



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES

“PROPUESTA DE ASOCIATIVIDAD DE  
PRODUCTORES DE TARWI DE LA PROVINCIA DE  
CAJAMARCA PARA LA EXPORTACIÓN EN SNACK AL  
MERCADO MEXICANO, 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciado en Administración de Negocios Internacionales**

**Autor:**

Bach. Andrés Adolfo Alva Valdivieso  
Bach. William Alexander Chávez Muñoz

**Asesor:**

MBA. Christiaan Michael Romero Zegarra

Cajamarca – Perú  
2018

## **APROBACIÓN DE LA TESIS**

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el (la) Bachiller **Andrés Adolfo Alva Valdivieso y William Alexander Chávez Muñoz**, denominada:

**“PROPUESTA DE ASOCIATIVIDAD DE PRODUCTORES DE TARWI DE LA  
PROVINCIA DE CAJAMARCA PARA LA EXPORTACIÓN EN SNACK AL  
MERCADO MEXICANO, 2018”**

---

MBA. Christiaan Michael Romero Zegarra  
**ASESOR**

---

Mg. Susana Villanueva Pérez  
**JURADO  
PRESIDENTE**

---

Mg. María Elena Vera  
**JURADO**

---

Mg. Luis Tejada Vargas  
**JURADO**

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios y a mis  
Padres y a mi hijo Facundo Chávez,  
el cual es motivo de crecer día a día.

A Dios porque ha estado conmigo a  
cada paso que doy, cuidándome y dándome  
fortaleza para continuar, a mis padres,  
quienes a lo largo de su vida han velado por  
mi bienestar y educación, siendo mi apoyo en  
todo momento. Depositando su entera  
confianza en cada reto que se me presentaba  
sin dudar ni un solo momento en mi  
inteligencia y capacidad. Es por ello que soy  
lo que soy ahora, Los amo con toda mi vida.

**Alex Chávez Muñoz.**

Esta tesis se la dedico a Dios quien supo guiarme  
por el buen camino, enseñándome a encarar las  
adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer  
en el intento. A mis padres por su apoyo, consejos,  
comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles  
y por ayudarme con los recursos necesarios para  
estudiar, a mi Tía Pilar quien me apoyo en la elaboración  
de la tesis y supo guiarme por el buen camino.

Gracias a ellos soy todo lo que soy como

Persona. **Andrés Alva Valdivieso.**

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a nuestro Director de carrera, Lic. Ricardo Hupiu Chea, a nuestro tutor de tesis, MBA. Christiaan Michael Romero Zegarra, a mi compañero Alexander Chávez, quienes a lo largo de este tiempo han puesto a prueba mis capacidades y conocimientos en el desarrollo de esta tesis, la cual ha finalizado llenando todas mis expectativas. A mis padres quienes a lo largo de toda mi vida me han apoyado y motivado en mi formación académica, ya que creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades, a mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien. **Andrés Alva Valdivieso**

Agradezco a Dios y a mis padres que me han dado todo el apoyo para que yo ahora este culminando esta etapa de mi vida y darle las gracias por guiarme en todos los momentos difíciles, ya que ellos siempre han estado junto a mí y gracias a ellos soy lo que ahora soy.

También agradecer a la Universidad privada del Norte y a los profesores que en todo momento nos brindaron su ayuda para la realización de esta tesis para obtener el grado de Bachiller.

**Alex Chávez Muñoz**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### Contenido

<b><u>APROBACIÓN DE LA TESIS</u></b> .....	ii
<b><u>DEDICATORIA</u></b> .....	iii
<b><u>AGRADECIMIENTO</u></b> .....	iv
<b><u>ÍNDICE DE CONTENIDOS</u></b> .....	v
<b><u>ÍNDICE DE TABLAS</u></b> .....	viii
<b><u>ÍNDICE DE FIGURAS</u></b> .....	x
<b><u>RESUMEN</u></b> .....	xi
<b><u>ABSTRACT</u></b> .....	xii
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</b> .....	13
1.1. Realidad problemática.....	13
1.2. Formulación del problema .....	17
1.3. Justificación .....	17
Práctica.....	17
Teórica.....	17
1.4. Limitaciones .....	17
Internas:.....	17
Externas: .....	18
1.5. Objetivos.....	18
1.5.1. Objetivo general .....	18
1.5.2. Objetivos específicos .....	18
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO</b> .....	19
a) Antecedentes.....	19
b) Bases teóricas.....	27
<i>Teoría de la Asociatividad Empresarial</i> .....	27
<i>Asociatividad Agraria</i> .....	28
<i>Tipos de Modelo Asociativo</i> .....	28
<i>Modelo Cooperativo</i> .....	29
<i>Características de los modelos asociativos:</i> .....	29
<i>Objetivos de la asociatividad</i> .....	30
<i>Financieras:</i> .....	30
<i>Organizacionales:</i> .....	30

<i>De comercialización:</i> .....	30
<i>Ventajas y desafíos de la asociatividad</i> .....	31
<i>Factores de éxito de un proceso asociativo:</i> .....	32
<i>Economías de escala</i> .....	33
<i>Acciones de apoyo</i> .....	35
<i>Producción</i> .....	36
<i>Comercialización</i> .....	36
<i>El mercado internacional</i> .....	37
<i>Teoría de Comercialización y Exportación</i> .....	37
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA</b> .....	<b>41</b>
<b>3.1 Operacionalización de variables</b> .....	<b>41</b>
<b>3.2 Diseño de investigación</b> .....	<b>42</b>
<b>La investigación tiene un enfoque cualitativo, diseño no experimental transversal</b> .....	<b>42</b>
<b>3.3 Unidad de estudio</b> .....	<b>42</b>
<b>3.4 Población</b> .....	<b>42</b>
<b>3.5 Muestra</b> .....	<b>42</b>
<b>3.6 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos</b> .....	<b>43</b>
<b>3.7 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos</b> .....	<b>43</b>
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS</b> .....	<b>44</b>
4.1. Propuesta de asociatividad de los productores de Tarwi de la provincia de Cajamarca para la exportación en snack al mercado mexicano, 2018 .....	44
4.2. Describir las actividades de economía de escala de los productores de Tarwi de la provincia de Cajamarca .....	45
4.3. Describir las acciones de apoyo de los productores de Tarwi de la provincia de Cajamarca. ....	46
4.4. Describir las características de producción de los productores de Tarwi de la provincia de Cajamarca / Describir las características de comercialización de los productores de Tarwi de la provincia de Cajamarca .....	47
4.5. Proponer un plan de negocio para la exportación del Tarwi en snack al mercado mexicano, 2018 .....	48
Capítulo 1: Idea de negocio .....	48
Capítulo 2: Análisis del entorno .....	54
Capítulo 3: Estudio de Mercado .....	65
Capítulo 4: Planeamiento Estratégico .....	70
Capítulo 5: Estructura de la empresa .....	74
Capítulo 6: Plan de Marketing .....	75
Capítulo 7: Plan de Operaciones .....	83
ETAPA II: Plan de operaciones .....	85
Propuesta de Asociatividad – Proveedores .....	91
Capítulo 8: Plan de Recursos Humanos .....	94

Capítulo 9: Plan Financiero .....	103
Capítulo 10: Responsabilidad social empresarial .....	112
<b>CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN.....</b>	<b>114</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>116</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>117</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>118</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>121</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de Población beneficiaria.....	16
Tabla 2. Operacionalización de Variables.....	41
Tabla 3. Registro de ideas de negocio.....	48
Tabla 4. Proceso de depuración.....	48
Tabla 5. Proceso de depuración – cumplimiento del requisito.....	49
Tabla 6. Factores de evaluación de ideas planteadas.....	49
Tabla 7. Subfactores de evaluación de ideas planteadas.....	50
Tabla 8. Ponderación de factores de evaluación – exportación de snack de Tarwi.....	51
Tabla 9. Ponderación de subfactores de evaluación- Exportación de Snack de Tarwi.....	51
Tabla 10. Matriz de evaluación de ideas – Exportación de Tarwi en snack.....	52
Tabla 11. Cuadro de segmentación.....	58
Tabla 12. Análisis del ambiente externo consolidado.....	59
Tabla 13. Análisis de las fuerzas de Porter.....	61
Tabla 14. Clasificación de actividades de la empresa.....	63
Tabla 15. Análisis de la cadena de valor.....	63
Tabla 16. Identificación de procesos clave de actividades.....	64
Tabla 17. Análisis FODA de la empresa.....	64
Tabla 18. Preguntas para el estudio de mercado.....	65
Tabla 19. Estructuración de respuestas a las preguntas planteadas.....	65
Tabla 20. Metodología para un estudio de mercado.....	66
Tabla 21. Objetivos específicos: Preguntas y estructuración de respuestas.....	67
Tabla 22. Tabulación Variable cuantitativa nominal.....	67
Tabla 23. Tabulación variable cualitativa jerárquica.....	67
Tabla 24. Tabulación cuantitativa discreta.....	68
Tabla 25. Tabulación variable cuantitativa continua.....	68
Tabla 26. Preguntas clave de la misión.....	70
Tabla 27. Elementos de la misión.....	70
Tabla 28. Declaración de los objetivos.....	71
Tabla 29. Caso de enfoque.....	72
Tabla 30. Aplicación de estrategias.....	72
Tabla 31. Matriz de Ansoff.....	72
Tabla 32. Preguntas para formular políticas.....	73
Tabla 33. Preguntas para formular valores.....	74
Tabla 34. Niveles de función de su importancia.....	82
Tabla 35. Determinación de puntos clave.....	83
Tabla 36. Ordenamiento de ponderaciones.....	84
Tabla 37. Puntos clave de mercado.....	84
Tabla 38. Política de operaciones.....	86
Tabla 39. Proyección de capacidad de producción.....	89
Tabla 40. Perfil de gerente General.....	94
Tabla 41. Perfil de contador.....	96
Tabla 42. Perfil de Administrador.....	97

