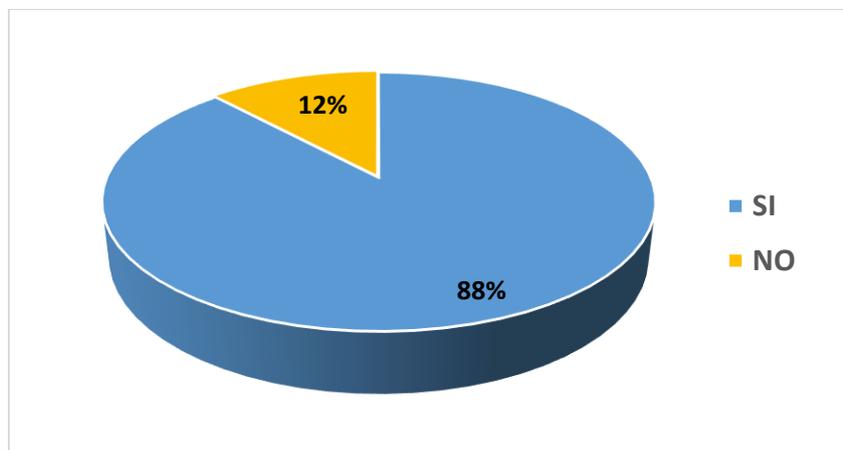
Fuente: Encuesta Aplicada

Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN:

Según la tabla N° 33, se puede observar que en las tres primeras preguntas realizadas a los 14 agricultores para medir el grado de comunicación entre ellos; en la primera pregunta: Cuando hablo, ¿lo hago de manera que todos me entiendan?, se obtuvo como resultado que 13 respondieron SI y 1 respondió NO, en la segunda pregunta: ¿Escucho sin interrumpir mientras otros están dando su opinión?, se obtuvo como resultado que los 14 encuestados respondieron SI y por último en la pregunta 3: ¿Comparto mis ideas de forma abierta?, se obtuvo que 10 encuestados respondieron SI y 4 respondieron NO.

Figura n.º 12. Análisis de Comunicación



Fuente: Anexo N° 5 - Encuesta Aplicada
Elaboración Propia

INTERPRETACION:

En la figura N° 12 se representa el porcentaje de las respuestas dadas por los agricultores en cuanto a las 3 preguntas que mide la comunicación; ello está mostrado en la tabla N°33. Por lo tanto el 88% de los encuestados calificó un SI a las 3 preguntas y el 12% respondió un No, tomando que los 14 agricultores es el 100%.

- **PARTICIPACION**

Tabla n.º 34. Participación

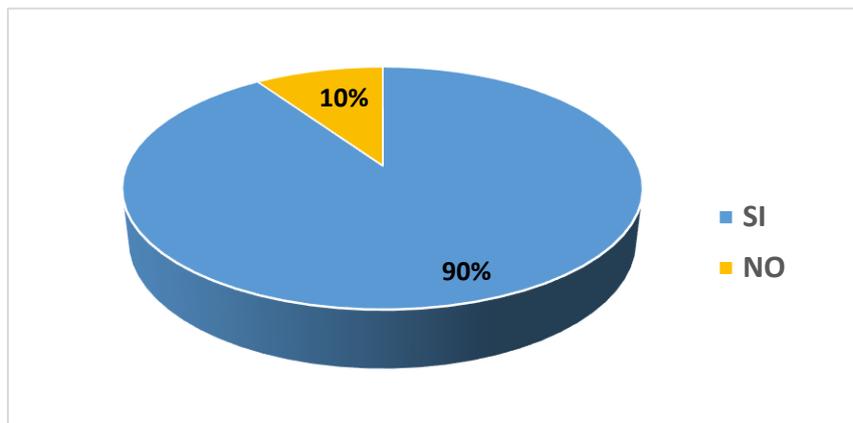
	Nº PREGUNTAS	SI	%	NO	%	TOTAL ENCUESTADOS
4	¿Tengo la capacidad de escuchar y hacer preguntas en el momento correcto?	14	100%	0	0%	14
5	¿Motivo y aconsejo a los demás a compartir sus ideas?	13	93%	1	7%	14
6	¿Participo activamente en las reuniones de trabajo?	11	79%	3	21%	14
TOTAL			90%		10%	100%

Fuente: Encuesta Aplicada
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Este grafico N° 34 nos muestras las 3 siguientes preguntas para el análisis de participación de los agricultores, en la pregunta N°4, ¿Tengo la capacidad de escuchar y hacer preguntas en el momento correcto? de los 14 encuestados, todo respondieron sí. Respecto a la pregunta N°5, ¿Motivo y aconsejo a los demás a compartir sus ideas?, 13 agricultores respondieron sí y solo 1 respondió No. Y por último la pregunta N°6, ¿Participo activamente en las reuniones de trabajo?, 11 de ellos respondió Sí y 3 respondió No.

Figura n.º 13. Análisis de Participación



Fuente: Anexo N° 5 - Encuesta Aplicada
Elaboración Propia

INTERPRETACION:

En la figura N°13 se observa el análisis de la participación de los agricultores, el 90% de ellos calificó un SI y el 10% respondió un No tomando en cuenta que los 14 agricultores es el 100%. Ello se basa a las respuestas de las 3 preguntas de participación que se encuentra en la tabla N°34.

• **INTEGRACIÓN**

Tabla n.º 35. Integración

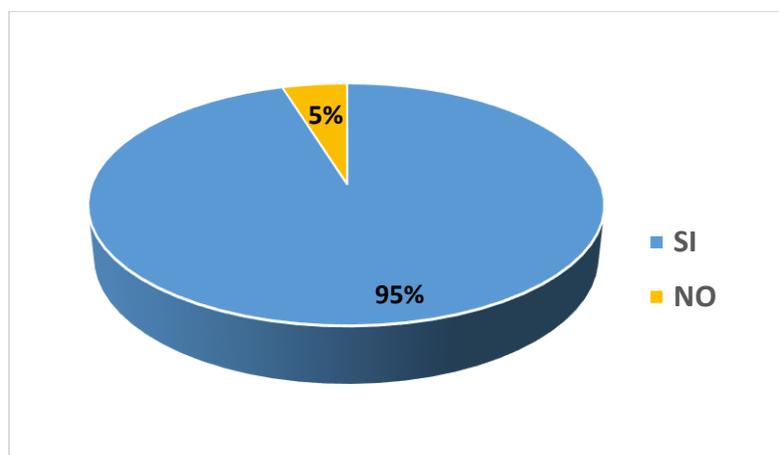
Nº PREGUNTAS		SI	%	NO	%	TOTAL ENCUESTADOS
7	¿Creo un ambiente de confianza y unión en el equipo?	13	93%	1	7%	14
8	¿Unimos ideas y conocimientos para dar una opinión?	14	100%	0	0%	14
9	¿Me integro con mi grupo de trabajo en forma adecuada en momentos difíciles?	13	93%	1	7%	14
TOTAL		95%		5%		100%

Fuente: Encuesta Aplicada
Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN:

En la tabla siguiente podemos observar las preguntas para el análisis de integración de los agricultores, en la pregunta N°7, ¿Creo un ambiente de confianza y unión en el equipo?, 13 de los agricultores respondieron Sí y uno respondió No. En la pregunta N°8, ¿Unimos ideas y conocimientos para dar una opinión?, 14 de los encuestados respondieron Sí. Por último, la pregunta N°9, ¿Me integro con mi grupo de trabajo en forma adecuada en momentos difíciles?, de los 14 encuestados, 13 respondieron Sí y 1 de ellos respondió No.

Figura n.º 14. Análisis Integración



Fuente: Anexo N° 5 - Encuesta Aplicada
Elaboración Propia

INTERPRETACION:

En la figura N°14 podemos observar el análisis de la integración en los agricultores, el 95% de ellos calificó un SI y el 5% respondió un No, tomando en cuenta que los 14 agricultores es el 100%. El grafico está basado en las respuestas de las 3 preguntas de participación que se encuentra en la tabla N°35.

- **SEGURIDAD**

Tabla n.° 36. Seguridad

	N° PREGUNTAS	SI	%	NO	%	TOTAL ENCUESTADOS
10	¿Genero seguridad en el grupo para lograr los objetivos?	13	93%	1	7%	14
11	¿Afronto los problemas con seguridad en mí mismo?	10	71%	4	29%	14
12	¿Aplico la seguridad en mi quehacer diario?	13	93%	1	7%	14
	TOTAL		86%		14%	100%

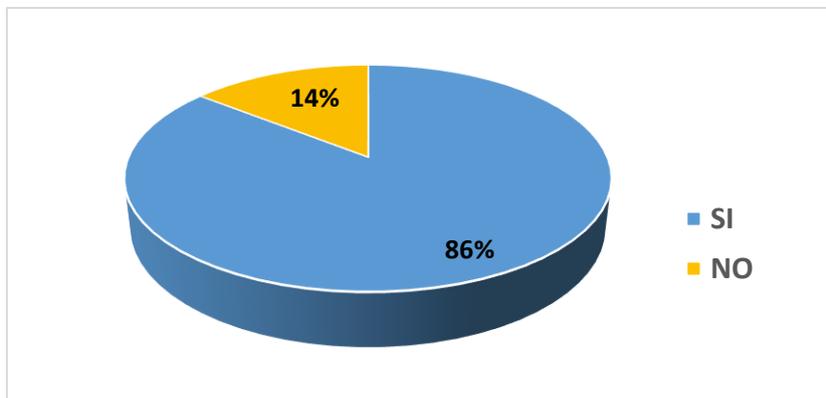
Fuente: Encuesta Aplicada

Elaboración Propia

INTERPRETACION:

Según la tabla N° 36 podemos observar el análisis de la seguridad de los agricultores a través de 3 preguntas formuladas en la encuesta: En la pregunta N°10 ¿Genero seguridad en el grupo para lograr los objetivos?, lo cual se obtuvo que 13 de los encuestados respondieron sí y 1 respondió No. Para la pregunta N°11 ¿Afronto los problemas con seguridad en mí mismo?, el resultado fue que 10 de los encuestados respondieron Sí y 4 respondió No. Y por último la pregunta N°12 ¿Aplico la seguridad en mi quehacer diario?, 13 de los agricultores respondió Si y 1 respondió No.

Figura n.º 15. Análisis de la Seguridad



Fuente: Anexo N° 5 - Encuesta Aplicada
Elaboración Propia

INTERPRETACION:

Según la figura N° 15, podemos observar el porcentaje de seguridad que tiene el grupo de agricultores, tomando en cuenta que los 14 agricultores es el 100%, notamos que el 86% de ellos calificó un SI en sus respuestas y el 14% respondió un No.

- **CONFIANZA**

Tabla n.º 37. Confianza

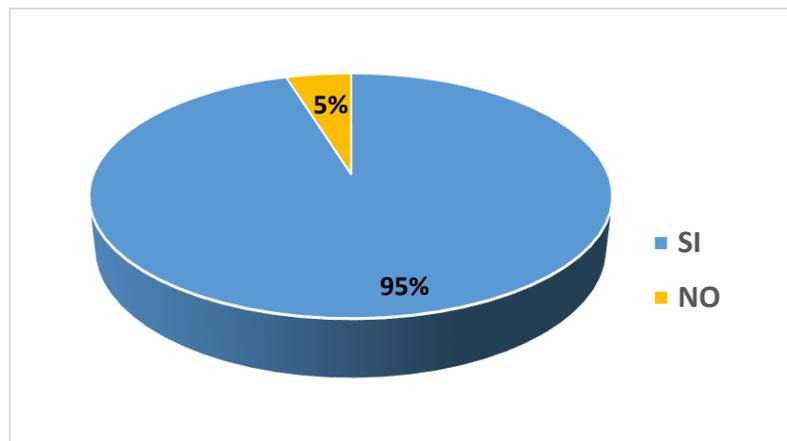
N° PREGUNTAS	SI	%	NO	%	TOTAL ENCUESTADOS
13 ¿Confío en mis conocimientos y los de mi equipo para tomar decisiones?	12	86%	2	14%	14
14 ¿Genero un ambiente de entusiasmo, confianza y compromiso?	14	100%	0	0%	14
15 ¿Trato de lograr la armonía escuchando a los demás?	14	100%	0	0%	14
TOTAL		95%		5%	100%

Fuente: Encuesta Aplicada
Elaboración Propia

INTERPRETACION:

En la tabla N°37 Podemos observar las siguientes 3 preguntas formuladas en la encuesta para el análisis de la confianza de los 14 agricultores cuales se obtuvo como resultado lo siguiente: pregunta N°13 ¿Confío en mis conocimientos y los de mi equipo para tomar decisiones?, 12 de ellos respondió Sí y 2 respondió No. Para la pregunta N°13 ¿Genero un ambiente de entusiasmo, confianza y compromiso?, todos los encuestados Respondió Sí. Y por último la pregunta N°15 ¿Trato de lograr la armonía escuchando a los demás?, se obtuvo que todos los encuestados respondieron sí.

Figura n.º 16. Análisis de Confianza



Fuente: Anexo N° 5 - Encuesta Aplicada
Elaboración Propia

INTERPRETACION:

Según la figura N° 16 visualizamos que el grado de confianza que presentan los agricultores, el 95% de ellos marcó un SI en sus respuestas y el 5% marcó un No, considerando a los 14 agricultores como el 100%.

- HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN**

Tabla n.º 38. Habilidades de Negociación

Nº PREGUNTAS		SI	%	NO	%	TOTAL ENCUESTADOS
16	¿Identifico nuevas oportunidades de negocios?	10	71%	4	29%	14
17	¿Trato de tomar en cuenta todas las ideas que me preocupan a mí y al otro?	13	93%	1	7%	14
18	¿Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos?	11	79%	3	21%	14
TOTAL			81%		19%	100%

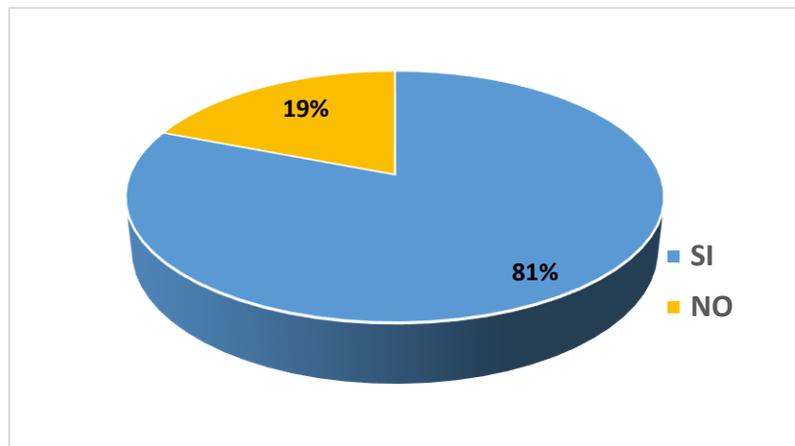
Fuente: Encuesta Aplicada

Elaboración Propia

INTERPRETACION:

En la tabla N°38 se muestra las preguntas formuladas para analizar las habilidades de negociación de los agricultores, las cuales corresponden a lo siguiente: Pregunta N°16 ¿Identifico nuevas oportunidades de negocios?, 10 de los encuestados respondió Sí y 4 respondió No. Para la pregunta N°17 ¿Trato de tomar en cuenta todas las ideas que me preocupan a mí y al otro?, 13 respondió Sí y 1 respondo No. Y la preguntas N°18 ¿Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos?, cual se obtuvo que 11 agricultores respondieron Sí y 3 respondió No.

Figura n.º 17. Análisis Habilidades de Negociación



Fuente: Anexo N° 5 - Encuesta Aplicada
Elaboración Propia

INTERPRETACION:

Según la figura N° 17 podemos observar las habilidades de negociación de los agricultores, del 100% que son los 14 agricultores, el 81% de ellos calificó un SI en sus respuestas y el 19% respondió un No.

4.2. VARIABLE DEPENDIENTE: EXPORTACIÓN

OBJETIVO 3: Determinar la viabilidad de mercado que permite a los pequeños productores de frijol de palo la exportación al mercado de Panamá desde Monsefú – Chiclayo, Trujillo 2018.

En este objetivo comprueba la viabilidad de mercado a través de los siguientes indicadores:

- Análisis del mercado meta
- Análisis del mercado específico
- Producción de Frijol de Palo en Panamá
- Importaciones de Panamá para el producto seleccionado

• ANÁLISIS DEL MERCADO META

Tabla n.º 39. Análisis del mercado meta

AMERICA CENTRAL						
Países de América del Centro	Demografía	PBI	PBI per cápita	Tasa de desempleo	Riesgo país	
					Comercial	Político
Guatemala	16.673.000	3.1%	\$7,900	2,4%	Regular	Relativamente estable
Belice	367.000	0%	\$8,200	12.9%	Regular	Estable
Honduras	8.190.000	3.6%	\$5,300	3.9%	Desfavorable	Inestable
El Salvador	6.146.000	2.4%	\$8,900	5.5%	Desfavorable	Inestable
Nicaragua	6.150.000	4.7%	\$5,300	6%	Regular	Relativamente estable
Costa Rica	4.857.000	4.3%	\$16,100	9,3%	Regular	Estable
Panamá	3.990.000	5.2%	\$ 22,800	4,5%	Favorable	Estable

Fuente: CIA

Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Se puede observar que en la tabla N° 39, Análisis del mercado meta se ha realizado un estudio de los países de América central, basándonos en los siguientes criterios: demografía, PBI, PBI per cápita y tasa de desempleo. Teniendo como resultado que el Panamá es el país que cuenta con los indicadores más favorables para realizar una exportación.

- **MERCADO ESPECÍFICO: PANAMÁ**

Tabla n.º 40. Análisis del mercado específico

Países de América del Centro	Demografía	PBI	PBI per cápita	Tasa de desempleo	Riesgo país	
					Comercial	Político
Panamá	3.990.000	5.2%	22,800	4,5%	Favorable	Estable

Fuente: CIA

Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Según la tabla podemos observar que Panamá es el país que cuenta con un nivel favorable de riesgo comercial y estable en cuanto a riesgo político, además es el país que tiene el PBI más elevado en centro América.

Tabla n.º 41. Análisis del mercado de Panamá según Provincia

PROVINCIA	HABITANTES	TASA DE CRECIMIENTO
Panamá	1,552,343	1.81%
Panamá Oeste	567,886	2.16%
Chiriquí	456,482	0.63%;
Colón	282,579	1.57%.
Coclé	260,692	0.92%
Veraguas	246, 580	0.36%;
Ngäbe Buglé	204,258	2.63%
Bocas del Toro	161,845	2.89%.
Herrera	118,959	0.21%
Los Santos	95, 794	0.15%
Darién	55, 346	1.27%
Kuna Yala	43, 503	2.07%
Emberá Wounaan	204, 258	2.63%.

Fuente: INEC-Panamá

Elaboración propia

INTERPRETACION:

Según tabla N° 41, podemos observar las provincias de Panamá por habitantes, la más poblada es la provincia de Panamá con un total aproximado de 1.5000.000 habitantes, seguido a ello se encuentran las provincias de Panamá oeste y Chiriquí con un total aproximado de habitantes 600.000 y 500.000 respectivamente.

• **PRODUCCIÓN DE FRIJOL DE PALO EN PANAMÁ**

Tabla n.º 42. Producción del Frijol de Palo/Gandul por Provincias en Panamá

REGIONES	PROGRAMADO				SIEMBRA			COSECHA						
	N° de prod	Superficie a sembrar (ha.)	REND. Qq/ha.	Producción (Q)	N° de prod.	SUPERFICIE		N° de prod.	Superficie (HA.)	Producción			REND. Qq/ha.	Superficie perdida (ha.)
						Ha.	%			Quintles	kilogramos	Ton. métricas		
TOTAL	319	235	20.90	4,911.5	486	346.73	147.54	486	291.58	4,259	193,163	194	14.61	2.80
Chiriquí	90	50	19.84	992	65	46.60	93.20	65	43.80	723	32,795	33	16.51	2.80
Veraguas	100	100	28.06	2,806	103	87.18	87.18	103	87.18	1,464	66,406	67	16.79	
Herrera	29	20	28.00	560	40	15.76	78.80	40	15.76	243	11,002	11	15.39	
Panamá Oeste	25	25	9.60	240	45	23.19	92.76	45	22.84	461	20,91	21	20.18	
Los Santos	5	5	26.45	132	50	80.00	1600.00	50	80.00	960	43,545	44	12.00	
Darién	0	0	0.00	0	95	12.00	0.00	95	12.00	216	9,798	10	18.00	
Gnobe Buglé	70	35	28.03	981	88	82.00	234.29	88	30.00	192	8,709	9	6.40	

Fuente: Técnicos Regionales / Dirección de Agricultura- Panamá

Elaboración: Ministerio de desarrollo agropecuario- Panamá

INTERPRETACION:

Según la tabla N° 42 podemos observar las provincias que producen frijol de palo en Panamá, tomando como base las hectáreas sembradas, se obtuvo que las provincias con mayores números de hectáreas sembradas fueron Veraguas con 87.18, Gnohe Buglé con 82.00 y Los Santos con 80 durante el periodo 2016 y 2017. De igual manera podemos apreciar la cosecha de frijol de palo en Kilogramos por hectárea que se obtuvo lo siguiente: La principal Veraguas con 66,406 kg, seguido de los Santos con 43,545 kg y por último Chiriquí contado con 32,795 kg.

Tabla n.° 43. Producción Agrícola del Frijol de Palo/gandul en Panamá

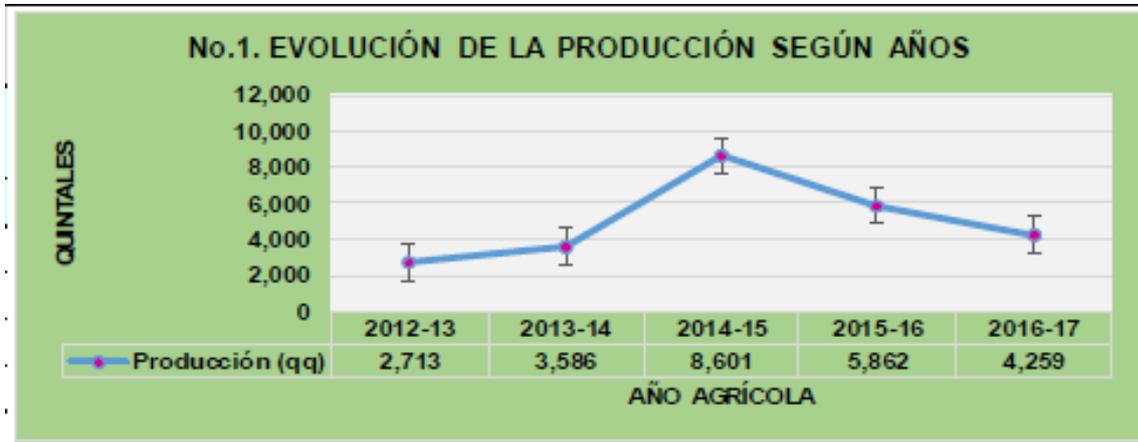
INDICADORES	AÑOS AGRICOLAS				
	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17
Producción (qq)	2,713	3,586	8,601	5,862	4,259
Sup. Sembrada	183.98	206.95	382.57	446	346.73
Superficie cosechada	167.12	206.15	367.05	442	291.58
Rendimiento (Q/ha.)	16.24	17.40	23.43	13	14.61
Productores	3.14	384	498	568	486

Fuente: Técnicos Regionales / Dirección de Agricultura- Panamá
Elaboración: Ministerio de desarrollo agropecuario- Panamá

INTEPRETACION:

Según la tabla N° 43 se puede observar la producción agrícola del frijol de palo en Panamá en los años 2013 - 2017, tomando como base el rendimiento en quintales por hectáreas, se puede ver que el cerrando el año 2012 se obtuvo un rendimiento de 16.24, en el 2013 con 17.40 y en los 2 años siguientes se puede apreciar un aumento en su rendimiento, siendo el 2015 el año más favorable de este periodo con un rendimiento de 23.43 quintales por hectárea, en el 2016 con 13 quintales por hectárea, finalmente podemos observar un pequeño aumento de 1.61 (Q/ha.) en el 2017 con respecto al año anterior, para cerrar con 14.61 quintales por hectárea.

Figura n.º 18. Evolución de la producción del frijol de palo en Panamá



Fuente: Técnicos Regionales / Dirección de Agricultura- Panamá
Elaboración: Ministerio de desarrollo agropecuario- Panamá

Figura n.º 19. Producción nacional del frijol de palo en el año 2014-2015



Fuente: Técnicos Regionales / Dirección de Agricultura- Panamá
Elaboración: Ministerio de desarrollo agropecuario- Panamá

Figura n.º 20. Distribución de la producción del frijol de palo en Panamá- 2017



Fuente: Técnicos Regionales / Dirección de Agricultura- Panamá
Elaboración: Ministerio de desarrollo agropecuario- Panamá

INTERPRETACIÓN:

En la figura N° 19 y N° 20 podemos observar los 8 distritos con porcentaje de participación en la producción del frijol de palo en los años 2015 - 2016 y 2017 respectivamente, constituidos por los distritos de Herrera, Veraguas, Panamá Este, Los Santos, Chiriquí, Panamá Oeste, Darién y Gnohe Buglé.

• IMPORTACIONES DE PANAMÁ PARA EL PRODUCTO SELECCIONADO- FRIJOL DE PALO

Tabla n.º 44. Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Panamá en 2017 - Producto: 071339

Exportadores	Valor importado en 2017 (miles de USD)	Participación de las importaciones para Panamá (%)	Cantidad importada en 2017	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)	Posición relativa del país socio en las exportaciones mundiales	Tasa de crecimiento de las exportaciones totales del país socio entre 2013-2017 (% p.a.)
Perú	323	99,1	247	Toneladas	1308	7	20
Estados Unidos	3	0,9	2	Toneladas	1500	15	60

Fuente: Trade Map
 Elaboración propia

INTERPRETACION:

Según la tabla N°44 muestra los principales países proveedores de frijol de palo a Panamá, dentro de los cuales está en primer lugar Perú con valor importado en miles de dólares de 323, lo que representa 247 toneladas de frijol de palo y EE.UU con un valor importado de 3 miles dólares, que representa 2 toneladas de frijol de palo.

Tabla n.º 45. Comercio bilateral en miles de dólares

Código del producto	Descripción del producto	Perú exporta hacia Panamá			Panamá importa desde el mundo		
		Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2017	Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2017
'071339	Habas secas y peladas "Cajanus cajan", aunque estén mondadas o partidas	23	84	323	0	1	326

Fuente: Trade Map

Elaboración propia

INTERPRETACION:

En esta tabla N° 45 podemos observar el valor de las importaciones en miles de dólares en los últimos 5 años por Panamá del frijol de palo con partida 0713360. En el año 2011 vemos un valor importado de 473 en miles de dólares, en el año 2012 con 196, además podemos ver una disminución del valor importado en el 2014 de 115 miles de dólares respecto al 2013 y para el 2015 hubo un crecimiento significativo en el valor importado dando como resultado 228 miles de dólares.

Objetivo 4: Analizar las barreras de acceso generadas para la exportación de frijol de palo al mercado de Panamá través de los pequeños del distrito de Monsefú – Chiclayo, Trujillo 2018.

Este objetivo se comprueba a través del análisis de las barreras de acceso a Panamá.

- Barreras arancelaras
- Barreras no arancelarias
- Fitosanitarias

- **BARRERAS ARANCELARAS**
FRIJOL DE PALO EN GRANO SECO

Tabla n.º 46. Gravamen de Importación vigente entre Perú y Panamá

GRAVAMENES DE IMPORTACION VIGENTES						
ITEM ARANCELARIO	GLOSA	DESCRIPCION GRAVAMEN	ADVALOREM	ESPECIFICO	MODEDA	CONDICIONES ESPECIALES
0713.39.99.00	Los demás	Derecho de Importación	15%	-	-	

Fuente: ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración)

Elaboración propia

INTERPRETACION:

En la tabla N°46 podemos observar el arancel aplicado a las importaciones hechas entre Panamá y Perú para la partida 0713.39.99.00 que es de 15%.