Tabla 43. Perfil de asesor de operaciones logísticas.....	98
Tabla 44. Perfil de ejecutivo de recursos humanos.....	99
Tabla 45. Perfil de asesor comercial.....	100
Tabla 46. Perfil de ejecutivo de finanzas.....	102
Tabla 47. Supuestos.....	103
Tabla 48. Proyección de ventas en cantidad.....	103
Tabla 49. Proyección de ventas en soles.....	103
Tabla 50. Inversión.....	104
Tabla 51. Depreciación anual.....	104
Tabla 52. Gastos para FOB.....	105
Tabla 53. Gastos en servicios, útiles y suministros.....	105
Tabla 54. Remuneraciones.....	106
Tabla 55. Tasas de fondo de Pensiones.....	106
Tabla 56. Resumen de remuneraciones.....	107
Tabla 57. Costo de venta.....	107
Tabla 58. Gasto de venta.....	107
Tabla 59. Gastos de administración.....	108
Tabla 60. Determinación del punto de equilibrio.....	108
Tabla 61. Financiamiento.....	109
Tabla 62. Estado de resultados.....	109
Tabla 63. Flujo de efectivo.....	110
Tabla 64. Calculo del WACC.....	110
Tabla 65. Indicadores de rentabilidad.....	110
Tabla 66. Balance general.....	111
Tabla 67. Tipos de stackeholders.....	112
Tabla 68. Ponderación y asignación de puntajes.....	113
Tabla 69. Consolidación y jerarquización de aspectos específicos.....	113

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Resultados de propuesta de asociatividad .....	44
Figura 2. Resultados de actividades de economías de escala.....	45
Figura 3. Resultados de realidad del agricultor.....	46
Figura 4. Resultados de acciones de apoyo.....	47
Figura 5. Resultados de producción y comercialización.....	47
Figura 6. Tarwi y Snack de Tarwi.....	53
Figura 7. Mapa de México DF.....	55
Figura 8. Composición por edad y sexo.....	56
Figura 9. Nivel socioeconómico.....	57
Figura 10. Rango de edad en la ciudad de México DF.....	57
Figura 11. Las fuerzas de Porter.....	61
Figura 12. Organigrama.....	74
Figura 13. Diseño de Presentación del Producto.....	79
Figura 14. Canales de distribución del producto.....	81
Figura 15. Mapa de posicionamiento.....	82
Figura 16. Diseño del producto: Marca y Slogan.....	86
Figura 17. Estrategia de Operaciones.....	88
Figura 18. Dimensionamiento y ubicación de la planta.....	90
Figura 19. Diseño de planta (Layout).....	91
Figura 20. Organigrama de asociación.....	93

## RESUMEN

Los estudios de la realidad de los pequeños agricultores han conllevado a enfatizar los aspectos económicos del sector, tanto productivos como de comercialización, en relación de los elementos sociales y culturales que allí participan. En esta investigación se planteó como objetivo general elaborar una propuesta de asociatividad para los productores de Tarwi de la provincia de Cajamarca para la exportación como snack al mercado mexicano en el año 2018. Para dar respuesta a este objetivo, se aplicaron una metodología, la cualitativa – que utilizó como técnica de investigación la encuesta aplicando un cuestionario de preguntas a los productores de Tarwi de la provincia de Cajamarca.

Con la finalidad del estudio se hizo necesario empezar por conocer mediante un diagnóstico, la situación actual de la actividad agrícola de los productores de Tarwi en la provincia de Cajamarca y para ello se realizó un minucioso proceso de encuestado, los resultados obtenidos de la investigación señalan que existen deficiencias y restricciones del sector que no son superadas pero que con los recursos existentes, la intervención de instituciones y la generación de capacidades en los productores agrícolas se puede lograr excelentes resultados a fin de brindar una solución a sus problemas.

En el mundo actual los modelos asociativos nacen como una oportunidad de desarrollo, el sector agrícola invita a pequeños y medianos productores a llevar a cabo esta alternativa que abre paso como una estrategia que otorga oportunidades de progreso en un ámbito local. En el Perú el asociarse no es algo común, la participación en esta es un proceso voluntario y solo para quienes conformen un modelo asociativo, este puede representar un sistema de integración y acción conjunta. El poder asociarse permite enfrentar los problemas que actualmente tenemos en cuanto a temas organizacionales, financieros y comerciales a fin de que podamos exportar el producto y abarcar nuevos mercados.

Al final del estudio se tiene que la propuesta brindada a los productores de Tarwi de la provincia de Cajamarca es trabajar mediante una cooperativa dando impulso al trabajo asociativo, teniendo como finalidad superar deficiencias y restricciones del sector a fin de que se pueda exportar su producto, convenciéndose así que esta es la mejor forma de afrontar su situación actual, favoreciendo a todos por igual.

**Palabras clave:** Asociatividad, tarwi, exportación, snack

## ABSTRACT

Studies of small farmer's reality have led to emphasize economic aspects of the sector, both productive and marketing in relation to the social and cultural elements involved. In this research, the general objective was to prepare a proposal for associating Tarwi producers in the province of Cajamarca for export as a snack to the Mexican market in 2018. To meet this objective, a methodology was applied, the qualitative one, using a research technique, a survey that was applied using a questionnaire to all producers.

With the clear purpose of the study, it became necessary to start by knowing, through a diagnosis, the current situation of the agricultural activity of producers of Tarwi in the province of Cajamarca and to do it, a very precise process of surveys was performed. The results of the research indicate that there are deficiencies and restrictions in the sector that are not overcome, but with the existing resources, the involvement of institutions and the capacity that can be built with the agricultural producers a very good deal can be achieved with excellent results to provide a solution to their problems.

In today's world, associative models are born as an opportunity for development, agriculture sector invites small and medium producers to carry out this alternative that gives way to a strategy that provides opportunities for progress on a local level. In Peru, the partnership is not very common, this participation is voluntary and only for those who make up a partnership model process, it may represent a system of integration and joint action. The strength and power of associativity is that help to face the problems we have today in terms of organizational, financial and marketing issues in order to export the product and cover new markets.

At the end of the study, the proposal given to the producers of Tarwi in the province of Cajamarca is to work through a cooperative giving impetus to the associative work, with the purpose of overcoming deficiencies and restrictions in the sector so that their product can be exported, convincing itself that this is the best way to face their current situation, favoring everyone equally.

**Key words:** Associativity, tarwi, exportation, snack

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Actualmente la política de la liberalización de los mercados en los últimos años, han surgido nuevos paradigmas para las organizaciones como la calidad total y la mejora continua en el interior de las empresas tendientes a disminuir costos, aumento de la productividad, las alianzas estratégicas, las redes, la asociatividad y la colaboración de las cadenas productivas como formas de elevar la competitividad (Pallares, 2005).

El año pasado, los productores bolivianos de Tarwi lograron exportar 3.300 dólares hacia los mercados de Colombia (un 96 por ciento) y Estados Unidos (4 por ciento), informaron en una publicación reciente el (Instituto Boliviano de Comercio Exterior, [IBCE], 2009) y la Cámara Nacional de Exportadores de Bolivia (Flores, 2009).

Respecto a las áreas de cultivo en Bolivia se encuentran en el altiplano norte de La Paz y en los valles interandinos de Cochabamba, Chuquisaca y Potosí y dentro a la extensión del cultivo de Tarwi en Bolivia llega a las 4 mil hectáreas (Flores, 2009).

En los últimos tiempos mucho de los alimentos andinos y amazónicos han adquirido reconocimiento a nivel mundial, brillando con luz propia, este es el caso del Tarwi. Cuya importancia nutritiva y medicinal es más valorado y conocido en el exterior que en nuestro propio país (Laos, 1998).

Es así que se viene cultivando e industrializando la arracacha en Brasil, la quinua en EE.UU. y otros países europeos, la oca en Nueva Zelanda, el yacón en Japón, achira en Vietnam, entre otros. Mientras que en el Perú todavía subsiste ese matiz peyorativo de estigmatizarlo como “comida de indios” o “comida de la sierra”, pese a que la mayoría de la población urbana es andina prefieren consumir alimentos citadinos como el arroz, trigo y fideos (Centro Internacional de Negocios, 2010).

Acerca del valor nutritivo del Tarwi, de su composición, de las diversas formas de uso, etcétera, se ha efectuado numerosos estudios. La FAO (Organización de las naciones unidas para la Alimentación y Agricultura) que está interesada en erradicar al hambre que sufren cerca de mil millones de personas en el mundo, ha difundido parte de los conocimientos que se tienen sobre este alimento. Sin embargo, su consumo parece estar disminuyéndose paulatinamente y esto nos mueve a sugerir que se complementen los estudios que se han llevado a cabo, con otros que hagan conocer los motivos de su abandono, que permitan plantear las políticas que se deben adoptar y establecer, las estrategias que se deben aplicar,

tanto como para el mejoramiento del valor nutritivo del Tarwi, como para la promoción de su consumo y su utilización industrial (Laos, 1998).

Por lo que las comunidades campesinas, los verdaderos guardianes de esta rica biodiversidad de alimentos, siguen aguardando ser visibles e incluidos y se lamentan de la falta de apoyo técnico y crediticio, la falta de mercado para sus productos, del agotamiento y erosión de sus tierras, de la falta de protección y valorización de sus semillas, y sobre todo la falta de visión gubernamental sobre la seguridad y soberanía alimentaria del país, prefiriendo impulsar la importación de alimentos baratos en desmedro de la agricultura nacional, especialmente de la postergada agricultura familiar campesina (Pallares, 2005).

Es así que uno de los cultivos originario de los andes, el “Lupinus Mutabilis Swett”, conocido en Bolivia con el nombre quechua de “Tarwi” y el nombre en aymara de “Tauri”, es una leguminosa de alto valor agronómico por su capacidad de preservación de la fertilidad del suelo, mediante la fijación del nitrógeno, su incorporación a la tierra como abono verde, da posibilidades invalorable al mejoramiento de los suelos para la producción de otros productos (Laos, 1998).

Fuera de ser un cultivo poco exigente en nutrientes, se desarrolla perfectamente en tierras denominadas marginales, sin embargo, a pesar de estas sus cualidades importantes para su producción, es un producto que no recibe promoción ni difusión para su cultivo, porque el mismo podría bien aportar a la economía del habitante rural y convertirse en un cultivo de lucha contra la pobreza (Tapia, 1993).

Fuera de su valoración agronómica, hoy el producto es valorado también por su alto valor nutritivo, siendo considerado el producto como la “soya de los andes” porque contiene mayor proteína que la misma soya y como siempre quienes valoran este producto andino no son precisamente los habitantes bolivianos, sino los mercados externos (Tapia, 1993). Además, se tiene que tener en cuenta que el Tarwi es un alimento lleno de proteínas, contiene calcio, fósforo, hierro y grasas, esta considera muy apto para la alimentación de los niños en su etapa de crecimiento, como recomendado para las mujeres embarazadas y en etapa lactante, a pesar de sus cualidades, el cultivo no tiene impulso de ninguna clase, ya que a sus cualidades nutritivas se agrega la gran proyección del mismo hacia el mercado externo, ya sea en producto básico o con cierto grado de valor agregado (Tapia, 1993).