Tabla n.º 47. Preferencias Vigentes por Panamá a Perú

ACUERDO	PAÍS BENEFICIARIO	TIPO DE PREFERENCIA	VALOR	OBSERVACIONES
*NALADI – 1983 – 0713.39 – LOS DEMAS				
AR. PAR N° 4	Perú	EXCEPCIÓN	0.00	EXCLUIDO DE LA P.A.R...

Fuente: ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración)

Elaboración Propia

INTERPRETACION:

En la tabla N° 47 podemos observar las preferencias vigentes de Panamá a Perú, puesto que ambos países son miembros de ALADI y tienen una excepción arancelaria para la comercialización de frijol de palo de Perú a Panamá el cual es arancel cero.

- **BARRERAS NO ARANCELARIAS**

Existen pocas restricciones concernientes a la importación, las restricciones de mayor importancia están establecidas para productos considerados como peligrosos para la salud o aquellos que se consideren en contra de la ley.

Por otro lado, los requerimientos documentarios exigidos por Panamá a otros países mediante el Decreto de Gabinete No. 41, artículo 115. Toda persona que del extranjero envíe mercancías a la República por conducto distinto del correo, la amparará con los siguientes:

Tabla n.º 48. Documentos exigidos por Panamá a Perú

DOCUMENTOS	
1	La factura comercial original;
2	El conocimiento de embarque (guía aérea, carta de porte, conocimiento de embarque marítimo negociable, conocimiento multimodal, etc., según el caso)
3	El permiso respectivo en los casos de importación restringida.
4	Cuando la calidad o la raza sea la causa determinante del aforo, deberán acompañarse también del documento que prueba esa circunstancia, expedido por autoridad competente del país de origen.

Fuente: Siicex

Elaboración: Propia

- ❖ Se excluye la obligación de presentación del conocimiento de embarque en los casos de importaciones que proceda de una zona franca establecida en la República o de Depósitos de Mercancía a la Orden, Tiendas Libres, Puertos Libres o Depósitos Especiales.

Figura n.º 21. Documentos exigidos por Panamá a Perú para productos agrícolas

DOCUMENTOS PRINCIPALES	DOCUMENTOS ANEXOS
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Declaración de Exportación	<input type="checkbox"/> Certificado libre de venta "CLV" del país de origen del producto.
<input type="checkbox"/> Factura Comercial Juramentada, (original y 4 copias)	<input type="checkbox"/> Formula cuali - cuantitativa del producto
<input type="checkbox"/> Certificado de Origen, (original y 4 copias)	<input type="checkbox"/> Descripción del método de fabricación del producto (flujo grama o monografía)
<input type="checkbox"/> Permiso de Exportación para productos vegetales y derivados	<input type="checkbox"/> Tipo y material de envase
<input type="checkbox"/> Certificado fitosanitario	<input type="checkbox"/> Información referente a la conservación y estabilidad biológica del producto
	<input type="checkbox"/> (Vida útil y método utilizado para su determinación)
	<input type="checkbox"/> Fecha de producción, vencimiento, y lote (descripción e interpretación).
	<input type="checkbox"/> Cuatro etiquetas del producto.
	<input type="checkbox"/> Una ilustración grafica del envase.

Fuente: Guía de servicio de Panamá – Prom Perú
Elaboración propia

INTERPRETACION:

En la figura N° 21 podemos observar los documentos exigidos por Panamá para los productos agrícolas exportados por Perú, entre los que se encuentra las declaración de exportación, la factura comercial, el certificado de origen, permisos y otros documentos adicionales.

NORMAS DE ETIQUETADO

Cualquier producto destinado a la comercialización dentro del territorio panameño, sea nacional o importado, debe llevar las etiquetas en español. La etiqueta debe contener, como mínimo, la siguiente información:

Tabla n.º 49. Normas de etiquetados exigidos por Panamá para el producto

NORMAS DE ETIQUETADO	
1	Nombre del fabricante
2	Dirección y país de origen
3	Fecha de vencimiento
4	Lista de ingredientes o componentes
5	Número de lote
6	Contenido neto y peso neto
7	Código de barra

Fuente: Autoridad Panameña de Seguridad de Alimentos (AUPSA)

Elaboración propia

INTERPRETACION:

En la tabla N° 49 podemos ver las normas de etiquetado exigidos por Panamá para el frijol de palo, algunas de ellas son básicamente referentes al producto en sí como fecha de vencimiento, ingredientes, componentes, contenido neto y peso neto además de un código de barra, por otra parte también se puede ver que debe contener información del fabricante, dirección y país de origen.

- **FITOSANITARIAS**

Los Guandú (*Cajanus cajan*) en granos secos, deben estar amparadas por un certificado fitosanitario, expedido por la Organización Nacional de Protección Fitosanitaria (ONPF) del país de origen, en el que se haga constar el cumplimiento de los siguientes requisitos:

Tabla n.º 50. Requisitos Fitosanitarios para el ingreso de mercancías a Panamá

1	Los Guandú (<i>Cajanus cajan</i>) han sido cultivados y embalados en Perú.			
2	La mercancía procede de áreas y lugares de producción sujetas a inspección por parte de la Organización Nacional de Protección Fitosanitaria (ONPF) del país de origen, durante el período de crecimiento activo, cosecha y embalaje del alimento.			
3	El certificado fitosanitario oficial, incluye una declaración adicional en la que se da fe de lo que se detalla a continuación:			
	3.1	La mercancía se encuentra libre de plagas de interés cuarentenario para la República de Panamá, tales como:		
		a) <i>Etiella zinckenella</i>	b) <i>Omplata marginata</i>	c) <i>Callosobruchus maculatus</i>
	3.2	La producción, cosecha y el embalaje de estos alimentos, destinados para el consumo humano, se realizó en el marco de las buenas prácticas agrícolas (BPA) y de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).		
	3.3	La mercancía viene libre de insectos vivos de cualquier tipo, así como también de otros contaminantes biológicos, químicos y físicos, incluyendo suelos de cualquier tipo.		
	3.4	El embalaje utilizado sea resistente a la manipulación y está identificado con el código del país de origen, número de planta empacadora y código de lotes.		
	3.5	Los materiales utilizados para el embalaje y/o amortiguación no contengan fibras vegetales u otro material hospedero de plagas.		
3.6	Los contenedores, previo al embarque, han sido lavados y desinfectados internamente.			

Fuente: Autoridad panameña de seguridad de alimentos

Elaboración Propia

INTERPRETACION:

En la tabla N° 50 podemos apreciar los requisitos fitosanitarios para el ingreso de mercancías a Panamá para el frijol de palo, dentro de los cuales debe considerar que el producto ha debido ser cultivado y embalado en Perú, debe ser inspeccionada por la institución correspondiente, debe estar libre de plagas, todo procedimiento debe realizarse dentro del marco de las buenas prácticas, así como los materiales utilizados en el embalaje,

no deben contener fibras vegetales u otro material sospechoso, además los contenedores que van a transportar el producto deben haber sido lavados y desinfectados internamente. Todos los requisitos mencionados anteriormente deben ser cumplidos para garantizar el ingreso del producto.

Tabla n.º 51. Autoridades sanitarias responsables de emisión de certificados de libre venta de alimentos para la exportación

PAÍS	AUTORIDAD SANITARIA RESPONSABLE
PERU	Jefatura Nacional del Servicio Nacional de Sanidad Agraria (A través de las Direcciones Generales de Sanidad Vegetal y Sanidad Animal)
	Ministerio de Agricultura y Riego / Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Dirección de Insumos Agropecuarios e Inocuidad Agroalimentaria) Sub Dirección de Insumos Pecuarios.
	Organismo Nacional de Sanidad Pesquera SANIPES - Ministerio de la Producción
	Dirección General de Salud Ambiental DIGESA - Ministerio de Salud
PANAMÁ	Ministerio de Salud

Fuente: Documento preparado por el Departamento de Registro de Alimentos-Aupsa-Panamá
Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 51 podemos observar la lista de las autoridades sanitarias responsables de emisión de certificados de libre venta de alimentos para la exportación tanto en Perú como en Panamá. Estas instituciones son las encargadas de emitir los certificados que garanticen la calidad y que se cumplan todos los estándares necesarios que debe tener un producto para exportación.

Objetivo N°05. Analizar la capacidad productiva de los pequeños productores de frijol de palo para la exportación al mercado de Panamá desde el distrito de Monsefú-Chiclayo, Trujillo 2018.

Este objetivo se comprueba a través del análisis de:

- Hectáreas destinadas al sembrío
- Volumen de producción

Tabla n.º 52. Resultados de la entrevista para medir la capacidad productiva

Nº	CUESTIONARIO	ENTREVISTADOS		INTERPRETACIÓN PROPIA
		Hectáreas destinadas al sembrío		
		Guillermo Uceda Azabache	Héctor Uceda Azabache	
1	¿Qué tiempo tiene usted dedicado a la agricultura?	Más de 25 años	Más de 50 años	Según las respuestas obtenidas nos damos cuenta que ambos agricultores tienen más de 20 años dedicado a la agricultura.
2	¿Cuánto es la extensión total en hectáreas de terreno destinadas al cultivo?	9 hectáreas	12 hectáreas	Se puede apreciar que la extensión total en hectáreas destinadas al sembrío del frijol de palo son 21 hectáreas.
3	¿Cuántas parcelas conforman la unidad agrícola?	9 000 parcelas	12 000 parcelas	Según las respuestas podemos ver que el total de parcelas que conforman la unidad agrícola son 21 000, que equivale a las 21 hectáreas.
4	¿Cuál es la superficie sembrada y cosechada por cultivo?	7 hectáreas	8 hectáreas	Ambos agricultores coinciden que la superficie tanto sembrada como cosechada está en un rango de <7 a 8 hectáreas> por cultivo.
		Volumen de producción		
5	¿Cómo cultiva usted su producto?	Teniendo en cuenta los cuidados que debe tener la planta, control de plagas, adecuado riego y clima.	Con un control periódico adecuado de todas las etapas en el crecimiento de la planta	Existe una similitud en las respuestas ya que ambos agricultores hacen lo posible para que cultivo del producto pueda ser de buena calidad tomando en cuenta los cuidados que debe tener la planta.
6	¿En el cultivo del producto, usa maquinaria especializada?	No, solo lo tradicional	No, solo lo tradicional	Según las respuestas vemos que ambos agricultores no usan maquinaria especializada para el cultivo de sus productos sino que emplean solo el modo tradicional.

7	¿Quién lo apoya a cultivar su producto?	Contamos con peones y familia	Peones y familia	Según las respuestas, ambos agricultores afirman que tanto peones como su familia son quienes les ayudan a cultivar su producto.
8	¿Cuántas cosechas al año usted tiene?	Dos cosechas al año, en los meses de julio y diciembre	En julio y diciembre son las dos cosechas que se dan durante el año	Respecto a la estacionalidad del producto ambos agricultores afirman que la cosecha del frijol de palo se da principalmente en los meses de julio y diciembre.
9	¿Cuánto es el rendimiento en Kg. /toneladas por hectáreas?	En una hectárea obtengo 8 000 kg. De frijol	En una hectárea obtengo 8 000 kg. De frijol	Respecto al rendimiento de toneladas por hectáreas, ambos agricultores afirma que de una hectárea se puede obtener 8 ton, es decir 8000 kg de frijol de palo
10	¿Tiene usted sistema de riego que contribuye a la capacidad productiva? ¿Cuál?	Sí, Yo utilizo el riego por gravedad	Sí, Yo utilizo el riego por gravedad	Se puede ver que ambos agricultores utilizan el sistema de riego por gravedad, método que contribuye a incrementar la capacidad productiva.

Fuente: Anexo N° 6

Elaboración: propia

INTERPRETACIÓN

De la tabla N° 52 se puede contextualizar que: los agricultores tienen años de dedicación a esta actividad, tienen hectáreas de terreno para el cultivo, así como el conocimiento para realizarlo y conocen además el rendimiento en kilogramos del producto en estudio. Sin embargo no cuentan con maquinaria ni un sistema de riego especializado.

Tabla n.º 53. Capacidad Productiva

INDICADORES	AÑOS AGRICOLAS – Frijol de Palo		
	2015	2016	2017
Producción (Tn)	9	48	60
Nº cosechas al año	2	3	2
Superficie sembrada (ha)	3	8	10
Rendimiento (Kg/ha.)	1500	2000	3000
Nº siembra / año	1	2	2
Nº plantas / ha	1500	2000	2000
Kg/planta (aprox.)	1	1	1.5
Precio en chacra (s/. kg)	1.96	2.04	2.46

Fuente: Registro simple de los agricultores
Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 53 muestra los principales indicadores que se han analizado para determinar la capacidad productiva de los agricultores de Monsefú en un periodo de 3 años, se puede observar un incremento en cuanto al número de hectáreas sembradas iniciando con 3 ha en el 2015 hasta llegar a 10 ha en el 2017, lo que ha generado un notable aumento en la producción, en el 2015 con 9 Tn a 60 Tn en el 2017 y un rendimiento en el 2015 de 1500 kg/ha con 1 siembra y 2 cosechas al año, en el 2016 con 2000 kg/ha con 2 siembras y 3 cosechas al año, finalmente en el 2017 con 3000 kg/ha con 2 siembra y 2 cosechas. En cuanto al precio en el 2015 se vendió a s/. 1.96 / kg presentando un incremento de S/.0.50 al 2017.

CAPÍTULO 5. PROPUESTA DEL MODELO ASOCIATIVO

I. Aspectos generales del modelo asociativo

En este capítulo se mostrará el proceso que conlleva a la formación de la asociatividad; se indicarán los procedimientos necesarios para lograr agrupar a los productores, generando confianza para llegar a obtener objetivos comunes, con dirección hacia los mercados especiales y comercio justo, con esto se disminuirá los problemas de gestión o conflictos entre los asociados, permitiendo que el proyecto asociativo se desarrolle de la mejor manera. Después de tener con claridad los parámetros que se deben seguir, se procede hacia el planteamiento del perfil que requiere el líder del proyecto, mostrando la estructura que se desarrollará al momento de crear la asociación; esto implica un procedimiento eficiente, para un funcionamiento adecuado del modelo.

Después de haber realizado un diagnóstico de la zona perteneciente al distrito de Monsefú en la provincia de Chiclayo, se pudieron identificar ciertos puntos débiles que son los que aquejan a la zona y dificultan su desarrollo, pudiendo a raíz de este diagnóstico focalizar los esfuerzos en una dirección más concreta y en base a ello, elaborar estrategias y acciones que permitan potencializar los aspectos positivos encontrados y minimizar los aspectos negativos.

La propuesta que se plantea a través del presente trabajo se orienta a facilitar la buena conducción del trabajo asociativo para el desarrollo del eslabón productivo enfocándose en el trabajo organizado que permita la generación de capacidades personales en los socios y una visión empresarial necesaria para la conducción efectiva de la organización que les permita dinamizar el comercio del producto en el distrito y que ello se refleje en un desarrollo económico de sus asociados debido al efecto multiplicador que se puede generar a partir de una mejora sustancial de calidad de vida de quienes conformen esta organización.

La finalidad de esta propuesta es la de servir como herramienta de desarrollo en el sector agrícola del distrito de Monsefú, específicamente en lo que respecta al cultivo de Frijol de palo, para lo cual se deben implementar una gestión empresarial que permita la estandarización de su producto y calidad, como también la de buscar apoyo a través del estado y empresas privadas para consolidar a la organización en el tiempo y lograr la sostenibilidad de la misma.

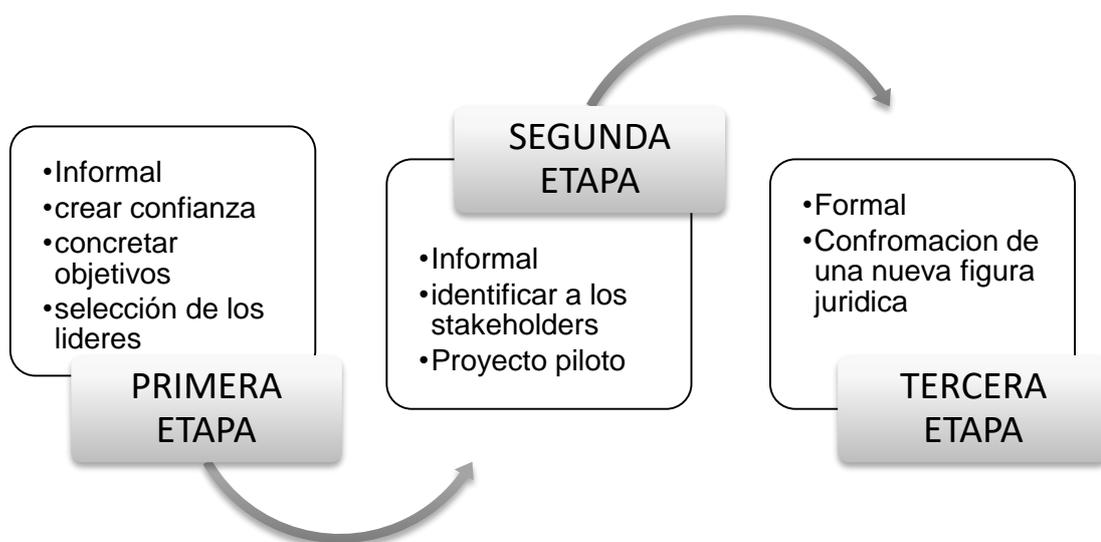
II. FORMALIZACIÓN

2.1. PROCESO ASOCIATIVO

Desde un inicio a los productores se les debe brindar información adecuada en los procesos asociativos; asimismo, generar un ambiente de confianza, que debe comenzar a construirse desde el primer día, orientado a mejorar las condiciones de vida de las familias productoras, comercializando en condiciones equitativas que promueve la igualdad, transparencia y solidaridad, bajo las normas posicionada en los mercados y el comercio justo logrando incrementar la producción, productividad y rentabilidad, con socios y colaboradores comprometidos para mejorar sus condiciones de vida.

La formalización de una asociatividad se puede clasificar en tres etapas:

Figura n.º 22. Etapas para el Proceso Asociativo



Fuente: Marco teórico
Elaboración Propia

A. PRIMERA ETAPA

En esta fase inicial, mediante charlas de sensibilización se deberá identificar in situ, a pequeños productores interesados en trabajar en grupo con el objetivo de lograr beneficios económicos y sociales de manera conjunta para generar vínculos. Los beneficiarios deben cumplir criterios mínimos tales como disponibilidad e interés para invertir esfuerzo, tiempo y dinero en sus propios procesos de mejora. Es

importante resaltar los elementos fundamentales, para llevar exitosamente el proceso de asociatividad generando confianza a través de visitas vivenciales, conociendo sus costumbres, valores, los aspectos emocionales y mentales que experimentan, marcar un objetivo o propósito en común, establecer los límites desde el inicio, la transparencia y el respeto, son elementos fundamentales y de ellos depende el desarrollo y la consecución de los objetivos planteados conjuntamente y la sostenibilidad de este proyecto asociativo.

La participación de todos los miembros de la asociación, donde cada socio pueda expresar su opinión y puntos de vista, para finalmente generar un acuerdo mutuo donde las responsabilidades sean compartidas y cada socio asuma su cumplimiento de acuerdo con lo pactado, suscribir acuerdos de voluntades y protocolos por escrito, que ayuden a precisar compromisos, derechos y responsabilidades; para que exista plena conformidad con las decisiones que se tomen en esta etapa, pues éstas han sido tomadas a partir de la participación de todos los asociados. Asimismo, en esta etapa se debe evaluar perfiles de cada integrante para poder identificar a los futuros líderes que servirán de agente catalizador entre la entidad a cargo de la asociatividad y los productores.

B. SEGUNDA ETAPA:

En la segunda fase de ejecución, una vez filtrado y definido a los participantes potenciales para el proceso de asociatividad, es esencial realizar un pequeño análisis del entorno inmediato que permita identificar a los stakeholders que interactuarán con la Asociación de Productores como los gobiernos locales, instituciones, empresas u ONG's de desarrollo.

Al tiempo que la cohesión aumenta, la formalización de los acuerdos debe crecer también. Así, se espera que previamente al piloto, la asociación implemente un fondo de ahorro común, que se incremente periódicamente en sus reuniones y que garantice el aporte de todos los miembros.

Lo anterior es de suma importancia ya que apunta a satisfacer la necesidad de pertenencia y de propiedad en cada uno de los socios para con la organización, y que a su vez generará un mayor compromiso por parte de ellos. Esto incrementa su interés y facilita la sostenibilidad de la nueva asociación.

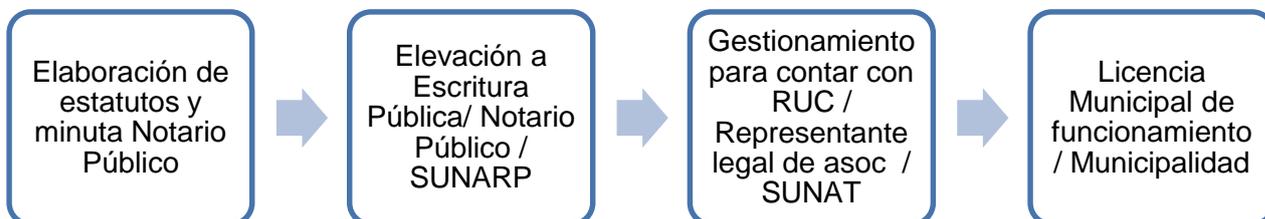
C. TERCERA ETAPA

Por último, en la tercera fase se da paso a las regularizaciones para la conformación legal de la organización de productores, para lo cual se deberá iniciar un proceso de consolidación institucional que permita unir todos los ideales, esperanzas y esfuerzos bajo una figura válida y representativa tal y como lo es la Asociación.

En esta etapa se definirá finalmente a la junta directiva que será la encargada de guiar a lo largo de sus actividades a la asociación hacia el objetivo de la sostenibilidad y desarrollo grupal de sus socios y de la generación de impacto positivo en su entorno. Esta junta debe procurar estar conformada por los participantes que en la etapa inicial hayan sido identificados como los líderes del grupo y con el perfil adecuado para estas funciones.

La importancia de esta fase es clave ya que es en la que se da inicio en este caso concreto, a la “Asociación de pequeños productores de frijol de palo” y su inscripción en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos como persona jurídica.

Figura n.º 23. Pasos para la constitución



Fuente: Sunat
Elaboración propia

2.2. FORMA DE ASOCIARSE

Asociación, en esta modalidad se crea una nueva organización con un objetivo en común y acuerdan desarrollar tareas concretas para lograrlo; su duración es de largo plazo.

Dentro de esta modalidad se incluyen las dos primeras fases mencionadas anteriormente, en las cuales se fijan acuerdos entre los integrantes y se diseña un plan de trabajo en el que se asignan responsabilidades y tareas. A continuación se presenta la **denominación de la propuesta en estudio**: Asociación de pequeños productores de frijol de palo

A. Finalidad:

Organizar y capacitar a los pequeños productores del distrito de Monsefú sobre la producción y comercialización de frijol de palo a través de la ayuda mutua que promuevan el desarrollo económico y social en una forma armónica, equitativa, y en equilibrio con la naturaleza, para alcanzar el bienestar de sus socios y de la comunidad, a través de los mercados solidarios.

B. Objetivos de la Asociación

- Construir una forma de organización socioeconómica que permita alcanzar el bienestar social y de la realización plena del agricultor y representativo que vele por los derechos e intereses sociales y económicos, culturales e intelectuales de sus asociados.
- Crear un sistema de capacitación adecuada y permanente de sus socios.
- Alcanzar la sostenibilidad empresarial ofreciendo un producto rentable.
- Preservar el medio ambiente y promover el uso racional de los recursos naturales.

C. Condiciones para ser socio.

- Dedicarse a la producción de granos.
- Presentar una solicitud de adhesión mediante una ficha debidamente llenada con toda la información requerida en la misma.
- Practicar las buenas costumbres, conservando los valores morales
- Ser admitido por el consejo de administración, siempre y cuando se cumplan con los requisitos
- Los socios podrán retirarse de la asociación en cualquier momento, previa comunicación por escrito, mediante una carta notarial dirigida al consejo de administración

D. Deberes de los socios.

- Participar activamente en el desarrollo de la asociación.
- Concurrir puntualmente a las reuniones de la Asamblea General, así como a todas las convocatorias que hagan los Órganos de Gobierno de la asociación.

E. Características de los directivos.

Las características de deben cumplir los candidatos titulares o suplentes de los consejos directivos y comités, deberán reunir condiciones, tener habilidades humanas y técnicas, que son capacidad de liderazgo, adecuada comunicación, buena confianza.

F. Visión:

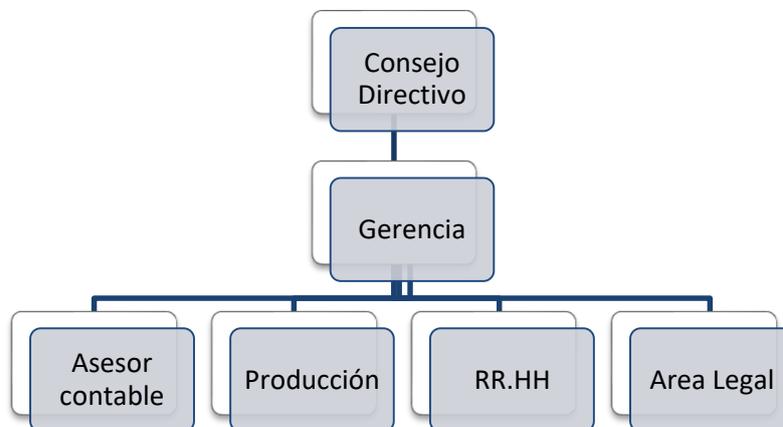
Ser la asociación de frijol de palo líder del norte del país y un referente a nivel nacional en la producción y comercialización de productos de calidad para mercados exigentes a nivel local, nacional e internacional.

G. Misión

Somos una organización de pequeños productores que contribuye a la mejora de la calidad de vida de sus asociados, al desarrollo socio – económico local, y provee al mercado un frijol de palo de excelente calidad, teniendo en cuenta la preservación y el respeto por el medio ambiente.

H. Organigrama propuesto:

Figura n.º 24. Organigrama propuesto



Elaboración propia

1. Análisis FODA de los productores de la zona

FORTALEZAS

- Experiencia agrícola de los productores.
- Gran mayoría de productores con terrenos propios.
- Alto nivel de compromiso entre padres e hijos.
- Disponibilidad de mano de obra en la zona.
- Iniciativa de asociatividad por parte de los productores.

DEBILIDADES

- Bajo nivel educativo de la zona en general.
- Bajo nivel económico de los productores.
- Falta de infraestructura para procesos y comercialización de frijol de palo.
- Sistemas de riego inexistentes.
- Falta de manejo técnico especializado.

OPORTUNIDADES

- Clima favorable para el cultivo de frijol de palo.
- Localización de parcelas concentradas geográficamente.
- Fondos concursables de apoyo al desarrollo productivo y social.
- Demanda internacional de granos.
- Existencia de ferias alimentarias especializadas promovidas por el estado.
- Empresas extranjeras y nacionales en busca de abastecimiento de frijol de palo para sus mercados.
- Existencia de empresas consultoras con experiencia en el tema de manejo asociativo.
- Firmas de TLC's con diversos países.
- Presencia de recurso hídrico en la zona.
- Tendencias de consumo orientadas a productos saludables.

AMENAZAS

- Precios de mercado inestables.
- Presión comercial por parte de intermediarios informales.
- Presencia de plagas y enfermedades para el cultivo de frijol de palo.
- Fenómenos climáticos que afecten el cultivo.

Elaboración Propia

III. Estrategias propuestas para ser implementadas en la asociación

A. Estrategia de consolidación de asociación

- **Constituir formalmente la asociación para acceder a fondos no reembolsables a través de instituciones públicas o privadas:** La legalización de la asociación permitirá a la misma, poder ser partícipe de fondos concursables no reembolsables mediante presentación de planes de negocios, como también de diversos programas de apoyo a organizaciones de productores, a los cuales de otra manera no podrían acceder de forma individual o sin algún grado de asociatividad reconocido por la ley.