El Tarwi con facilidad puede convertirse en un nuevo producto estrella, que junto a la quinua representan con mayor oportunidad a los cultivos andinos. El nivel de pobreza de los habitantes rurales puede mejorar en gran medida con la promoción de este cultivo, no es lógico que ante la pobreza que ataca a los habitantes del campo del departamento, no se

haga nada por incentivar cultivos que como el Tarwi pueden tener mucho éxito frente a otros, mejorando la agricultura en el departamento.

Lamentablemente también son muy pocas industrias que están utilizando la harina de Tarwi al presente, para incorporar a sus procesos de elaboración de galletas o panes, siendo así que el producto puede expandirse a mayores usos industriales y de preparación de alimentos. Hay mucha necesidad de promover cultivos como estos, que tienen gran proyección tanto nacional como exterior, pero que infelizmente, no se valoran sus cualidades (Tapia, 1993). Por ello, es hora de ver para adentro y de establecer una verdadera política de fomento a la agricultura, y a estos productos que, siendo tan importantes, hasta a veces son subestimados por los mismos habitantes que no conocen de sus cualidades e importancia (González, 2002).

El Perú actualmente tiene un volumen pobre de producción y están orientados básicamente a la sierra peruana, pues su rentabilidad es muy baja, debido a los rendimientos pésimos que se obtendrán, sumado a ello la demanda de inversión solo esto en zonas marginales de la región andina. Departamento de Ancash el mayor productor y consumidor de este producto (Laos, 2002), en la actualidad se cultiva en las regiones de Cusco, Puno, Ancash, Junín, Cajamarca y Ayacucho, en pequeñas extensiones y escasos rendimientos.

Es una planta herbácea que crece en suelos ácidos o de baja fertilidad, en zonas ubicadas entre 2000 y 3800 m.s.n.m., en valles interandinos y pisos de altura como el altiplano. Tiene como característica preservar la fertilidad de los suelos mediante la fijación del nitrógeno en la tierra por lo que está en capacidad de aprovechar terrenos marginales o en descanso (Alfaro, 1997).

A pesar de su gran valor nutritivo y resistencia a factores climáticos adversos en las zonas donde se siembra, el cultivo y consumo de esta especie está disminuyendo progresivamente debido a la falta de difusión de sus formas de uso y a la promoción de su consumo. Otro factor que afecta su consumo es el fuerte sabor amargo que caracteriza a sus granos, debido a su alto contenido de alcaloides. Por esta razón, se requiere de un proceso de lavado previo a su consumo para eliminar dichas sustancias; esto constituye una desventaja frente a otras leguminosas introducidas (Alfaro, 1997).

Según las actividades del Programa Nacional de Innovación Agraria en Cultivos Andinos del INIA se prioriza en tres áreas de Investigación:

Granos Andinos: quinua, kiwicha y kañiwa

Cereales: trigo y cebada

Leguminosas de Grano: frijol, haba, Tarwi

Es así que el propósito es de rescatar la existencia del Tarwi a través de la asociación de agricultores de chocho o lupino, una leguminosa andina considerado el alimento vegetal más completo de la tierra, por su alto contenido de proteínas y lípidos, para así mejorar la el proceso de distribución del Tarwi, así como la forma de que el Perú y el mundo vean con otros ojos a este producto con muchas de cualidades, por consiguiente se rompan las barreas despectivas que las personas tienen al ser considerado “alimento para indios” (Carrasco, 1998).

Hoy en día el departamento de Cajamarca abarca aproximadamente un 8% de la producción total de Tarwi en el Perú, habiendo una población beneficiada de 6'405 familias que se encuentran en las zonas de extrema pobreza dentro de los cuales se registra 24836 personas localizadas en 226 centros poblados (Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca - DRAC, 2015).

Tabla 01  
*Resumen de población Beneficiaria*

Provincia	Población beneficiaria directa	Familias Beneficiarias	Número de centros Poblados
Cajabamba	2216	554	21
Cajamarca	5044	1261	49
Celendín	5668	1613	47
Chota	3456	864	29
Cutervo	2196	549	19
Hualgayoc	2640	660	25
San Marcos	1272	318	14
San Pablo	2344	586	22
<b>Total</b>	<b>24836</b>	<b>6405</b>	<b>226</b>
General			

Fuente: DRAC (2015)

La región de Cajamarca proyecta aumentar las áreas sembradas de quinua, Tarwi y haba a través del proyecto “Mejoramiento de la competitividad de la cadena productiva de los cultivos andinos: Quinua, Tarwi y Haba en las provincias de Cajabamba, Cajamarca, Celendín, San Marcos, Chota, Cutervo, Hualgayoc y San Pablo “En la región Cajamarca para producción y cultivo de Tarwi se utilizan 1000 hectáreas, principalmente en Cajamarca, Celendín y Cajabamba, con un producción aproximada de 800kg/ha” (DRAC, 2015).

Es evidente que el sector de cultivo de tarwi seguirá creciendo, por ello es necesario proponer las estrategias asociativas que permitan la producción en volumen con miras a competir a mercados internacionales. En la presente investigación se propone una estrategia de asociatividad para la exportación del Tarwi en snack al mercado mexicano, 2018.

## 1.2. Formulación del problema

¿Cuál es la propuesta de asociatividad de los productores de Tarwi de la provincia de Cajamarca para la exportación en snack al mercado mexicano, 2018?

## 1.3. Justificación

### Práctica

La justificación de la asociatividad de productores y mejoras en la cadena de distribución se basa en la razón de que atraviesan problemas referidos al acceso de información de precios y mercados, así como en la comercialización de sus productos, entre otros; razón por la cual muchos agricultores no son competitivos y hacen que la materia prima se comercialice de manera interna en el Perú, con la consiguiente pérdida de fuentes de trabajo en la región. Todo ello pone de manifiesto a la necesidad de llevar adelante acciones dirigidas a fortalecer al sector productivo como ser la implementación del programa de asociatividad de agricultores de Tarwi en el departamento de Cajamarca, alcanzando desarrollo en los procesos y sistemas de producción ayudando a incrementar sus ventas y a la vez consiga una mejor organización interna con lineamientos formales para tener respaldo, dando respuesta a las exigencias de los agricultores y colaboradores a fin de crear una alternativa de solución a este problema.

### Teórica

El desarrollo del proyecto está centrado en la elaboración de un estudio de investigación de la asociatividad de productores de Tarwi que pretende aumentar el valor y la capacidad de producción del mismo, contribuyendo a la implementación real de los resultados obtenidos. Esta investigación busca la aplicación de la teoría y definiciones básicas de asociatividad (García, 2014), para encontrar la razón sustentable para los pequeños agricultores dedicados al cultivo de Tarwi, siendo fundamental la información que se recopile con los productores de Cajamarca.

## 1.4. Limitaciones

### Internas:

- Los problemas están reflejados consistentemente en las listas de límites externos e internos. El financiamiento y sus fuentes es un limitante interno debido a que por ser estudiantes no contamos con los suficientes recursos para poder realizar algunos viajes

que el proyecto demande. Para superar esta limitación se contó con financiamiento propio.

- El tiempo es una limitación interna muy importante para nuestro proyecto ya que solo se contó con 10 semanas para la presentación del mismo. Para superar esta limitación se tuvo que emplear todo el tiempo posible para la elaboración de la tesis.
- Una tercera limitación, es la falta de coordinación interna o la presencia de desacuerdos internos, ya que muchas veces no coincidimos en las sugerencias o aportes que se puedan realizar para mejorar y ser más objetivos al momento de presentar el proyecto. Para superar esta limitación se consultó con asesores para guiar de manera objetiva la investigación.

**Externas:**

- La falta de apoyo y colaboración externa como instituciones públicas y privadas que nos puedan ayudar a mejorar nuestro proyecto. Para superar esta limitación se tuvo que buscar instituciones y expertos que nos puedan guiar en la elaboración de la investigación
- La falta de estudio especializado del producto que estamos investigando como lo es el Tarwi. Para superar esta limitación se tuvo que buscar investigaciones de productos similares.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

Proponer un modelo de asociatividad de los productores de Tarwi de la provincia de Cajamarca para la exportación en snack al mercado mexicano, 2018.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

Describir las actividades de economía de escala de los productores de Tarwi de la provincia de Cajamarca.

Describir las acciones de apoyo de los productores de Tarwi de la provincia de Cajamarca.

Describir las características de producción de los productores de Tarwi de la provincia de Cajamarca.

Describir las características de comercialización de los productores de Tarwi de la provincia de Cajamarca.

Proponer un plan de negocio para la exportación del Tarwi en snack al mercado mexicano, 2018.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### a) Antecedentes

De acuerdo a García (2014) en la tesis Gestión de la producción asociativa del chocho y su incidencia en el nivel de ingresos de los habitantes productores de la comunidad de Sarachuá, de la Universidad Técnica de Ambato, tiene como objetivo principal contribuir al mejoramiento del nivel de ingresos a través del diseño de una estrategia de gestión para la producción asociativa del chocho, en la comunidad Sachupa, Cantón, Guamote, provincia de Chimborazo. Se recolectó información que permitió caracterizar el sistema de producción de chochos en la comunidad, determinado que se trata de un sistema tradicional en el que la familia se constituye como eje principal de la producción. Además, se realizó la evaluación nutricional de los dos productos de consumo frecuente como son helados y pan elaborado con pasta de chocho, para lo que se obtuvo un incremento en los parámetros de proteína, fibra y grasa. La metodología estudiada es exploratoria, descriptiva y deductiva, las herramientas que se utilizaron fueron encuestas dirigidas a los productores de la comunidad de Sachupa. Los resultados obtenidos permitieron diseñar una propuesta para la gestión de producción asociativa y con ello contribuir a mejorar los ingresos de los productores y sus familias. Se llegó a la conclusión, que el sistema de producción de Chochos en la comunidad Sarachupa, es de tipo tradicional, en donde la familia interviene activamente, con limitado acceso al crédito y ausencia de capacitación, lo cual impide el desarrollo del mismo. Se determinaron diferencias estadísticas de orden nutritivo y sensorial, en el pan y helado elaborados con la adición de pasta de Chocho en relación a los grupos control, reportándose incrementos en la proteína, fibra y grasa, así como mayor aceptación por parte de los consumidores. Se ha diseñado una estrategia de Gestión para la producción asociativa y generación de productos como el pan y helado con valor agregado a través de la utilización de Chocho, la misma que debe ser desarrollada en la comunidad Sarachupa, a fin de mejorar el aprovechamiento de este recurso. Ciertamente los niveles de ingreso de las familias productoras y asociativas de chocho tienen escaso apoyo por parte de las instituciones pertinentes a ellas, no brindándoles apoyo económico como un financiamiento para mejorar la cadena productiva de esto. Esto se viene dando en Perú ya que se vive lo mismo como en Ecuador.