B. Estrategias de producción

- **Realización de compra de insumos en cantidad para disminución de sus costos de adquisición.** Al representar un número significativo de asociados, se pueden coordinar la adquisición de diversos insumos o materiales en forma grupal, de manera que se genere un pedido lo suficientemente grande como para acceder a descuentos por volumen que permitan una disminución de los costos de producción en el agricultor y que finalmente repercuta en un mayor margen de ganancias para ellos.
- **Organización del proceso de producción para contar con mayor cantidad de áreas de cultivo del frijol de palo que permitan elevar el volumen ofertable:** La programación efectiva del tiempo de cosecha permitirá saber de antemano la cantidad y el momento en el que se puede contar con el producto, lo cual beneficiará a la asociación, ya que uno de los requisitos para articularse directamente con las empresas agroindustriales es la oferta de grandes volúmenes de materia prima, lo cual se podrá lograr gracias al acopio de toda la producción del total de los socios.
- **Mejoramiento de productividad agrícola a través de asistencia técnica especializada:** El contar con asesoramiento técnico-profesional en el manejo del cultivo permitirá optimizar el proceso productivo mediante un seguimiento óptimo del desarrollo del frijol en todas sus etapas, que asegure

un rendimiento superior mediante la aplicación oportuna de los requerimientos necesarios y el manejo eficiente de los recursos.

- **Implementación de sistemas de riego que permitan un aprovechamiento óptimo y racional del recurso hídrico:** El uso racional del agua mediante técnicas de riego mejoradas nos permitirá contar de manera permanente con un suministro por planta necesario para su desarrollo inclusive en épocas de bajas lluvias o sequías, y a la vez mantener una posición responsable hacia el cuidado del medio ambiente.
- **Coordinación de actividades de manejo fitosanitario para la erradicación de plagas y enfermedades:** El aprovechamiento geográfico de la distribución de parcelas de frijol de palo en la zona puede ser aprovechado para la programación global de control fitosanitario en una sola etapa que asegure una efectividad de 100% ya sea en el manejo preventivo o correctivo de plagas o enfermedades que de otra manera podrían ir rotando su hábitat de una parcela a otra y causando mayores daños y costos en el proceso de producción al no desaparecer del todo de la zona de impacto.

C. Estrategias de transmisión de conocimientos para los socios:

- **Fortalecer capacidades empresariales de liderazgo y motivación que permitan contar con capital humano competente:** La capacitación para los socios en temas de liderazgo, motivación y gestión empresarial deben ser prioritarias bajo la óptica de lograr consolidar la independencia de la asociación y su sostenibilidad a lo largo del tiempo mediante la transmisión de conocimientos que les permita desenvolverse sin problemas dentro del funcionamiento de la organización y la toma de decisiones referentes a sus actividades.

D. Estrategias de comercialización

- ***Fortalecer la capacidad de negociación en el grupo de los asociados para obtener mejores precios frente a diversos actores de la cadena:***

La presencia de intermediarios informales y su forma de negociación productor - acopiador, merma la rentabilidad de los agricultores que de manera individual se ven forzados a vender su producto debido a la necesidad que tienen de contar con dinero. Es por ello que a través del reforzamiento de las capacidades de negociación en grupo, la asociación en representación de los productores podrá ir paulatinamente eliminando a los actores informales mediante la implementación de políticas de venta de productos que les permitan obtener precios más justos para sus integrantes.

- ***Formalización de lazos comerciales con empresas agroexportadoras para abastecimiento a futuro mediante contratos de pre-venta:***

La oportunidad que brinda el trabajo bajo **asociatividad** permite tratar de manera más abierta y con un mayor poder de negociación ante las grandes empresas agroindustriales y dentro de lo cual se puede gestionar la modalidad de un contrato de pre-venta que permita asegurar de antemano un comprador fijo de la producción de los socios y asimismo poder contar con documentos que sirvan como aval para un posible préstamo bancario. Para ello se deberá tomar en cuenta ciertos aspectos como el de tener un precio variable según condición de mercado pero fijando siempre un precio mínimo para la transacción, o llamado también precio refugio, que proteja la rentabilidad de los productores ante eventuales caídas del valor del producto en el mercado.

- **Empresa agroexportadora:**

FOOD EXPORT

Es una empresa que gestiona procesos con tecnología de vanguardia (avanzada), cumpliendo con los estándares de calidad exigidos por el mercado nacional e internacional. Son parte de las cadenas productivas del valle de Jequetepeque, Lambayeque - Chancay y del Chira, que de la mano con el agricultor, nos permite garantizar y ofertar grandes volúmenes de las diferentes variedades de menestras durante todo el año. Atienden

la demanda nacional y tienen una clara visión en el mercado externo, habiendo realizado exportaciones a países de toda América. Food Export Norte, garantiza una gran oferta exportable para el mercado global.

Sus principales productos:

Fríjoles: Castilla, Palo, Zarandaja, Loctao, Canario, Panamito, Caballero, Rojo, Guinda y Caraota. Pallares: Bebe, Iqueño y americano.



Foodexport
alimentando un mundo mejor

PRODUCTO
Legumbres

Producto: Frijol Palo
Nombre Científico: *Cajanus cajan* (L.) Millsp.



» FICHA TÉCNICA

Partida arancelaria	0713399900
Características	Es un grano de forma oval y tamaño pequeño de color marrón claro, moteado, punteado o jaspeado de suave textura y agradable sabor, rico en proteínas, carbohidratos y minerales. Se produce en la costa norte y centro del Perú.
Especificaciones técnicas	Calibre 540/580 granos en 100 g con 3% máximo de defectos. Totales. Selección 100% Máquina y Manual.
Empaque	Bolsas de polipropileno de 25 /50 kg. - 50 /100 lbs. Peso neto.
Disponibilidad	Mayo - Diciembre

Productos CATEGORIAS

- Legumbres
- Cereales
- Colorantes
- Insumo
- Especia

Más productos de la categoría
LEGUMBRES

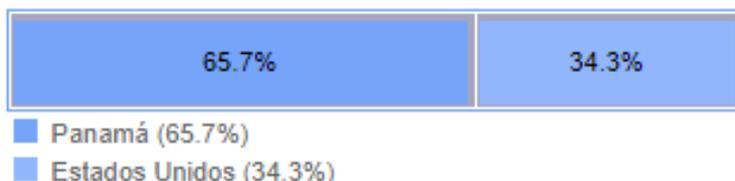


Foodexport
alimentando un mundo mejor



Nosotros
Misión
Visión
Historia
Instalaciones

Figura n.º 25. Distribución del porcentaje de participación - 2017



Fuente: SIICEX
Elaboración SIICEX

- **Participar en eventos y ferias comerciales para ganar presencia local y acceder a nuevos mercados:** La participación en eventos comerciales permite ganar posicionamiento y reconocimiento a nivel comercial y ofrece oportunidad de relacionarse directamente con clientes potenciales como también encontrar socios estratégicos que permitan mejorar su sistema de abastecimiento, producción, etc. De igual forma permite encontrar nuevos mercados para el producto y entidades de apoyo internacional que puedan servir como medio de desarrollo institucional.
- **Ferias comerciales:**

EXPO ALIMENTARIA

Expo alimentaria es la principal plataforma de negocios internacionales del sector alimentos, bebidas, maquinaria, equipos, insumos, envases y embalajes, servicios, restaurantes y gastronomía más importante de Latinoamérica, la cual se constituye como el punto de encuentro internacional de empresas exportadoras, y selectos compradores provenientes de los cinco continentes.

Congrega más de 45,090 visitantes profesionales, asimismo, más de 650 empresas exhiben sus productos y lo último en tecnología.



IV. Impacto de la propuesta

De acuerdo a lo desarrollado anteriormente, se espera que a raíz de la aplicación de la propuesta y en un horizonte de tiempo razonable para tal propósito, se genere un cambio en el entorno de los productores de frijol de palo del Distrito de Monsefú principalmente en cada una de las variables de estudio del presente trabajo, es decir, asociatividad y exportación.

Ubicación: Monsefú ciudad de las flores se ubica al suroeste de Chiclayo, a 16 km. En la margen derecha del río Reque, a 11 metros sobre el nivel del mar, perteneciente al departamento de Lambayeque.

Límites: Por el Norte con los distritos de La Victoria y Santa Rosa; al Sur con el Distrito de Eten; por el Este con el Distrito de Reque y por el Oeste, con el Distrito de Santa Rosa y el Océano Pacífico.

Población: 35 mil habitantes aproximadamente.

Clima: Cálido en los meses de verano y templado durante los demás meses del año.

CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN

OBJETIVO N°1: Determinar el modelo de asociatividad más pertinente que permita a los pequeños productores de frijol de palo; la exportación al mercado de Panamá desde Monsefú - Chiclayo, Trujillo 2018.

La tabla N° 30 muestra las dimensiones que han sido seleccionadas para la variable independiente asociatividad. Estas dimensiones han sido tomadas de los diferentes estudios realizados en el Perú por autores citados en el marco teórico, parte fundamental para determinar los tipos de modelos asociativos. Este análisis nos ha permitido determinar que Cooperativa, Consorcio y Asociación son las Formas asociativas más comunes empleados por muchos sectores productivos, esta información también está respaldada por MINCETUR (2015) que en su estudio sobre modelos asociativos en el Perú presenta muchos casos de pequeños agricultores que han adoptado uno de los tres modelos asociativos y esto les ha permitido mejorar su productividad logrando que sus productos sean altamente competitivos en el sector agroalimentario internacional. Por otro lado, concordamos con Soto O. (2014) donde afirma que la elección de un modelo asociativo resulta una alternativa de desarrollo y una estrategia fundamental para la generación de oportunidades para el progreso propio y de la comunidad, y además de que los productores podrán resolver y enfrentar sus problemas de manera conjunta. Es así que en este estudio se ha aplicado una técnica cualitativa denominada Focus Group que permite la elección del modelo de asociatividad más adecuado a la realidad de los pequeños productores de frijol de palo del distrito de Monsefú y como se detalla en la parte C de preguntas específicas dentro del Anexo 3 Focus Group mediante revisión bibliográfica se elaboró nueve preguntas que describen detalladamente cada modelo, considerando como parte fundamental las características, ventajas, desventajas, requisitos y constitución con la finalidad de que los agricultores puedan elegir fácilmente el modelo al que desean pertenecer y en la tabla N° 31 podemos notar la elección de cada agricultor respecto a estos modelos. Coincidiendo con Olmedo, Achinelli y Ayala (2016) quienes emplearon la metodología de análisis documental–bibliográfico y la aplicación del grupo focal, instrumento que les permitió recoger opiniones de las mujeres tejedoras con respecto a la asociatividad, esto conllevó a los autores a diseñar un modelo de asociatividad para mejorar la competitividad de la agroindustria en su sector y que ello contribuye de manera positiva a la rentabilidad y productividad de las mujeres tejedoras.

OBJETIVO N° 2: Analizar los principios fundamentales del modelo de asociatividad obtenida que permita a los pequeños productores de frijol de palo la exportación al mercado de Panamá desde Monsefú – Chiclayo, Trujillo 2018.

Luego de la aplicación del Focus Group para la elección del modelo asociativo, se realizó una encuesta enfocada al análisis de los principios fundamentales, los cuales fueron seleccionados mediante revisión bibliográfica por diversos autores. En donde Gómez L. (2011), resalta que los indicadores para valorar la asociatividad son esencialmente: confianza, cooperación, liderazgo y participación. Por otro lado, Musayón & Núñez (2014), concluyen que para el éxito de las asociaciones es fundamental identificar y fortalecer factores de nivel asociativo como la comunicación, confianza, compromiso y liderazgo. Es por ello que en el presente estudio, se aplicó una encuesta a los agricultores con el fin de conocer el nivel de cada principio fundamental; base esencial para la formación de una Asociatividad. La gran mayoría de agricultores tuvieron resultados positivos en relación a integración con el 95%, de igual manera confianza con el 95%, participación con el 90% y comunicación con 88% del 100% que son los 14 encuestados (véase en las figuras N°11, N°13, N°10 y N°09 respectivamente) estos resultados nos indican que los agricultores tienen factores positivos que les permiten formar parte de un grupo unido con lazos de confianza entre sus futuros miembros. Por último, debemos considerar que la seguridad y habilidades de negociación son puntos esenciales que se debe reforzar y que de estos también depende la solidez de la futura asociación, estos dos principios dieron como resultado un bajo porcentaje en relación a los anteriores mencionados 86% y 81% respectivamente (véase en las figuras N°12, y N°14 respectivamente). En efecto, el fortalecimiento de todos estos elementos permite desarrollar una buena Asociatividad enfocada al bien común por ende marche bien y alcance el éxito.

OBJETIVO 3: Determinar la viabilidad de mercado que permite a los pequeños productores de frijol de palo la exportación al mercado de Panamá desde Monsefú – Chiclayo, Trujillo 2018.

Las tablas N°39 y N° 40 nos muestran el análisis de la variable dependiente exportación a través del estudio de la dimensión mercado meta, en base a cinco factores: demografía, PBI, PBI Per cápita, Tasa de desempleo y Riesgo país, luego del análisis de estos factores se ha obtenido como resultado que el país más viable es Panamá, esto debido a que cuenta con un riesgo comercial favorable y es el tercer país con índice de desempleo más bajo de todos de América Latina, razón por la cual beneficia el incremento de su PBI. Todo ello nos hace concluir que Panamá es el país que cuenta con los indicadores más favorables para realizar una exportación.

Se coincide con Alayo y Zumarán (2014) en que el análisis de mercado abarca factores económicos relevantes como: PBI nominal, PBI per cápita, tasa de inflación, nivel de ingreso, población, balanza comercial y riesgo país, como fundamento de estudio para determinar la viabilidad de mercado.

Seguido a esto la tabla N° 41 nos ha permitido analizar el mercado de Panamá por provincia y teniendo como factor principal la tasa de crecimiento lo cual ha sido de gran utilidad para determinar la principal provincia en la cual se va a desarrollar este estudio.

La tabla N° 42 nos permite identificar las provincias en las que se produce frijol de palo, lo que nos facilita determinar los principales puntos de competencia actuales e identificar a nuestra potencial competidor, teniendo como base las superficies sembradas, cosechadas y principalmente el rendimiento de quintales por hectárea, esto nos facilitará detectar las provincias de panamá que cuentan con poco abastecimiento y nula producción de este producto. En comparación con la tabla anterior, la tabla N° 43 muestra comparativos de los últimos cinco años agrícolas donde se observa que hubo un rendimiento de 23.43ha en el 2015, debido principalmente al aumento de productores de 0,6 respecto al año anterior, sin embargo en el año 2016 podemos observar una baja disminución de rendimiento en los últimos 5 años lo que representa una oportunidad y ventaja para exportar frijol de palo a Panamá. Finalmente la tabla N° 44 nos permite evaluar las importaciones realizadas por Panamá donde se conoció que Perú es actualmente uno de sus principales Proveedores de frijol de palo, lo que demuestra que últimamente este país está demandando este producto, por consiguiente representa una clara ventaja y una gran oportunidad para cubrir este mercado.

OBJETIVO 4: Analizar las barreras de acceso generadas para la exportación de frijol de palo al mercado de Panamá a través de los pequeños productores del distrito de Monsefú – Chiclayo, Trujillo 2018.

En las tablas N° 46 podemos observar el gravamen de Importación vigente entre Perú y Panamá, así como en la tabla N°47 donde muestra las preferencias vigentes existentes entre estos países, lo que representa una gran ventaja que nos permite exportar frijol de palo a Panamá con arancel 0, es decir contamos con entrada libre para este producto gracias a que Perú y Panamá son países miembros del ALADI. Existe una gran beneficio al no existir barreras arancelarias, sin embargo existen ciertos requerimientos documentarios exigidos por Panamá tal y como los podemos observar en la tabla N° 48 y figura N° 21 y normas de etiquetado en la tabla N° 49, las cuales deben ser analizados detenidamente para poder entrar a Panamá con el producto seleccionado, añadido a eso tenemos los requisitos fitosanitarios que se deben cumplir para el producto en estudio y a qué autoridad sanitaria debemos acudir para obtener los certificados necesarios para la exportación.

El análisis de estas tablas nos permite condensar todas las barreras tanto arancelarias, no arancelarias y fitosanitarias, con el fin de lograr una exportación exitosa cumpliendo todos los parámetros exigidos por Panamá. Podemos coincidir con el estudio de Algalobo y Pusse (2017) quienes resaltan que para el acceso a nuevos mercados internacionales, es necesario evaluar y analizar las diversas barreras que exige el comercio internacional a fin de generar seguridad de sus productos.

OBJETIVO 5: Determinar la capacidad productiva de los pequeños productores de frijol de palo para la exportación al mercado de Panamá distrito de Monsefú-Chiclayo, Trujillo 2018.

Según los datos de la entrevista en cuanto a la capacidad productiva de los agricultores, existen hectáreas disponibles a parte de otras hectáreas que ya están sembradas, haciendo un total de 21 hectáreas tanto sembradas y libres, lo que nos da a entender que ellos cuentan con los espacios suficientes que permitirá a corto plazo generar mayor capacidad productiva y de esta manera lograr una oferta exportable segura para la exportación. Por otro lado, en cuanto al volumen de producción según la experiencia que se obtuvo del sembrío del frijol en el 2017, el rendimiento del producto fue favorable. Sin embargo, los productores no estaban conforme ya que en el mercado nacional el producto es poco valorado, es por eso que los agricultores están decididos a atender una demanda aún mayor en el mercado internacional siendo parte de un modelo asociativo con criterios de exportación, que les permita obtener mayores beneficios y de esta manera puedan ingresar de manera segura a nuevos mercados cumpliendo las exigencias de los compradores. Al igual como lo afirma Buse T. (2012) las pequeñas y medianas empresas que elaboran productos agrícolas, requieren de un modelo de asociatividad dinámico y eficiente que permita atender, en el corto plazo, la gran demanda de sus productos. Por otro lado afirma que el desarrollo de la asociación debe ser factible, lo suficientemente dinámico y eficiente para atender demandas en corto plazo, adaptándose a las características que tienen los mercados de modo que se logre elevar la competitividad de los productos nacionales en el mercado internacional y con ello el desarrollo y la mejor de calidad de vida.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados de la investigación, en este caso del Focus Group se pudo analizar el modelo de asociatividad que más se adapta a la realidad de los productores, de esta manera nos conlleva a describir el modelo asociativo con las estrategias de comercialización a ser adoptadas por los agricultores de Monsefú a fin de lograr la exportación de sus productos.

El modelo de asociatividad descrito en el presente estudio acorde a la realidad de los agricultores es una asociación agraria de pequeños productores de frijol de palo, por lo que según análisis este modelo es el más pertinente y que, adoptado este modelo, beneficiará directamente a los mismos logrando abarcar nuevos mercados.

Los resultados de la aplicación de la encuesta en cuanto al análisis de los principios fundamentales de un modelo de asociatividad, es una prueba factible de que al desarrollar y ejecutar el modelo asociativo propuesto se alcance los objetos esperados por los agricultores. Por lo tanto este estudio, nos permite concluir que los agricultores de Monsefú sí se encuentran en la facultad para formar parte de una asociación con criterios de exportación.

El análisis del mercado meta fue fundamental para determinar el mercado específico al cual irá dirigido el frijol de palo, de la misma forma el averiguar la producción de frijol de palo en el país seleccionado (Panamá), nos permitió conocer las provincias en las que no se siembra ni cultiva el producto generando oportunidades comerciales para el abastecimiento de dicho producto.

La relación actual entre Perú- Panamá, facilita la posibilidad de exportación de frijol de palo ya que podemos aprovechar los acuerdos y Tratados Comerciales, los cuales otorgan preferencia y excepciones en cuanto al advalorem impuesto a este producto, una clara oportunidad que no podemos desaprovechar. Por otro lado se debe coordinar con el importador o comprador, las exigencias que correspondan a su aduana para el ingreso de la mercadería, estando a cargo del exportador gestionar dicha documentación en el mercado de origen. Normalmente para productos alimenticios se suele solicitar: certificado sanitario, certificado de origen y certificado de calidad.

Según los datos obtenidos de la entrevista aplicada a los pequeños productores con la finalidad de conocer la capacidad productiva y la revisión y análisis de los registros simples

donde muestra que a partir del año 2016 han tenido una producción de más de 28 toneladas de frijol de palo, monto mínimo equivalente a un contenedor de 20 pies que se necesita para la exportación, actualmente los agricultores si tienen la capacidad necesaria para generar un volumen de exportación, así como hectáreas disponibles para cubrir un incremento de dicho volumen.

Estas conclusiones nos llevan a la respuesta de la Hipótesis planteada.

RECOMENDACIONES

El modelo asociativo del presente trabajo que se plantea para los productores de frijol de palo del Distrito de Monsefú es una asociación agraria, esta permitirá tener una visión empresarial que generará un desarrollo económico y social; y no solo de los asociados sino también que sirva como un instrumento crucial para el desarrollo de la localidad.

Se debería promover una actitud empresarial que permita a la asociación crecer en el tiempo mejorando el nivel de vida de sus socios; así como también una gestión adecuada, donde el trabajo se realice en sinergia evitando desperdiciar tiempo y recursos.

Al final del estudio se tiene que los productores agrícolas deben dar impulso a la asociación mediante la aplicación de todas las estrategias propuestas en el modelo con la finalidad de superar sus deficiencias y de esta forma; mejorar la situación actual de cada productor. Sin embargo el modelo asociativo no permite que los individuos que la conforman trabajen de forma individual, por lo cual su constitución implica que los objetivos o propósitos que persiguen los socios sean trabajados de manera conjunta.

Para que los productores se interesen en el tema asociativo se debe reforzar los principios fundamentales de seguridad y habilidades de negociación mediante charlas y capacitaciones. Además para que el modelo de asociatividad sea implementado adecuadamente; se recomienda seguir las 3 etapas dadas en la propuesta del modelo en las que se contempla el aspecto social, productivo y comercial.

Se recomienda tomar en cuenta los estudios realizados en cuanto a la evolución del mercado como población, demanda internacional y riesgo país para tener una visión clara del mercado al cual irá dirigido el producto y de esta manera lograr una permanencia a largo plazo.

Es importante aprovechar el Tratado de Libre Comercio que tiene Perú y Panamá, puesto que permiten reducir y en este caso eliminar las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio, promueve las condiciones para una competencia justa además de incrementar las oportunidades de inversión y fomentar la cooperación entre países.

En cuanto al tema productivo, se debe contar con un equipo profesional especializado, que permita trabajar en la mejora de la calidad del producto con un mejor manejo de plagas y enfermedades, además se debe trabajar en la implementación de

certificaciones como las BPA (Buenas Prácticas Agrícolas), con la finalidad de que el frijol de palo llegue a mercados más exigentes que paguen un mejor precio, y por consiguiente genere mayores ingresos a los productores.

REFERENCIAS

Alayo, C. & Zumarán, A. (2014). *Asociatividad y cultura exportadora de los productores de cochinilla de la provincia de san marcos para la exportación de Jeans teñidos al mercado norteamericano*. (Tesis de Licenciatura). Universidad privada del Norte, Trujillo, Perú.

Albuquerque P. & Rodríguez H. (2015). Modelo de asociatividad para promover el desarrollo económico de pequeños productores de hortalizas en la provincia de Trujillo. En Revista de *Ciencia y Tecnología*, 11 (3) pp. 169-185. Recuperado <http://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/1146>.

NOTA. El numeral 11(3) significa Volumen 11, numero 3

Algalobo B. y Pusse K. (2017). *Asociatividad como estrategia de desarrollo para la exportación del limón sutil del distrito de Olmos*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo, Lambayeque, Perú.

Barranzuela K. y Zacarias C. (2017). *Propuesta de un modelo asociativo para la mejora de la producción de chirimoya en el distrito de San Juan, Valle de Jequetepeque, para la exportación de harina de chirimoya a la ciudad de Miami - Estados Unidos en el año 2017*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú.

Buse E. (2012). Modelo de asociatividad de cadenas productivas de PYMES agrícolas para elevar el nivel de competitividad en el mercado internacional. En Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial, 15(1) pp. 25-34. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81624969003>

NOTA. El numeral 15(1) significa Volumen 15, numero 1

Crispín, López, Migrori y Olivares (2010). *Propuesta de un Modelo de Asociatividad para pequeños productores de ají Páprika en el Valle de Supe*. (Tesis de Maestría). Universidad Esan, Lima, Perú.

Deza A. (2017), *Asociatividad para la agricultura exportadora en productores de uva del distrito de San Benito. Contumazá – 2017*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú.

Ferrando (2015), *Asociatividad para mejora de la competitividad de pequeños productores agrícolas*. En la revista *Anales Científicos*, 76 (1) pp. 177-185. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.21704/ac.v76i1.779>

NOTA. El numeral 76 (1) significa Volumen 76, numero 1

Gómez L. (2011). Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas: tres estudios de caso. *Revista de Estudios Agrarios y Análisis De Asociatividad Empresarial*, 17 (47) pp. 133-144. Recuperado de <https://biblat.unam.mx/es/revista/estudios-agrarios/articulo/asociatividad-empresarial-y-apropiacion-de-la-cadena-productiva-como-factores-que-impulsan-la-competitividad-de-las-micro-pequenas-y-medianas-empresas-tres-estudios-de-caso>.

NOTA. El numeral 17(47) significa Volumen 17, numero 47

Maldonado, G. (2012). *Determinantes e impactos de la Asociatividad para el comercio justo*. (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, PUCP, Lima, Perú.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013). *Asociatividad para el Comercio Exterior*. Lima.

Montes R. (2016). *Asociatividad en los productores como estrategia de Internacionalización: Caso "Asociación Señor de Pachapunya*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Ayacucho Federico Froebel, Ayacucho, Perú.

Musayón L. & Núñez R. (2014). *Propuesta de fortalecimiento asociativo para pequeños productores apícolas caso: asociación del sector Cascajal Olmos Lambayeque*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

Quimí, M. & Nuñez, L. (2012). *Modelo Asociativo para la gestión de los agricultores de la comuna manantial de Guangala, parroquia colonche, provincia de Santa Elena*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Estatal Península de Santa Elena, Ecuador.

Rea, A., Moreno, E., & Pacas, W. (2017). *Proponer un programa de asociatividad para los pequeños productores de maíz en la parroquia de Calacalí*. (Tesis de licenciatura). Escuela de Economía. Universidad Central del Ecuador.

Ruíz, S. (2016). El sector agroalimentario y su competitividad a partir de modelos asociativos. En la revista ingeniería industrial, 37 (3) pp. 323-332. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S181559362016000300011

NOTA. El numeral 37 (3) significa Volumen 37, numero 3

Santiago D., Cruz B., Acevedo J., Ruíz A. & Maldonado J., (2015). "Asociatividad para la competitividad en la agroindustria de Oaxaca, México. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 19 (36) pp. 1167-1177. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/141/14132408003/>

NOTA. El numeral 19 (36) significa Volumen 19, numero 36

Soto O. (2014). *Propuesta de un modelo asociativo a productores de palta en el distrito de Motupe - Departamento de Lambayeque*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

Tarquino, G. & Montesinos, M. (2001). Modelo asociativo para el mejoramiento de la competitividad de la empresa y mediana empresa del sector confección. *Revista Venezolana de Economía Social*, 5 (10) pp. 99-113. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/622/62201007/index.html>

NOTA. El numeral 5(10) significa Volumen 5, numero 10

Unda, J. & Duran, P. (2008). *Asociatividad de pequeños productores en organizaciones económicas campesinas: cadena del brócoli, 2005-2007*. (Tesis de Maestría). Universidad San Francisco de Quito, Ecuador.