De acuerdo a Anacleto (2014) en la tesis Propuesta de un modelo asociativo a productores de palta en el distrito de Motupe - Lambayeque de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, el objetivo es establecer una propuesta de modelo asociativo a los productores de palta del Distrito de Motupe - Departamento de Lambayeque, cuyo tipo de investigación es la metodología de tipo cualitativa – descriptiva, para la investigación se tomó como

muestra a 70 productores de palta del Distrito de Motupe de los sectores más cercanos y accesibles. Los resultados fueron que la edad promedio para liderar una asociación es de 50 años a más, pero el tener actores de menor edad es favorable puesto que son mayores las probabilidades de estar abiertos al cambio de un nuevo modelo asociativo. Además se obtuvo que la mayoría de participantes son hombres, y que el 74% de la población lleva 10 años a más dedicado a la actividad agrícola, así como el 70% de la población posee una propiedad personal, llegando así a la conclusión de que puesto que el modelo asociativo representa un mecanismo de cooperación y acción conjunta se debe romper con las experiencias negativas del pasado comprometen: la irresponsabilidad, el individualismo y el oportunismo de los miembros para dar paso a una nueva experiencia asociativa. Por ello cabe resaltar la importancia de los modelos asociativos para mejorar el negocio agrícola y es que esta 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. De acuerdo con la investigación, se afirma que, en realidad, para poder tener una participación de mercado a nivel internacional, los productores agrícolas necesariamente tienen que asociarse y así afrontar malas experiencias como falta de compromiso, velar por la opinión o decisión personal, la corrupción interna; de esta manera se mejora los problemas de demanda agrícola y abastecer a más y nuevos mercados.

De acuerdo a Ricaldi (2013) en la tesis de empresas familiares de producción artesanal de mates burilados de Huancayo: Problemática y lineamientos básicos para la creación de consorcios de exportación realizado en la ciudad de Lima - Perú por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tiene como objetivo determinar la problemática de la producción, comercialización y exportación que tienen las empresas familiares artesanales de mates burilados en Huancayo, para proponer lineamientos básicos de creación de consorcios orientados a la exportación de sus productos, cuya metodología empleada fue de tipo descriptivo y explicativo. La población para este trabajo fueron 6 distritos: Chilca, Huancayo, San Pedro de Saños, El Tambo, Hualhuas y San Jerónimo de Tunán; y dos anexos: Cochas Chico y Cochas Grande. El número de empresas familiares artesanales formales es de 872. Así mismo se determina una muestra de 146 encuestas, de acuerdo a esto llegaron a los resultados que permite dar de alguna manera una solución a la problemática de la producción, comercialización y exportación ya que existe un escaso apoyo de gestión de las instituciones públicas y privadas en el área de comunicación, tecnología y financiamiento. De esta manera existe la necesidad de crear consorcios de exportación para la producción y comercialización orientada al crecimiento y desarrollo de las unidades productivas familiares del sector artesanal que conlleva al progreso de los pueblos y por ende de la sociedad. Esto conlleva a que existan muchos artesanos que anhelan exportar, pero no cuentan con una organización de productos de oferta exportable, igualmente desconocen la economía de escala, requisito

para el comercio exterior, a más el mercado internacional es competitivo; se hallan supeditados a los intermediarios, que son los más beneficiados en cuanto a utilidad por efectuar las transacciones de exportación. Por tanto, es importante que exista una institución privada que integre estas acciones de desarrollo y crecimiento económico formando consorcios, como en el caso de los artesanos de mates burilados de los anexos de Cochas Chico y Cochas Grande. Por consiguiente, la conclusión es que los talleres artesanales de la provincia de Huancayo son formas de organización dedicados a producir bienes y servicios con reducida escala de operación destinados al mercado nacional e internacional, en la que no existe una separación entre la propiedad sobre los factores de la producción y el trabajo aportado por los miembros del taller. Estas micro – unidades productivas, por lo general presentan una baja capacidad de producción y el volumen de ventas es menor para la exportación debido a condicionamientos de carácter organizativo, tecnológico, de comercialización y distribución, de financiamiento y de capacitación. El estado peruano y las acciones que puede tomar son base fundamental para poder formar una integración en los diferentes ámbitos de trabajo para generar más conocimiento de la creación de sociedades y consorcios ya que gracias a esto de manera conjunta podemos abarcar nuevos mercados y traspasar fronteras para generar más ingresos y mayor desarrollo como país.

Según Racines (2012) en la tesis Análisis de mercado para la exportación de snacks de fruta deshidratada orgánicas producidas en Ecuador hacia el mercado de México, de la Universidad de las Américas, el proyecto tiene como objetivo realizar un análisis del mercado para generar un plan de exportación de snacks de frutas deshidratadas orgánicas producidas en el Ecuador, hacia el mercado mexicano, cuya metodología es una investigación aplicada ya que tiene por fin obtener los conocimientos necesarios para posteriormente obtener una solución al problema planteado en la investigación, la muestra fueron los productores de la comunidad de Sarachupa, utilizando el instrumento de encuestas. Los resultados que llegaron en base a los grupos focales y muestreo fueron, que el modelo asociativo representa un mecanismo de cooperación y acción conjunta se debe romper con las experiencias negativas del pasado comprometen: la irresponsabilidad, el individualismo y el oportunismo de los miembros para dar paso a una nueva experiencia asociativa. Por ello cabe resaltar la importancia de los modelos asociativos para mejorar el negocio agrícola y es que esta 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. Se concluyó que México es un buen mercado objetivo porque es un país que brinda mucha seguridad y confiabilidad con relación al nivel de ventas. Además, los mexicanos presentan el perfil del consumidor apropiado para la uvilla deshidratada debido a sus hábitos alimenticios, así como su estructura logística permite un fácil acceso al mercado. La reglamentación aduanera y acuerdos internacionales vigentes entre México y Ecuador son

favorables para el negocio. Si bien es cierto que el objetivo principal de la cooperativa de trabajo asociado es la agricultura como negocio, este tipo de modelo asociativo puede convertirse en un instrumento crucial para el desarrollo de la localidad. Si bien es cierto una asociatividad por parte de productores generaría una mayor actividad del sector, generando mayores ingresos, y por ende mayor capacitación para los pequeños productores, el individualismo se debe perder para dar paso a la asociatividad, generando así apoyo de las instituciones para garantizar servicios de organización y financiamientos. Se puede observar que México tiene una buena salud alimenticia.

Según Maldonado (2012) en la tesis Determinantes e impactos de la asociatividad para el comercio justo: El caso de REPEBAN desde 2005 hasta 2010, de la Pontificia Universidad Católica Del Perú, tiene como objetivo identificar estrategias exitosas que hayan impulsado la capacidad asociativa y organizativa para la mejora en las condiciones de acceso al mercado de comercio justo de los pequeños productores de banano orgánico de REPEBAN desde el año 2005 hasta 2010 en la región de Piura. Estudiar el funcionamiento de los mercados especiales, así como sus criterios de acceso y beneficios diferenciales, marco en el cual se busca comprender el papel que cumple la asociatividad. La metodología de trabajo ha sido de campo mixta, en donde se ha investigado con encuestas, entrevistas y análisis cuantitativo de datos de productores de banano orgánico de la ciudad de Piura, Perú, para dar como resultado que Los nichos de mercados especiales surgen por la tendencia actual de las exigencias del consumidor responsable, basadas en la preocupación creciente por su salud, el medio ambiente y el origen de los productos que compran. Los criterios de acceso giran en torno al cumplimiento de los requerimientos de las certificaciones, para lo cual surge la asociatividad como un sistema de organización, estructurado sobre la base de la acción colectiva, que permite mejorar la competitividad de los pequeños productores para afrontar barreras de interés común como el acceso a mercados especiales. Se llega a la conclusión que Las estrategias exitosas que han permitido mejorar las condiciones de acceso al mercado de comercio justo de los pequeños productores de banano orgánico de REPEBAN se evidencian en su proceso asociativo y su modelo organizativo. El proceso asociativo en REPEBAN se consolidó de manera exitosa, en el período 2005 – 2010, gracias a la presencia de capital social (confianza, estructura y métodos de trabajo claros), el liderazgo (trabajo en equipo) y la transparencia y mecanismos de control. REPEBAN explica su auge por su modelo organizativo, en el cual se reconocen como factores de éxito los siguientes: la autonomía de sus bases (flexibilidad y descentralización del poder, recursos y funciones), la democracia en la toma de decisiones, la profesionalización de la gestión (equipo multidisciplinario), la transparencia y el desarrollo de conocimientos. Se puede afirmar que el fortalecimiento de la asociatividad puede conducir a potenciar procesos de desarrollo local. Asimismo, puede ser visto como una estrategia alternativa para la disminución de la pobreza. Desde el año 2005

hasta la actualidad, los mercados especiales han registrado una tendencia positiva, a nivel mundial y de Perú, reflejada en la mayor presencia de organizaciones de comercio justo y en el crecimiento de los movimientos comerciales del mercado orgánico, Es necesario profundizar en la discusión sobre el fenómeno de la asociatividad y ahondar en el estudio del comercio justo, desde el punto de vista del consumidor, para poder reconocer estrategias que permitan expandir el crecimiento de este movimiento a lo largo del mundo y, así, lograr establecer sus principios como pautas de buenas prácticas para el comercio convencional.

Según Llaver (2011), en la tesis de exportación de maní a granel tipo confitería México realizado en la ciudad de Mendoza (Argentina) en la Universidad del Aconcagua tiene como objetivo aprovechar las oportunidades de mercado que ofrece México al ser un gran país consumidor de maní tipo confitería y presentando demanda insatisfecha, para la generación de ganancias y de un negocio perdurable en el tiempo, cuya metodología fue mediante las observaciones de documentales y observación de campo, con una muestra se tomaron consumidores en la ciudad de México DF. Los resultados afirman que existe una gran demanda de maní confitería a nivel mundial y que, aunque esta haya caído unos puntos porcentuales en los últimos años, Por su parte, México, como mercado de destino escogido ha demostrado ser una plaza con un consumo creciente de maní confitería e interesado por las nuevas variedades saludables. Se concluyó que el maní en confitería en su variedad alto oleico es un producto que se encuadra dentro de los nuevos hábitos de consumo, ya que es un alimento sano que puede ser consumido bajo diversas formas y en todos los horarios. Además, es un producto buscado por las industrias de todo el mundo por su mayor tiempo de oxidación, lo que le permite mayor durabilidad y por consiguiente de las preparaciones que lo contengan. El mercado México ciertamente ha tenido un cambio en cuanto a los tipos de consumo por varios factores negativos, los cuales tuvo un impacto en su población, llevando a estos a enfocarse en tipos de alimentación más saludables, dando así una gran oportunidad de negocio.

Según Gonzales (2010) en el artículo científico La asociatividad como fenómeno evolutivo, tiene como objetivo dar a conocer las ventajas frente a los retos de productividad y competitividad y a oportunidades en nichos de mercados que se abren en el concierto global, especialmente, en la forma de establecer cooperaciones, colaboraciones y competencias en aspectos como el mercado y la innovación. Generar una perspectiva de la evolución de la asociatividad, generando así desarrollo empresarial y de las cadenas productivas, tiene una metodología de investigación-acción participativa y mediante encuestas y entrevistas a asociaciones y clúster de la ciudad de Bogotá, Colombia. Los resultados de este ejercicio asociativo fueron suministrados en parte por los empresarios y en parte por entes de apoyo gubernamentales. Puede decirse que el entorno queda representado en dos componentes: el

institucional, expresado en las regulaciones, normas e incentivos, y el organizacional representado en las organizaciones de apoyo. Se concluye que la asociatividad es un fenómeno complejo, que no puede analizarse de manera estática. Tiene dinámicas que deben estudiarse para identificar lo que la hace cambiar en el tiempo, pasar por fases o estados. Su evolución puede seguirse a partir de las relaciones, su densidad y sus contenidos. La intervención en ella, por parte de los propios actores participantes o de actores externos, implica trabajar sobre las relaciones más que sobre los actores. Es importante mantener relaciones entre empresarios y entes gubernamentales para poder así expandirse por nuevos mercados, con un respaldo financiero, con productores y empresas mejor capacitadas, para poder hacer frente a la condición de otros países, y generar políticas o incentivos de regulación por parte del estado.

Según Llanos (2010) en la revista de ciencias empresariales sobre al asociatividad de los productores y la cadena productiva de bananos orgánicos en el valle del río tumbes - Perú, realizado en la ciudad de Tumbes - Perú por la Universidad San Martín de Porres, tiene como objetivo determinar la influencia que los productores de banano orgánico ejercen sobre la cadena productiva del mismo, cuya metodología fue de tipo correlacional, no-experimental, de carácter cualitativo; Razones por las cuales no se aplica un análisis estadístico profundo. La muestra fueron 3 asociaciones ubicadas en la margen izquierda del valle, a través de entrevistas a profundidad y encuestas anónimas, llegaron a los resultados demostrando que, mientras más agricultores sigan solo empadronándose con las empresas exportadoras y se nieguen a ser parte de una asociación propiamente establecida, las posibilidades de mejorar su producción, contar con más eslabones del proceso y mejorar sus márgenes de ganancia serán menores. Estas posiciones favorables y desfavorables de los agricultores permiten comprender las condiciones de inserción en la exportación, así como las posibilidades y limitaciones del rol de la asociación. Se concluyó que con la aplicación de nuevas y mejores tecnologías de producción y la construcción de ambientes adecuados para procesos como los de empaque y embalaje se ha logrado el aumento de la productividad de tierras de cultivo, lo que constituye el aumento de la oferta exportable, ofrecida por los productores peruanos. La utilización de nuevas herramientas ha permitido que nuevos mercados de destino hayan elegido a estos agricultores como sus proveedores. Los agricultores tienen que tener cada vez más conciencia de que el trabajo en equipo hace lograr más y mejores cosas, como mejoramiento de productos o materia prima, de esta manera nuestra opinión se encuentra muy favorable al resultado de este trabajo.

De acuerdo a Aguirre (2008) en la tesis emprendimiento asociativo campesino de la Universidad de Chile, en el proyecto tiene como objetivo caracterizar el emprendimiento de pequeños productores pertenecientes a organizaciones económicas, a partir de la

consideración de los factores socio-culturales que intervienen en su configuración, aplica una metodología cualitativa y cuantitativa, y dada su muestra en Santiago de Chile, Chile a través de entrevistas y análisis de escala, luego de esto, los resultados que se pudieron obtener fueron, que la investigación detectó, por una parte, que el principal factor socio-cultural que configura el emprendimiento en cuestión es la racionalidad campesina. Esta racionalidad, que busca la maximización de ganancias, condiciona la visión utilitarista que tienen los pequeños productores de la acción colectiva. Ésta es percibida, valorada y utilizada sólo como herramienta a través de la cual se consolide la obtención de utilidades. Siempre que se logre este objetivo, el pequeño agricultor permanecerá como miembro de la organización. El autor llegó a la conclusión, que el emprendimiento asociativo campesino es de tipo híbrido, ya que en él se articulan aspectos propiamente modernos, tales como la maximización de ganancias, con otros de carácter más tradicional, como una dependencia no superada con el Estado. Particularmente, en los últimos años el sector ha debido enfrentarse no sólo a un proceso de reconversión de las estructuras productivas, con el objeto de hacer más eficiente la actividad agrícola. También ha debido enfrentarse a un escenario en el cual el énfasis está en el desarrollo de la figura de un productor con capacidades y habilidades emprendedoras, que a través de la utilización de estrategias asociativas –Empresas Asociativas Campesinas (EAC)- logre dar respuesta a las crecientes demandas y exigencias que imponen los mercados. Teniendo en cuenta los resultados del estudio de este trabajo, ciertamente el factor de racionalidad que tienen las familias campesinas, se ve afectado por el mayor ingreso de ganancias en su producción y este a su vez les da tranquilidad para que puedan seguir perteneciendo a una asociación.

De acuerdo a Cedeño (2003) en la tesis de comercialización de yuca en snack al mercado mexicano realizado en la ciudad de Quito - Ecuador en la Universidad Tecnológica de Equinoccial tiene como objetivo introducir nuevas tecnologías de cultivo, producir yuca fresca y congelada para exportación y almidón de yuca tanto para el mercado local como para el mercado mexicano, la investigación es de tipo exploratoria descriptiva, en donde se han aplicado encuestas online y manejo de páginas con base de datos y que tuvo como resultado que el país (Ecuador) tiene una amplia gama de productos que pueden ser explotados en su máximo potencial y direccionarlos hacia el comercio exterior con el afán de mejorar su situación económica, y se concluye que el mercado mexicano por su parte es bastante atractivo para este tipo de productos ya que el tamaño del mercado mexicano es bastante amplio y la tendencia de consumo se dirige hacia productos empacados presentados como bocaditos, así lo demuestra el consumo de papas fritas en snack como las sabritas cuyo consumo actual en México es bastante aceptable. Con el resultado del trabajo, se aprecia que cada vez los ciudadanos de México están incorporando en su consumo productos con

mayor concentración nutricional y a la misma vez explotar un mercado para generar más ingresos económicos.

De acuerdo a Berdueque (2000) en la tesis Factores de éxito de las empresas asociativas campesinas, del instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), tiene como objetivo estimular la formación de organizaciones mediante la asociatividad, debido a que genera mayor desempeño como grupo económico, y la participación de pequeños productores, proporcionando capacitaciones para el desarrollo de los mismos, la metodología utilizada ha sido cualitativa y cuantitativa, y se realizó mediante encuestas a Agencias de Área y Oficinas Regionales de INDAP, a las Direcciones Regionales del FOSIS (Fondo de Solidaridad e Inversión Social), a la totalidad de las organizaciones campesinas, ONG y empresas consultoras registradas en INDAP. Como resultado se observa que el valor bruto de la producción agropecuaria es mucho mayor en el caso de los hogares organizados en comparación a los no organizados, así como los costos directos de producción de los hogares organizados son mayores que los de los hogares no organizados, además, se observa que el margen de utilidad bruta de los hogares organizados es mayor que el de los no organizados. Se concluye que las políticas públicas orientadas a favorecer el desarrollo de Empresas Asociativas Campesinas, han tenido un resultado muy positivo en cuanto al logro del objetivo de estimular la formación de estas organizaciones y la participación en ellas de un número importante de pequeños productores. Más de la mitad de estas EAC están destinados sus productos a mercados nacionales e internacionales, además de participar en mercados regionales y locales. Individualmente considerados, los rubros más importantes con que se relacionan estas EAC son la ganadería lechera, las hortalizas frescas no agroindustriales, y las chacras, pero el 87% de las EAC está trabajando con una amplia gama de rubros no tradicionales, como flores, miel, agroturismo, frutales menores, etc. El giro propio de la gran mayoría de las EAC son el comercio y otros servicios a la producción y de post-cosecha, y el porcentaje de EAC que participa en actividades agroindustriales es de 18%. En síntesis, no toda Empresa Asociativa Campesina reporta necesariamente beneficios económicos claros y directos a sus socios. En cambio, todo proceso de acción colectiva tiene riesgos, costos directos y costos de transacción para quienes se involucran en ella. El factor que sí opera en algunos rubros (pero no en otros) es la existencia de barreras que dificultan el acceso de la pequeña agricultura a ciertos mercados (de productos, de insumos y de servicios). Dicha situación se presenta en tres de los cuatro rubros incluidos en este estudio: leche, frambuesa y hortalizas. Tal y como se puede observar, la asociatividad en cualquier rubro de negocio, es fundamental para la mejora de las cadenas productivas, generando mayor rentabilidad, mayor producción, mayor estabilidad para el pequeño productor, para estimular la formación de estas organizaciones y para fomentar la participación de mayor cantidad de pequeños productores.

## b) Bases teóricas

### **Teoría de la Asociatividad Empresarial**

Puede definirse como una estrategia orientada a potenciar el logro de una ventaja competitiva por parte de una empresa mediante la cooperación o el establecimiento de acuerdos 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 uno o más mercados (Enrique, 2002).

La asociatividad empresarial 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 (Rosales, 1997).

Asociatividad empresarial es comprometer, mediante la identificación de objetivos y metas comunes en empresas de igual o similar actividad económica, esfuerzos individuales dispersos, en propósitos de mejoramiento de los niveles de desempeño empresarial, que facilite la sostenibilidad y crecimiento de las empresas en aras de la competitividad de los negocios, que les permita enfrentar en mejores condiciones la competencia globalizada (Franco, 2009).