Vásquez P. & Zapata J. (2015). Estudio de los factores que influyen en la asociatividad de los productores de mango del Valle Motupe – Olmos. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

Zambrano, M. (2015). *Estrategias de asociatividad para el sector cafetalero de la federación regional de asociaciones de pequeños cafetaleros ecológicos del sur (FAPECAFES) de la ciudad de Loja*. (Tesis de Licenciatura) Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

ANEXOS

ANEXO N° 1. Determinación de la Variable Independiente

Elgue M. Chiaradía C. (2007)		Magnazo C, Orchansky C. (2007)		Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) 2015	Romero R. (2010)
MANERA COMO DEFINE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE					
FORMAS ASOCIATIVAS		MODALIDADES ASOCIATIVAS		Formas asociativas más comunes en el Perú	Las formas asociativas en la agricultura
Informales	Formales	Corporaciones con personería jurídica	Modalidades asociativas sin personería jurídica		
<ul style="list-style-type: none"> • Consorcio de Productores • Sociedad de hecho • Proyectos productivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones civiles y Fundaciones • Cooperativas • Sociedades Comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedades comerciales • Asociaciones civiles sin fines de lucro o fundaciones • Cooperativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consorcios • Asociaciones en participación • Sociedades de hecho 	<ul style="list-style-type: none"> • La Asociación • La Cooperativa • Los contratos asociativos (Consortios). 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativa • Asociación de productores • Sociedad civil • Sociedad comercial

Fuente: Bibliografía

Elaboración: propia

ANEXO N° 2. Instrumento Aplicado a los agricultores de Monsefú

FOCUS GROUP

I. OBJETIVO

- Analizar el modelo de asociatividad más adecuado a la realidad de los pequeños productores de frijol de palo.

II. FINALIDAD

Este Focus tiene la finalidad de elegir el modelo de asociatividad más adecuado que permitirá a los pequeños productores formalizarse y poder en un futuro lograr la exportación del frijol de palo al mercado de Panamá.

III. EJECUCIÓN

A. GUÍA DE PAUTAS DEL MODERADOR

Para llevar a cabo el Focus Group es necesario definir los requisitos de los participantes. Una vez hecho ello, se procede a redactar la guía de pautas a utilizar durante el Focus.

SEXO	EDAD	OCUPACIÓN	CANTIDAD
Femenino	30 a 60 años	Agricultor	4
Masculino	30 a 70 años	Agricultor	10

PRESENTACION

Buenos días mi nombre es Leila Quispe, estudiante de la carrera de Administración y Negocios Internacionales, coordinador del presente estudio cualitativo.

Quisiera agradecerles por acceder a esta entrevista, la cual será fundamental para nuestro trabajo. En principio me gustaría informarles que ustedes como pequeños productores han sido convocados con la finalidad de elegir el modelo asociativo que más se adapte a sus preferencias a través del recojo de sus opiniones. Por consiguiente, les ruego que fueran totalmente espontáneas y sinceras en sus respuestas. Así mismo, hacerles saber que toda la información que ustedes provean es completamente confidencial. Garantizándoles absoluta reserva. La

duración del estudio tomará 1h con 15 minutos. De antemano agradezco su gentil colaboración y tiempo a la información brindada.

EXPLICACIÓN INTRODUCTORIA PARA LA SESIÓN DE GRUPO

- a. Explicar cómo funciona las sesiones de grupo.
- b. Explicar que no hay respuestas correcta, sólo opiniones.
- c. Por favor que solo hable una persona a la vez. Y si desea dar una opinión puede levantar la mano.
- d. Si usted tiene una opinión diferente a las demás personas del grupo, es importante que nos la haga saber.
- e. ¿Tienen alguna pregunta?

B. ROMPIMIENTO DEL HIELO

Para romper el hielo se les hizo una DINÁMICA

- **DENOMINACIÓN:** Armando Un Corazón
- **OBJETIVO:** Generar un grado de confianza para la realización de las actividades
- **MATERIALES:**
 - Cartulinas de un solo color
 - Plumones
 - Papelotes
 - Cinta masking
- **DESCRIPCIÓN:**

“Armando un Corazón”, es una dinámica de participación de los integrantes del taller, se utiliza generalmente en el inicio de toda la actividad, con el fin de generar empatía entre ellos y de esta manera poder cumplir el objetivo del Taller.
- **EJECUCIÓN DE LA DINÁMICA**
 1. Se diseña un corazón en una cartulina y se divide en cuatro partes diferentes, con la finalidad de convertirse en un rompecabezas.
 2. Se confecciona corazones de acuerdo al número de participantes, teniendo en cuenta que para cada corazón se necesitan 04 participantes.

3. Se divide el corazón en cuatro partes diferentes, luego se recorta las partes divididas del corazón y se mezclan.
4. Estas partes se tiran al suelo y se indica que cada participante coja una y que busque entre sus compañeros las partes que faltan para armar un corazón.
5. El corazón armado debe estar colocado en un papelote, el cual se coloca en la pared, la cantidad de estos dependerá del número de corazones.
6. Se premia al equipo que armo el corazón en el tiempo más corto.

- **PREGUNTAS DEL CONTEXTO**

1. En el papelote deben colocar un nombre al corazón armado
2. Se hacen las siguientes preguntas: empezando por el que armó primero el corazón
 - ¿A qué se debió que ustedes armaron el corazón primero?
3. Luego se hacen las preguntas en forma general:
 - Se indica que cada uno se presente,
 - A cada uno se le hace las siguientes preguntas:
 - ¿Con que animal te identificas?, ¿Por qué?
 - ¿Qué es lo que más te gusta?
 - ¿Qué es lo que no te gusta?
 - ¿Qué esperas de esta reunión?

C. PREGUNTAS ESPECÍFICAS

Para llevar a cabo esta etapa, se realizó preguntas relacionadas a las características de los modelos asociativos con la finalidad de que ellos elijan el modelo asociativo que más se adapte a su realidad.

1. Le gustaría que los derechos y obligaciones entre socios sean iguales, si su respuesta es afirmativa, marque **COOPERATIVA**. Si le gustaría adquirir derechos y asumir obligaciones y responsabilidades de manera individual, marque **CONSORCIO**. Si se siente cómodo compartiendo responsabilidades y asumiendo obligaciones con sus socios, marque **ASOCIACIÓN**.
2. Con cuál de las siguientes situaciones se sentiría más cómodo, elija la alternativa que más le convenga:

- Las utilidades no se repartan en caso que usted se retire, si la respuesta es afirmativa marque **COOPERATIVA**.
 - Las utilidades generadas serán distribuidas entre los socios (la forma de distribución deben establecerse claramente en el contrato) si está de acuerdo marque **CONSORCIO**.
 - Las utilidades generadas no podrán ser distribuidas directa o indirectamente entre los asociados, si está de acuerdo marque **ASOCIACIÓN**.
3. Conforme a la estructura organizativa de un modelo asociativo, marque según su preferencia:
- Es compleja, porque se necesita un mínimo de 11 socios y la elección obligatoria de 4 directivos a cargo de la organización, si opta por esta opción marque **COOPERATIVA**.
 - Es compleja, porque es necesario agruparse con pequeñas y medianas empresas por lo que crea desconfianza, si opta por esta opción marque **CONSORCIO**
 - Es simple, por la elección democrática de un comité directivo conformado por mínimo 3 socios, si opta por esta opción marque **ASOCIACIÓN**.
4. Respecto al cumplimiento de los objetivos estratégicos como una entidad jurídica, no se pierde la identidad de ningún socio que lo conforma. A continuación marque según su preferencia.
- Le gustaría Cumplir sus objetivos estratégicos como Persona Jurídica sin perder su identidad. Si está de acuerdo marque **COOPERATIVA**
 - Le gustaría cumplir sus objetivos estratégicos agrupándose como una entidad jurídica separada que no implica la pérdida de identidad de ningún miembro. Si está de acuerdo marque **CONSORCIO**.
 - Le gustaría Cumplir sus objetivos estratégicos agrupándose como una entidad jurídica que lo represente. Si está de acuerdo marque **ASOCIACIÓN**.

5. A continuación responda:

- Le gustaría formar parte de una organización que le brinde apoyo y asistencia técnica para mejorar la calidad de sus productos, con ello ingresar de manera segura a mercados extranjeros. Si cumple con sus expectativas marque **COOPERATIVA**.
- Le gustaría formar parte de una organización que pueda superar las dificultades e ingresar a mercados extranjeros con menor costo y riesgo. Si cumple con sus expectativas marque **CONSORCIO**
- Le gustaría agruparse con otros agricultores con la finalidad de tener mayor capacidad productiva para lograr atender una demanda en el mercado internacional con menor costo. Si cumple con sus expectativas marque **ASOCIACIÓN**

6. De las siguientes afirmaciones

- ¿Consideraría a la **COOPERATIVA** como un medio para facilitar la exportación?
- ¿Consideraría al **CONSORCIO** como un medio para facilitar la exportación?
- ¿Consideraría a la **ASOCIACIÓN** como un medio para facilitar la exportación?

7. Considerando que la **COOPERATIVA CONSORCIO Y ASOCIACIÓN** brinda la seguridad de que cada uno podrá conservar su autonomía gerencial y jurídica, elija usted a la cual desea conformar, considerando los puntos anteriormente mencionados.

8. De los siguientes casos responda según su preferencia:

- Con asistencia técnica, asesoría y capacitación usted podrá adquirir nuevas posiciones estratégicas para el abastecimiento y/o venta reforzando posiciones en el mercado. Si está de acuerdo marque **COOPERATIVA**
- Adquirir mayor presencia en el mercado extranjero y cubrir mayor demanda. Si es así marque **CONSORCIO**.
- Conseguir nuevas posiciones estratégicas para el abastecimiento y/o venta, disminuyendo la incertidumbre y reforzando posiciones en el mercado. Si está de acuerdo marque **ASOCIACIÓN**.

9. Y por último, marque según sus expectativas:
- Libre adhesión y retiro voluntario, integración y cooperación mutua. Si está de acuerdo marque **COOPERATIVA**.
 - Poder de negociación, mayor seguridad y confianza. Si está de acuerdo marque **CONSORCIO**.
 - Compromiso mutuo, objetivos comunes y riesgos compartidos. Si está de acuerdo marque **ASOCIACIÓN**

AGRADECIMIENTO POR LA PARTICIPACIÓN

Se les agradeció a las personas por su participación y por la calidad de respuestas que se obtuvo en las preguntas.

CIERRE DE LA ENTREVISTA

Muchas gracias, la información que han proporcionado serán muy útil. Que tengan buen día

D. EXPOSICIÓN DE LOS TESISISTAS

Mediante la presentación de unas PPT's con información relevante sobre los modelos de asociatividad más usados en el Perú, se brindó una charla detallada sobre características, ventajas y proceso de constitución de cada uno de ellos, con la finalidad de que los pequeños productores tengan el conocimiento necesario al momento de tomar la decisión de conformar uno de estos modelos: asociación, cooperativa y consorcio.

A continuación se describirán los principales puntos de cada modelo asociativo que darán lugar a la elección de la conformación de un modelo.

ASOCIATIVIDAD AGRARIA

El asociativismo agrario puede definirse como una de las formas organizativas que articulan a los pequeños productores. Se basan para ello en prácticas históricas o en aquellas promovidas a través de la instrumentación de programas específicos para este sector.

Beneficios

- Resolver y enfrentar problemas de manera conjunta, respetando la autonomía de los participantes.
- Aprovechar las oportunidades, neutralizar las amenazas, poner a disposición sus fortalezas y disminuir sus debilidades.
- Incremento de la producción y productividad. Mayor poder de negociación.
- Se comparten, riesgos, costos y beneficios.

Cómo crear una asociación

- 1.- Decidir el nombre de la asociación y RESERVAR EL NOMBRE en los Registros Públicos.
- 2.- Redactar el Acta, aprobar el Estatuto social y redactar la Minuta firmada por Abogado Colegiado.
- 3.- Elevar a Escritura Publica el documento constitutivo
- 4.- Inscribir en los Registros Públicos de la ciudad donde se creará la Asociación.
- 5.-Inscribir la Asociación en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT).

Aspectos Importantes para la Constitución Formal de una Asociación

- Las personas que quieren formar la asociación, denominadas socias y socios fundadores, realizarán una primera reunión oficial en la que:
- Se acuerda la creación de la asociación y se aprueban los estatutos.
- Se eligen los cargos y los órganos de gobierno.
- Se levanta acta (Acta de Constitución) en la que se hará constar la voluntad de asociarse y la persona que va a inscribir a la asociación en el registro (que es la misma que tiene que aparecer en el paso 4 de la solicitud de inscripción). Se anexan los estatutos. El acta puede ser un documento público en notaría o privado entre las y los miembros de la asociación.
- El órgano de gobierno más habitual es la denominada junta directiva, pero no es obligatorio que tome este nombre y ni siquiera que exista, ya que la propia asamblea

puede asumir sus funciones. Sin embargo, sí es obligatorio la elección de al menos los tres cargos citados de presidencia, secretaría y tesorería.

CONSORCIO

Un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas.

Características

- Los miembros de un consorcio de exportación conservan su autonomía financiera, jurídica y de gestión.
- Un medio formal para la cooperación estratégica.
- Los miembros pueden:
 - mejorar su rentabilidad.
 - aumentar la eficiencia.
 - acumular conocimientos.

Ventajas

- Aumentan y complementan la oferta de las empresas individuales.
- Los costos y gastos son compartidos y por lo tanto más asequibles
- Menores costos operativos, de comercialización y promoción, ya que se comparten dichos gastos e inversiones entre los asociados.
- Mejor economía de escala y poder negociador.
- Mayor representación en ferias internacionales con un costo relativo menor.
- Mayor apoyo económico

COOPERATIVA

Es una asociación solidaria democrática y autónoma de personas que se unen voluntariamente para producir bienes o servicios, posibilitando satisfacer sus necesidades y alcanzar sus aspiraciones, pero sin fines de lucro.

Características

- “Libre adhesión voluntaria y abierta de sus asociados.
- “El Ingreso y salida de sus asociados es voluntario.
- “Cada asociado tiene derecho a voz y voto.