Significa prácticamente el único camino posible que le queda a los sectores productivos pequeños y medianos, de la ciudad y el campo en los países de menores ingresos o desarrollo relativo, no sólo para lograr la sobrevivencia en mercados cada vez más regionales y abiertos a la competencia de las empresas del mundo entero, sino que pretende rescatar formas alternativas de generación de riqueza y equidad en nuestros países, así como de las formas de interrelación más antiguas existentes en el ser humano y que la naturaleza le ha permitido sobrevivir y desarrollarse, como es la cooperación. En este enfoque, la empresa se concibe como un complejo sistema adaptativo en proceso de aprendizaje permanente que va desde la adquisición de información hasta el uso para redefinir sus funciones de manera permanente, modificar estrategias y fomentar una mayor fluidez en sus flujos de negocios. Para lograr tales metas la mejor forma de cooperación es la constitución de redes horizontales y verticales, así como de cadenas productivas regionales y locales, la base de estas formas organizativas, sin duda alguna, son los pequeños grupos de 10 o 12 empresarios del mismo sector y región, como se ha concebido en los diferentes países del mundo donde han aplicado este tipo de experiencias. La competencia es el nuevo nombre del juego de los negocios y la asociatividad base fundamental sobre la cual se debe basar (Pallares, 2005).

Desde hace un tiempo se viene trabajando la alternativa de la asociatividad, que no es más que la puesta en marcha de proyectos comunes, que se unen en la experiencia de quienes promueven, las posibilidades que el mercado va dando y la necesidad de obtener por otros medios los resultados financieros que en algunos casos son esquivos. (Barrera, 2004)

La asociatividad es entonces, una posibilidad de incrementar los resultados mediante la consolidación de planes conjuntos, en los que los empresarios del mismo sector productivo o de otros, se unen para formar parte de una nueva figura empresarial. (Barrera, 2007)

### **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 (Romero, 2009).

### **Tipos de Modelo Asociativo**

Redes de Cooperación; Conjunto de empresas que comparten información, procesos o conglomeran ofertas, sin renunciar a funcionar de manera independiente. No existe una relación de subordinación (Barrera, 2004).

Articulación Comercial; Relación sostenida entre empresas ofertantes y demandantes la cual puede ser mediada o animada por un agente intermediario, bróker o gestor de negocios (Barrera, 2004).

Alianza en Cadenas Productivas; En base a acuerdos entre actores que cubren una serie de etapas y operaciones de producción, transformación, distribución y comercialización de un producto o línea de productos (bienes o servicios). Implica división de trabajo en la que cada agente o conjunto de agentes realiza etapas distintas del proceso productivo (Barrera, 2004).

Alianza en Cluster; De manera similar a las cadenas de valor, pero los actores están concentrados geográficamente y están interconectados en una actividad productiva particular. Comprende no sólo empresas sino también instituciones que proveen servicios de soporte empresarial (Barrera, 2004).

Joint Venture; Se constituye una nueva sociedad creada por dos o más empresas con personalidad jurídica independiente, pero realiza una actividad empresarial supeditada a las estrategias competitivas de las empresas propietarias. Esta forma de cooperación implica la aportación de fondos, tecnología, personal, bienes industriales, capacidad productiva o servicios (Barrera, 2004).

Consortios; El Art. 445 de la Ley General de Sociedades establece que el contrato de consorcio es aquél por virtud del cual dos o más personas se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio o empresa con el propósito de obtener un beneficio económico. Los Consortios se pueden formalizar legalmente sin que las empresas pierdan su personería jurídica, pero con una gerencia común (Barrera, 2004).

Iguera (2003), expresa lo siguiente: La asociatividad es un mecanismo de cooperación típico de las pequeñas empresas. Las más grandes recurren a alianzas estratégicas que generalmente se concretan entre dos actores, y no existe, por lo tanto, el carácter colectivo de la asociatividad (Barrera, 2004).

### **Modelo Cooperativo**

Según el Ministerio de Producción (MINPRO, 2016). La cooperativa es una organización que agrupa a varias personas con la finalidad de realizar una actividad empresarial.

Su funcionamiento se basa, fundamentalmente, en la cooperación de todos sus socios, de ahí el nombre “cooperativa”. Todos “cooperan” para beneficiarse en forma directa, obteniendo un bien, un servicio o trabajo en las mejores condiciones.

Podemos decir que sus características se resumen en:

- La asociación libre y voluntaria de consumidores o trabajadores.
- La auto-ayuda, entendida como un mecanismo para resolver sus propios problemas.
- La autogestión o auto-administración, entendida como un mecanismo que permite a los propios socios (consumidores o trabajadores) conducir sus propias empresas.
- La ausencia de un fin lucrativo respecto de las operaciones que la cooperativa realiza con sus socios, es decir, la actividad está dirigida a obtener un beneficio para los socios, siendo la cooperativa una herramienta para alcanzar estos beneficios

### **Características de los modelos asociativos:**

Su incorporación es voluntaria: ninguna empresa es forzada a integrar un grupo, sino que lo hace cuando tiene la convicción de que puede generarle oportunidades de crecer y mejorar. No excluyen a ninguna empresa por el mercado en el cual operan: estos modelos son aplicables a cualquier tipo de empresa, sin importar a qué industria pertenecen. Según el tipo de asociatividad que se adopte, puede estar enfocado a un determinado rubro o incorporar socios de actividades diversas. Se mantiene la autonomía general de las empresas: no se trata de un joint venture en el cual las decisiones de cada participante están en función de las necesidades de las demás. En el caso de los grupos asociativos, cada empresa mantiene su autonomía, y decide qué hacer con los beneficios que obtiene del proyecto. Puede adoptar distintas modalidades, tanto organizacionales como jurídicas (Romero, 2009).

### **Objetivos de la asociatividad**

Las empresas se asocian para lograr algún objetivo en común. Para esto, lo ideal es buscar socios que tengan valores comunes y cuyas habilidades se complementen entre sí, de manera tal de que todos tengan algo para contribuir (que no existan "parásitos") y que todos tengan algo que 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. De manera general, los objetivos suelen ser compartir riesgos y disminuir costos. En particular, algunos de los propósitos por los cuales se recurre a estos modelos son:

#### **Financieras:**

Acceso a financiamiento, cuando las garantías que se requieren no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, pero en grupo, es cubierto proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes. Compras conjuntas e Inversión conjunta (Romero, 2009)

#### **Organizacionales:**

- Mejora en los procesos productivos
- Aplicación de nuevas formas de administración
- Implantación de planeamiento estratégica
- 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 del poder de negociación
- Investigación y desarrollo

#### **De comercialización:**

- Lanzamiento de nuevos productos al mercado
- Apertura de nuevos mercados
- Intercambio de información comercial
- Investigación De Mercados
- Alianzas para vender
- Servicios post venta conjuntos
- Inversión conjunta
- Logística y distribución.

Algunos autores consideran que estrategias colectivas, son requisitos básicos para la supervivencia de las Pymes (Iguera, 2003).

En la Asociatividad se mantiene la autonomía gerencial y jurídica. En muchos casos las empresas 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 (Iguera, 2003).

Generan en las empresas y los empresarios varios efectos secundarios

- Una mentalidad más abierta
- Mayor confianza
- Una visión a más largo plazo
- Mayor integración
- Mayor positivismo
- Más dinamismo.

Esta transformación en la forma de trabajar de las Pymes significa cambiar los comportamientos históricos de las mismas, y las pautas de funcionamiento que están fuertemente arraigadas, y poner en marcha un proceso de creación de nuevas capacidades competitivas. Todo esto no es fácil, requiere de una clara convicción en el proyecto y en su sentido estratégico (Iguera, 2003).

## **Ventajas y desafíos de la asociatividad**

### **Ventajas de asociarse**

Las "estrategias colectivas", en la actualidad son requisitos básicos para la supervivencia de las Pymes (Rosales, 1997).

Sus principales ventajas son:

- Economías de escala: especialmente en el caso de las micro y pequeñas empresas, las economías de escala alcanzadas mediante esquemas asociativos son imprescindibles para obtener descuentos en la compra de los insumos, adquirir y utilizar eficientemente tecnologías más productivas y acceder a mercados de grandes volúmenes

- Flexibilidad: la creación de relaciones de cooperación entre empresas permite aumentar su capacidad de responder a los cambios de la demanda, sin aumentar capital instalado y costos fijos
- Difusión de la innovación: la construcción de relaciones de confianza entre empresa facilita el intercambio de conocimientos y experiencias, mejorando su capacidad de gestión estratégica y acelerando su proceso de aprendizaje
- Reducción de las barreras a la entrada: la especialización de las empresas en las distintas fases de proceso productivo, en un contexto que facilita el desarrollo de la subcontratación y la creación de redes horizontales, tiende a facilitar la puesta en marcha de nuevos emprendimientos productivos
- Pertinencia de las acciones de apoyo: la existencia de canales de comunicación fluida entre instituciones públicas y actores privados, aumenta la probabilidad de éxito de los programas de apoyo, mejorando su capacidad de interpretar correctamente las necesidades del sector productivo
- Eficiencia de las acciones de apoyo: la coordinación entre las distintas instituciones de apoyo al sector productivo limita las duplicaciones o contradicciones que a menudo se observan en sus iniciativas (Rosales, 1997).

**Desafíos:**

- Organización interna clara y eficiente.
- Confianza en las decisiones de los directivos.
- Compromiso de los socios en la entrega de productos y/o servicios, de acuerdo a los volúmenes, condiciones y oportunidades acordadas previamente.
- Gestionar adecuadamente y eficientemente los negocios.
- Administración eficiente y transparente de la empresa.
- Establecer adecuados mecanismos de comunicación y participación.
- Cumplir con la legislación vigente (Rosales, 1997).

**Factores de éxito de un proceso asociativo:**

- Tienen actividades en común o complementarias dentro de la cadena productiva.
- Empresas del mismo giro orientadas al mismo mercado (integración horizontal).
- Empresas de giros complementarios orientadas a mercados diferentes con la particularidad de que cada producto genera un mercado directo y uno indirecto (integración vertical).
- Empresas de giros diferentes orientadas a un mercado global de nicho. Poseen un programa de trabajo claro y preciso sustentado por un Plan de Negocios que les permita articular:

- Las condiciones de la oportunidad de negocios.
- El porqué de la existencia de la oportunidad de negocios.
- La estrategia de arranque y crecimiento para encontrarla.
- Los riesgos más significativos.
- Los prospectos de beneficio a corto y largo plazo.
- El futuro financiero de la empresa.
- Cuentan con un proceso estricto de selección y evaluación de nuevas empresas a integrar.
- Cuentan con un experto en negocios de base (gerente-administrador-articulador experimentado) que sea capaz de:
  - Lograr la vinculación con proveedores a nivel Fábrica (antes de 6 meses).
  - Administrar a la nueva empresa tomando en cuenta las fuerzas y debilidades proyectadas por las empresas socias (durante los primeros 12 meses).
  - Lograr la vinculación con consumidor final a través del establecimiento de una red comercial (entre los 6 y 12 meses).
  - Establecen un proceso de seguimiento y evaluación de las empresas integradas para:
    - Ir midiendo el progreso del agrupamiento (hay que tener en cuenta que este tipo de empresa es muy dinámica, cambia con gran velocidad 1 ó 2 meses).
    - Detectar debilidades y subsanarlas lo antes posible.
    - Determinar requerimientos de capacitación para ir adecuando la mentalidad de los empresarios a los requerimientos de una empresa grande. Hay que establecer un proceso de inducción para capacitar a los empresarios de las empresas interesadas (Iguera, 2003).