- “Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad y preocupación por los demás.
- “Son de propiedad colectiva, donde todos sus asociados son copropietarios.
- “La autogestión o auto administración, los socios conducen la cooperativa.
- “El mecanismo para resolver sus necesidades es de ayuda mutua.
- “Elevan el nivel cultural de sus socios a través de constantes actividades de capacitación cooperativa.

¿Cuántos socios se necesitan para formar una Cooperativa?

La Ley General de Cooperativas, no establece un mínimo ni un máximo de socios; sin embargo, se recomienda un mínimo de 11 personas considerando la existencia de 4 órganos directivos, que son integrados por un número impar.

¿Quiénes pueden constituir cooperativas?

La Cooperativa tiene su fundamento en la cooperación de todos sus socios, por ello es importante que todos los integrantes persigan el mismo fin.

- Personas naturales
- Comunidades campesinas
- Entidades del sector público
- Personas jurídicas sin fines de lucro
- Personas jurídicas con fines de lucro que califiquen como pequeña empresa.

Ventajas

- Igualdad de derechos y obligaciones entre socios.
- Mejor control democrático a través de la renovación de directivos, en forma anual.
- Cuenta Patrimonial obligatoria (Reserva Cooperativa) que brinda estabilidad. No menos del 20% para cubrir pérdidas o cualquier contingencia imprevista. Esta reserva no se reparte entre los socios.
- Los aportes de los socios pueden ser recuperados incluso incrementados con intereses.
- La Cooperativa no paga impuesto a la renta en las operaciones con sus socios.

- Por ejemplo: Cuando la cooperativa adquiera productos a sus socios y la venda al mercado, y/o que compre insumos para sus socios.

Desventajas

- La Reserva Cooperativa no se reparte entre los socios, aunque la Cooperativa se disuelva, liquide o transforme en otra persona jurídica.
- Todos los años deben efectuarse renovaciones en los cargos directivos, inscribiéndolos en Registros Públicos.
- Estructura organizativa más compleja, pues requiere de la existencia de 5 órganos permanentes.
- No pueden acogerse al RUS porque son Persona Jurídica independiente a los Socios

E. TRABAJO DE CAMPO - FOCUS GROUP

ACTIVIDAD:

Después de la charla informativa sobre conceptos, ventajas y características de cada uno de los modelos asociativos, se pasa al recojo de datos a través de la ejecución de las preguntas dadas en la guía de pautas del moderador del Focus Group cual se ha tomado en cuenta lo siguientes materiales:

- 03 pliegos de papelote, diseñados para cada preguntas
- Juego de plumones
- Multimedia
- Cuestionario de preguntas (guía de pautas)
- Hoja de resultados

Diseño de cuadros para le recojo de datos del Focus Group

PREGUNTAS	MARCACIONES	TOTAL
1	////	
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		

PREGUNTAS	COOPERATIVA	CONSORCIO	ASOCIACION	TOTAL
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
TOTAL				

ANEXO N° 3. Trabajo de campo durante la aplicación del Focus Group a los agricultores

Figura n.º 26. Inicio de la dinámica



Figura n.º 27. Durante la dinámica



Figura n.º 28. Charla informativa de los modelos asociativos



Figura n.º 29. Exposición sobre los modelos asociativos más usados en el Perú



Figura n.º 30. Recojo de datos del Focus Group - Cooperativa

COOPERATIVA		
PREGUNTAS	MARCACIONES	TOTAL
1.		3
2.	 	5
3.	 	5
4.	 	5
5.		4
6.	 	5
7.	 	6
8.		4
9.		3
TOTAL		40

Figura n.º 31. Recojo de datos del Focus Group - Consorcio

CONSORCIO		
PREGUNTAS	MARCACIONES	TOTAL
1.	 	5
2.		4
3.	—	—
4.		2
5.		2
6.		4
7.	 	5
8.	 	5
9.		3
TOTAL		30

Figura n.º 32. Recojo de datos del Focus Group - Asociación

ASOCIACION		
PREGUNTAS	MARCACIONES	TOTAL
1.		6
2.		5
3.		9
4.		7
5.		8
6.		5
7.		3
8.		5
9.		8
TOTAL		56

Figura n.º 33. Conteo de marcaciones por modelo asociativo

RESULTADOS				
PREGUNTA	COOPERATIVA	CONSORCIO	ASOCIACION	TOTAL
1.	3	5	6	14
2.	5	4	5	14
3.	5	-	9	14
4.	5	2	7	14
5.	4	2	8	14
6.	5	4	5	14
7.	6	5	3	14
8.	4	5	5	14
9.	3	3	8	14
TOTAL	40	30	56	

ANEXO N° 4. Elección de Principios Fundamentales

SEGÚN MINCETUR (2014)	Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua (2010)	Ministerio de Producción - 2014	Gómez L. (2011)	Musayón L. y Núñez R. (2014)
PRINCIPIOS FUNDAMENTALES	ELEMENTOS ESTRATÉGICOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ASOCIATIVA	FACTORES ASOCIATIVOS	INDICADORES DE VALOR	FACTORES DE NIVEL ASOCIATIVO
<ul style="list-style-type: none"> • Confianza • Transparencia • Respeto • Participación • Habilidades de Negociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación • Liderazgo • Toma de Decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza • Transparencia • Un objetivo común • Comunicación • Resolución de conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza • Cooperación • Liderazgo • Participación 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • confianza • Compromiso • Liderazgo

Fuente: Bibliografía

Elaboración: propia

ANEXO N° 5. Formato de encuesta para el análisis de los principios fundamentales de una asociatividad

OBETIVO: Esta encuesta tiene como finalidad analizar los principios fundamentales básicos para la formación de una asociatividad dirigido a los pequeños agricultores de Monsefú.

Fecha de la encuesta Mes..... Día..... Sexo: M - F

Nombre del entrevistado: _____

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES		
COMUNICACIÓN		
1. Cuando hablo, ¿lo hago de manera que todos me entiendan?	SI	NO
2. ¿Escucho sin interrumpir mientras otros están dando su opinión?	SI	NO
3. ¿Comparto mis ideas de forma abierta?	SI	NO
PARTICIPACIÓN		
4. ¿Tengo la capacidad de escuchar y hacer preguntas en el momento correcto?	SI	NO
5. ¿Motivo y aconsejo a los demás a compartir sus ideas?	SI	NO
6. ¿Participo activamente en las reuniones de trabajo?	SI	NO
INTEGRACIÓN		
7. ¿Creo un ambiente de confianza y unión en el equipo?	SI	NO
8. ¿Unimos ideas y conocimientos para dar una opinión?	SI	NO
9. ¿Me integro con mi grupo de trabajo en forma adecuada en momentos difíciles?	SI	NO

SEGURIDAD		
10. ¿Genero seguridad en el grupo para lograr los objetivos?	SI	NO
11. ¿Afronto los problemas con seguridad en mí mismo?	SI	NO
12. ¿Aplico la seguridad en mi quehacer diario?	SI	NO
CONFIANZA		
13. ¿Confío en mis conocimientos y los de mi equipo para tomar decisiones?	SI	NO
14. ¿Genero un ambiente de entusiasmo, confianza y compromiso?	SI	NO
15. ¿Trato de lograr la armonía escuchando a los demás?	SI	NO
HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN		
16. ¿Identifico nuevas oportunidades de negocios?	SI	NO
17. ¿Trato de tomar en cuenta todas las ideas que me preocupan a mí y al otro?	SI	NO
18. ¿Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos?	SI	NO

Gracias por su Colaboración

ANEXO N° 6. GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA DE LOS AGRICULTORES DE CALLANCA-CHICLAYO

OBJETIVO: Esta entrevista tiene como finalidad conocer la capacidad productiva con la que cuentan los agricultores del distrito de Monsefú en cuanto al número de hectáreas destinadas al Sembrío y el volumen de producción del frijol de palo para su exportación al mercado de Panamá.

Entrevista aplicada a los Sres. Agricultores en representación del grupo de agricultores:

Sr. Guillermo Uceda Azabache

Sr. Héctor Uceda azabache

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA PARA MEDIR LA CAPACIDAD PRODUCTIVA

N°	CUESTIONARIO	ENTREVISTADOS	
		Guillermo Uceda Azabache	Héctor Uceda Azabache
Hectáreas destinadas al sembrío			
1	¿Qué tiempo tiene usted dedicado a la agricultura?	Más de 25 años	Más de 50 años
2	¿Cuánto es la extensión total en hectáreas de terreno destinadas al cultivo?	9 hectáreas	12 hectáreas
3	¿Cuántas parcelas conforman la unidad agrícola?	9 000 parcelas	12 000 parcelas
4	¿Cuál es la superficie sembrada y cosechada por cultivo?	7 hectáreas	8 hectáreas
Volumen de producción			
5	¿Cómo cultiva usted su producto?	Teniendo en cuenta los cuidados que debe tener la planta, control de plagas, adecuado riego y clima.	Con un control periódico adecuado de todas las etapas en el crecimiento de la planta
6	¿En el cultivo del producto, usa maquinaria especializada?	No, solo lo tradicional	No, solo lo tradicional
7	¿Quién lo apoya a cultivar su producto?	Contratamos peones	Contratamos peones
8	¿Cuántas cosechas al año usted tiene?	Dos cosechas al año, en los meses de Enero y Julio	En julio y diciembre son las dos cosechas que se dan durante el año
9	¿Cuánto es el rendimiento en Kg. /toneladas por hectáreas?	En una hectárea obtengo 8 000 kg. De frijol	En una hectárea obtengo 8 000 kg. De frijol
10	¿Tiene usted sistema de riego que contribuye a la capacidad productiva?	Yo utilizo el riego por gravedad	Yo utilizo el riego por gravedad

ANEXO N° 7. Entrevista con representantes del grupo de agricultores de Monsefú

Figura n.º 34. Entrevista con el Sr. Héctor Uceda Azabache



Figura n.º 35. Entrevista con el Sr. Guillermo Uceda Azabache



ANEXO N° 8. Hectáreas disponibles para el sembrío del frijol de palo

Figura n.º 36. Hectáreas preparadas para el sembrío



Figura n.º 37. Hectáreas libres



ANEXO N° 9 Producto en estudio

Figura n.º 38. Vainas verdes de frijol de palo



Figura n.º 39. Frijol de Palo seco



ANEXO N° 10. Fichas de Validación de los Instrumentos



UNIVERSIDAD
PRIVADA DEL NORTE

FICHA DE VALIDACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS

Apellidos y nombres del especialista o experto	Grado académico, cargo o institución donde labora	Autor(s) de la investigación
HUMANA TUESTA JOSE ROBERTO	ING. QUIMICO UPN	Br. CUEVA Rodríguez, María Br. Quispe López, Leiza

Título de la investigación:

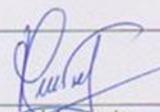
Modelo de asociatividad de pequeños productores de frejol de palo para la exportación al mercado de panamá del distrito de Monsefú - Chiclayo, Trujillo 2018

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20%	REGULAR 21-40%	BUENA 41-60%	MUY BUENA 61-80%	EXCELENTE 81-100%
1. CLARIDAD	Formulado con lenguaje apropiado			✓		
2. OBJETIVIDAD	Expresado en conductas observables				✓	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología			✓		
4. ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica		✓			
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y claridad			✓		
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de la investigación		✓			
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos			✓		
8. COHERENCIA	Entre ítems, indicadores y dimensiones			✓		
9. METODOLOGÍA	Corresponde al propósito de la propuesta				✓	
10. OPORTUNIDAD	Propicio para su aplicación en el momento adecuado			✓		

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN

Trujillo 19 Mayo 2012	17814526		
Lugar y fecha	DNI	Firma del experto	Teléfono

FICHA DE VALIDACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS

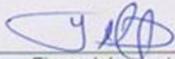
Apellidos y nombres del especialista o experto	Grado académico, cargo o institución donde labora	Autor(s) de la investigación
CUADRA Jiménez VICIOSA GARCÍA	DOCENTE TIEMPO PARCIAL UPN-T	Br. Cueva Rodríguez, María Br. Quispe López, Leila
Título de la investigación: Modelo de asociatividad de pequeños productores de frejol de palo para la exportación al mercado de panamá del distrito de Monsefú - Chiclayo, Trujillo 2018		

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20%	REGULAR 21-40%	BUENA 41-60%	MUY BUENA 61-80%	EXCELENTE 81-100%
1. CLARIDAD	Formulado con lenguaje apropiado				X	
2. OBJETIVIDAD	Expresado en conductas observables				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y claridad				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de la investigación				Y	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos				X	
8. COHERENCIA	Entre ítems, indicadores y dimensiones				Y	
9. METODOLOGÍA	Corresponde al propósito de la propuesta				X	
10. OPORTUNIDAD	Propicio para su aplicación en el momento adecuado				X	

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN ENTREVISTA Y CUESTIONARIO ADECUADO

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN

TRUJILLO, 18.05.2017	17206815		254862
Lugar y fecha	DNI	Firma del experto	Teléfono

FICHA DE VALIDACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS

Apellidos y nombres del especialista o experto	Grado académico, cargo o institución donde labora	Autor(s) de la investigación
COTRINA VILLAR, ALDO	DOCENTE UPN / ANI	Br. CUEVA RODRIGUEZ, ITARIA E. Br. QUISPE LOPEZ, LEILA A.

Título de la investigación:

Modelo de asociatividad de pequeños productores de frejol de palo para la exportación al mercado de panamá del distrito de Monsefú - Chiclayo, Trujillo 2018

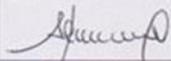
II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20%	REGULAR 21-40%	BUENA 41-60%	MUY BUENA 61-80%	EXCELENTE 81-100%
1. CLARIDAD	Formulado con lenguaje apropiado			/		
2. OBJETIVIDAD	Expresado en conductas observables			/		
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología			/		
4. ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica			/		
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y claridad			/		
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de la investigación			/		
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos			/		
8. COHERENCIA	Entre ítems, indicadores y dimensiones			/		
9. METODOLOGÍA	Corresponde al propósito de la propuesta			/		
10. OPORTUNIDAD	Propicio para su aplicación en el momento adecuado			/		

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

.....
.....
.....

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN

Trujillo 16/09/2017	06447940		99340228
Lugar y fecha	DNI	Firma del experto	Teléfono