### **Economías de escala**

Cualquier situación de producción, incluso la prestación de servicios financieros, en la que el coste por unidad producida disminuye a medida que aumenta el número de unidades producidas. El coste por unidad no debe confundirse con el coste total. Este último aumentará directamente con la cantidad producida independientemente del comportamiento del coste por unidad.

Cuando como consecuencia de un incremento simultáneo y en la misma proporción de los inputs que intervienen en un proceso productivo, la cantidad obtenida de output incrementa en mayor proporción.

Reducciones a largo plazo del coste medio de un producto, como resultado de una expansión en el nivel de la producción.

Cuando una empresa alcanza la escala de sus operaciones (en el caso, por ejemplo, de una concentración), beneficia a las economías típicas de la producción masiva. En efecto, el costo unitario de producción es, por lo general, más elevado en una planta que fabrica cien neveras diarias que en otra que produce mil. Las ventajas, inherentes a la dimensión de las empresas, se denominan "economías de escala" (del inglés "economies of scale"). Este fenómeno, sumamente importante, explica la existencia de diversos reagrupamientos industriales, tanto en el plano nacional como en el multinacional.

Una empresa que produce una pequeña cantidad de artículos no está interesada, salvo excepciones. En sentido inverso, las empresas con una elevada capacidad son las que más se benefician de los perfeccionamientos tecnológicos. También se benefician de las ganancias de productividad inherentes a las grandes series.

Sus gastos fijos irreductibles se reparten en una cantidad mayor de unidades. Además, cuando una firma adquiere regularmente grandes cantidades de materiales, también se beneficia de condiciones favorables por parte de sus proveedores, transportistas, etc.

Las inversiones más elevadas se reservan a las empresas de grandes dimensiones, que son las únicas capaces de crear y mantener un servicio de investigación técnica. Por lo tanto, gracias a estos esfuerzos se pueden introducir innovaciones decisivas (que permiten a la firma alejar se de sus competidores).

Algunos proyectos exigen un vasto mercado potencial que supere ampliamente el marco interior. De ahí las asociaciones como la existente entre Gran Bretaña y Francia para la construcción del avión supersónico Concorde o la de Francia con Alemania para la creación del Airbus.

Las economías de escala no son ilimitadas, La mejor escala de producción no es, forzosamente, la más grande. Cuanto más importante es la empresa, más elevados son los costos de producción y administración, y más se arriesga a que la burocracia se apodere de la firma.

Teniendo en cuenta los gastos de transporte y de distribución, en determinados casos las empresas pueden encontrar más ventajas en la disposición de unidades medianas, pero situadas muy cerca de los mercados de consumo.

Las economías de escala no contradicen la ley de los rendimientos decrecientes, según la cual no se puede aumentar constantemente un factor de producción (por ejemplo, el trabajo) y mantener fijos los otros (por ejemplo, la tierra) sin que, a partir de cierto momento, el volumen de la producción suplementaria así obtenido comience a decrecer. El cambio de escala determina un cambio de estructura al que corresponde una nueva combinación óptima de los factores (Enciclopedia de Economía, 2018).

### **Acciones de apoyo**

Las acciones de apoyo y de acompañamiento a la formación tienen como finalidad mejorar la eficacia del subsistema de formación profesional para el empleo, financiando el 100% de acciones encaminadas a este fin, como son:

Acciones de prospección y análisis. Destinadas a profundizar en el conocimiento de los factores que configuran las demandas de formación, de los problemas y necesidades específicas de formación en los distintos sectores económicos o ámbitos territoriales y de otras materias que afectan de manera general a la formación profesional para el empleo.

Acciones para la elaboración y experimentación de productos, técnicas y/o herramientas de carácter innovador de interés para la mejora de la formación profesional para el empleo: Destinadas a facilitar a las empresas y los distintos agentes que participan en la gestión de la formación de los trabajadores desempleados y ocupados los instrumentos que les permitan mejorar su organización, planificación y desarrollo.

Acciones de evaluación de la formación profesional para el empleo: Destinadas a realizar procesos de evaluación de la formación de los diferentes sectores de actividad económica o ámbitos territoriales y a desarrollar metodologías y herramientas de evaluación para que puedan ser aplicados por quienes participan y gestionan la formación, con el fin de mejorar su calidad.

Acciones de promoción y difusión: Tienen por finalidad generar redes de conocimiento de la formación profesional para el empleo mediante centros virtuales de trabajo, bases documentales de consulta, campañas de difusión, publicaciones, foros de discusión en línea o presenciales, guías de buenas prácticas y cualquier otra medida que favorezca la promoción y difusión de las iniciativas, estudios, herramientas y productos de formación profesional para el empleo entre los trabajadores, las empresas, las organizaciones empresariales y sindicales y los distintos agentes que participan en la formación, así como la promoción de agrupaciones de pequeñas y medianas empresas para la organización y gestión de sus programas de formación (Enciclopedia de Economía, 2018).

### **Producción**

El concepto de producción es muy utilizado a instancias de nuestra lengua y se lo usa para referir diversas cuestiones en diferentes contextos. En todos los sentidos de su uso está estrechamente vinculado con la acción de producir y fabricar algo, ya sea nuevo o algo ya hecho pero que es necesario seguir generando por la demanda que ostenta.

En términos generales, la palabra producción refiere a la acción de producir, a la cosa ya producida, al modo de producirla y a la suma de los productos, tanto del suelo como de la industria.

La obtención de frutos o cualquier otro bien que proviene directamente de la naturaleza sin tercerizaciones se denomina comúnmente como producción. Es decir, los cultivos que se llevan a cabo en la tierra, siguiendo determinados parámetros y condiciones, cumplido el tiempo establecido, permitirán lograr una producción de los mismos, para ser éstos consumidos o bien vendidos (Enciclopedia de Economía, 2018).

### **Comercialización**

La comercialización comprende un procedimiento que el cliente general no ve en su totalidad, es más, el comprador es la parte final del proceso, Este proceso antes del referido trueque final tiene que ser evaluado, analizado, para así, determinar el campo en el que debe ser implantado el proceso de compra y venta. En este importante análisis se toman en cuenta muchas variables importantes, por ejemplo: calcular un aproximado de cuanto se va a vender, evaluar el tipo de público presente en la localidad, qué impacto tendrá en la población, el precio estipulado por la ley y el precio que se desea imponer, Entre otras, son variables que determinan un posible comercio en un sitio.

A partir de este estudio, considerando el hecho de que sea viable el negocio, se procede a la inversión y realización del trabajo que generara las ganancias. Es importante destacar que la comercialización de campos netamente inestables es un riesgo que los inversionistas en ciertas ocasiones tienden a aceptar. Este tipo de comercialización no es la más recomendable, ya que en la mayoría de los casos carece de un estudio completo de las variables ya mencionadas, Esto es para que se entienda la importancia de esta exploración de campo. Recuerde que una inversión es algo a lo que se le generara una ganancia controlada en la que ambas partes (vendedor y comprador) deben salir bien ganadores (Enciclopedia de Economía, 2018).

### **El mercado internacional**

Las exportaciones son un componente fundamental para el crecimiento económico y la reducción de la pobreza de los países, y para los empresarios representa una oportunidad real para la generación de nuevos negocios y el mejoramiento de su rentabilidad. En concreto, las ventas en mercados externos permiten a las empresas consolidar nuevas alternativas de comercialización, lo cual incide directamente en la reducción de su dependencia del mercado local. Igualmente, contribuye al aumento de su productividad, a generar mayores niveles de eficiencia, un mejoramiento de la calidad de los productos o servicios, entre otros efectos positivos. Si los beneficios se enfocan desde una perspectiva macro, éstos se traducen en un incremento del empleo, mejoramiento de los salarios, mayores inversiones, más ingresos de divisas, por ende, tienen un efecto directo en el bienestar social y económico de un país. Tomando en cuenta las evidentes ventajas que representa el comercializar bienes y servicios en el mercado internacional, es necesario conocer la realidad de este tema en el Perú. En tal sentido, siguiendo al PENX como punto de referencia para el análisis de los lineamientos básicos de la cultura exportadora, éste define la problemática de los mercados de destino como la ausencia de estrategias coordinadas que comprometan a los sectores público y privado para identificar, priorizar, diversificar y consolidar los mercados de destino (MINCETUR, 2003).

### **Teoría de Comercialización y Exportación**

#### **Comercialización**

Define que “La comercialización es el desarrollo de las actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario con el fin de satisfacer a los clientes y realizar los objetivos de la empresa”.

De esta definición, se desprende que la comercialización viene a ser un proceso social que se ocupa de aquello que los clientes desean, tanto de los bienes y servicios que satisfacen sus necesidades; además sirve de guía para lo que se produce y ofrece.

#### **Importancia**

La comercialización es importante porque repercute en casi todos los aspectos de la vida diaria, y nos hace un consumidor relacionado con ella por el resto de su vida. Desempeña un papel grande en el crecimiento y desarrollo económico del país, es posible lograr mayor empleo, mejores ingresos y nivel de vida más alto para el futuro nuestro y de todas las naciones.

### **Producción y comercialización.**

En esta parte interesa entender que al combinar la producción y comercialización se obtiene cuatro utilidades económicas básicas a saber:

- De forma, el producto debe ser algo que los consumidores deseen.
  - De tiempo, disponer el producto cuando el cliente desee.
  - De lugar, disponer del producto donde el cliente desee.
  - De posesión, obtener un producto y tener el derecho de usarlo o consumirlo.
- Estas cuatro utilidades mencionadas son significativas para el funcionamiento de la empresa.

### **Funciones de la comercialización.**

Las funciones de la comercialización que facilitan a la producción y al consumo son:

- Comprar
- Vender
- Transportar
- Almacenar
- Estandarizar y clasificar
- Financiar
- Correr Riesgos
- Lograr información de mercado

Quien ejecuta las funciones de la comercialización

- a) Los productores, los consumidores y los especialistas en comercialización
- b) Los intermediarios, se hacen cargo de la compra – venta.
- c) Facilitadores, son las empresas comercializadoras, agencias de publicidad, empresas de investigación de mercado (McCarthy, 1981).

### **Exportación**

Define a la exportación de la manera siguiente: “Las exportaciones constituyen la fuente más sana y permanente de generación de las divisas que necesita un país para financiar sus importaciones de bienes y servicios, y otros gastos corrientes en divisas” (Cornejo, 1999).

Así también, la Asociación de Exportadores (ADEX 1999), señala que “La exportación es el régimen aduanero que permite la salida legal de mercancías del territorio aduanero, para su uso o consumo definitivo en el exterior”

Como podemos ver, la exportación es la acción y efecto de vender o enviar mercancías o servicios de origen nacional a un país extranjero cumpliendo con el régimen aduanero.

La actividad de exportación es vista en nuestro medio como la salvación y la única alternativa que nos puede sacar de la crisis económica del país por el ingreso de divisas y nos permite conseguir un nuevo cliente, un nuevo comprador que tiene dinero para gastar o invertir (Cornejo, 1999).

La exportación como alternativa para superar las limitaciones del mercado Interno.

De acuerdo a Coca (1999). Las limitaciones del mercado interno son:

- a. Saturación del mercado
- b. Falta de economías de escalas
- c. Demanda estacional;
- d. Recesión;
- e. Precios internos bajos;
- f. Escapar de la competencia;
- g. No emplear la capacidad instalada ociosa”.

Frente a estos problemas, la solución es exportar, lo correcto es adecuar la oferta exportable a las necesidades de los consumidores de distintas partes del mundo.

### **Clasificación de las exportaciones**

En el Perú, las exportaciones se clasifican en dos grandes grupos, según su naturaleza:

- a) Productos de exportación tradicional, son aquellos productos de materia prima con poco valor agregado y cuya cotización se fija en los mercados mundiales; las dos terceras partes de nuestras exportaciones están compuestas por éstas.
- b) Productos de exportación no tradicional, son productos con mayor valor agregado que los tradicionales y los que menos exporta el Perú, representando sólo un tercio del total de exportaciones.

### **Canales de comercialización para exportar**

Conforme afirma Coca (1999). Entre “los principales canales de comercialización tenemos exportación directa, agente comisionista internacionales, traders o revendedores internacionales, representantes comerciales, sucursal importadora y contratos de exclusividad.

Explicamos cada uno de los canales de comercialización:

- a) Exportación directa
- b) El exportador negocia directamente con el importador quien a su vez adquiere las mercaderías para sí, bajo su cuenta y riesgo.
- c) Agente comisionistas internacionales
- d) Se trata de personas o empresas cuya misión consiste en poner en contacto a exportadores e importadores, cobrando una comisión por sus servicios
- e) Traders o revendedores internacionales
- f) Se trata de intermediarios que pueden estar localizados tanto en el país del importador como en el del exportador o en una tercera nación
- g) Representantes comerciales
- h) Son empresas a quienes se les concede la representación comercial de una marca o producto sobre un determinado territorio
- i) Sucursal importadora
- j) Se refiere a una empresa de propiedad del fabricante que es constituida como filial o sucursal comercial en el país hacia el cual se desea exportar.
- k) Contratos de exclusividad
- l) Conlleva el compromiso de no vender, durante la vigencia del acuerdo, a ningún otro importador ubicado en el área geográfica concedida en exclusiva al representante (Coca, 1999).

## CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

### 3.1 Operacionalización de variables

Asociatividad de Productores de Tarwi (Variable independiente)  
Exportación en snack al mercado mexicano (Variable dependiente)

Tabla 02  
*Operacionalización de variables*

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSION	INDICADOR
Asociatividad	Asociatividad es comprometer, mediante la identificación de objetivos y metas comunes en empresas de igual o similar actividad económica, esfuerzos individuales dispersos, en propósitos de mejoramiento de los niveles de desempeño empresarial, que facilite la sostenibilidad y crecimiento de las empresas en aras de la competitividad de los negocios, que les permite enfrentar en mejores condiciones la competencia globalizada (Franco, 2009).	Economías de escala	descuentos obtenidos
			Tecnologías usadas
			Acceso a mercados de mayor volumen
		Acciones de apoyo	Existencia de canales de comunicación
			probabilidad de éxito de los programas de apoyo
			coordinación de instituciones de apoyo al sector productivo
Exportación	Define a la exportación de la manera siguiente: "Las exportaciones constituyen la fuente más sana y permanente de generación de las divisas que necesita un país para financiar sus importaciones de bienes y servicios, y otros gastos corrientes en divisas" (Cornejo, 1999).	Producción	Productividad
			Procesamiento
			Mano de obra
			Financiamiento
		Comercialización	Demanda del producto
			Apertura a nuevos mercados
			Intercambio de la información comercial
			Logística y distribución

Fuente: Elaboración propia

### 3.2 Diseño de investigación

La investigación tiene un enfoque cualitativo, diseño no experimental transversal

- Descriptiva; ya que se encargará de describir la situación actual sobre las deficiencias y restricciones del sector, como también el reconocimiento de los factores de éxito para la disposición de conformar asociaciones ante esta iniciativa en la provincia de Cajamarca, departamento de Cajamarca.

### 3.3 Unidad de estudio

Está determinada por el productor de Tarwi, aproximadamente 5044, de la provincia de Cajamarca. La presente información se encuentra contrastada con los informes obtenidos en la oficina de INIA (Instituto Nacional de Innovación Agraria), y DRAC (Dirección Regional de Agricultura) ambos ubicados en el distrito de Baños del Inca, provincia y departamento de Cajamarca, esta guarda registro de la inscripción de agricultores y se encuentra actualizada. Además, está determinada por los productores de la Cooperativa de trabajadores de Llucllapuquio.

### 3.4 Población

Para la presente investigación se tomó como población a 5044 productores de Tarwi de la provincia de Cajamarca, de los sectores más cercanos y accesibles, y además se trabajó con 23 productores de la Cooperativa de trabajadores de Llucllapuquio.

### 3.5 Muestra

Para el presente trabajo de investigación se utilizó un muestreo probabilístico de tipo aleatorio en base a proporciones se trabajó con los productores de Tarwi de la provincia de Cajamarca, aplicando la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 P(1 - P)}{E^2}$$

Donde:

n = Tamaño de muestra

P = 69% Proporción de agricultores que se encuentran a favor de la asociatividad

E = 0.05 Precisión o error

Z = 1.95 Coeficiente de confianza para 95 % de nivel de confianza (Z=1,96)

$$n = \frac{(1,96)^2(0,69)(1 - 0,69)}{(0,05)^2} = 49$$

Se encuesta como mínimo a 49 agricultores.

### **3.6 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos**

Esta investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo de tipo descriptivo; Cualitativo dado que se basa en recolección de información, intentando comprender el fenómeno como un todo a través de la descripción y observación (Hernández, 2003). Es descriptivo porque se basa en la búsqueda de información relevante de la recolección de datos, propiedades y rasgos más importantes. En la técnica de campo, la recolección de datos se cuantificó mediante encuestas.

### **3.7 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos**

La información se procesó, luego de haber aplicado el instrumento antes mencionado, se realizó a través del programa SPSS, donde los datos fueron tabulados y posteriormente se presentaron en gráficas para que se pueda comprender y observar los resultados de manera sencilla.

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

### 4.1. Propuesta de asociatividad de los productores de Tarwi de la provincia de Cajamarca para la exportación en snack al mercado mexicano, 2018

Luego de haber aplicado las encuestas a los productores independientes y también a quienes trabajan en la cooperativa de Llucllapuquio, se tuvo como resultado que realmente es necesario implementar un modelo asociativo como cooperativa ya que se generan descuentos si es que se trabaja en asociación, que la gran mayoría de trabajadores independientes no ha adquirido técnicas o herramientas las cuales les facilitaría el incremento de producción, además se obtuvo como resultado de que el Tarwi si tiene proyecciones de ser exportado, aunque algunos de los trabajadores no tienen bien definido el país destino.

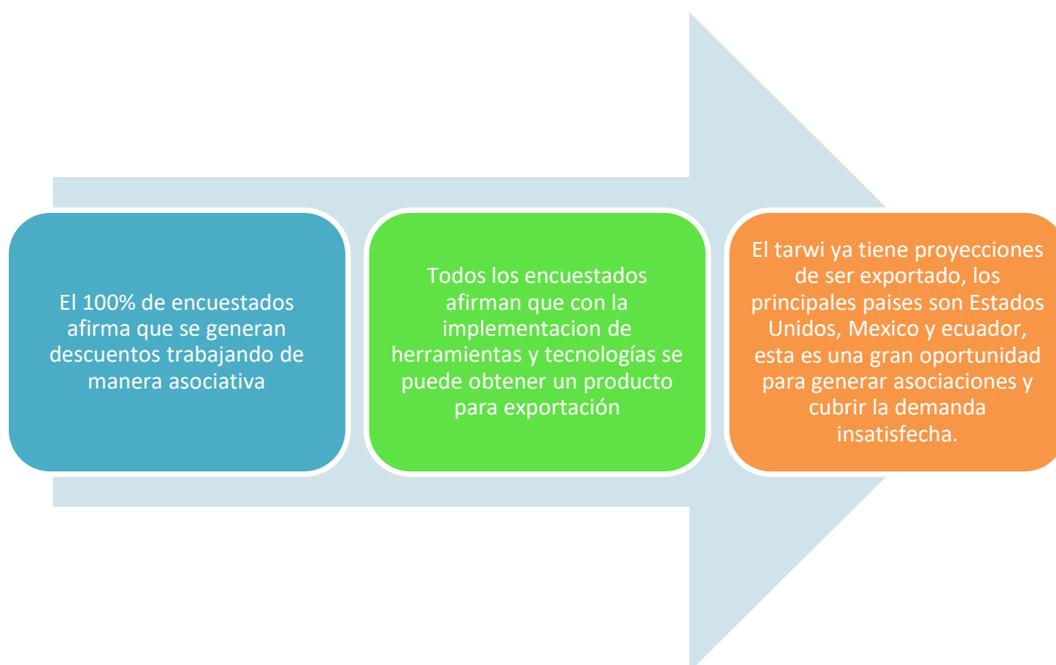


Figura 1. Resultados de Propuesta de asociatividad

#### 4.2. Describir las actividades de economía de escala de los productores de Tarwi de la provincia de Cajamarca.

Luego de haber realizado las encuestas a productores independientes, y a los integrantes de la cooperativa de Llucllapuquio, se pudo obtener que la cooperativa está trabajando en mejorar los procesos de siembra para así mejorar la capacidad de producción, se obtuvo como resultado que el Tarwi se cosecha una vez al año ya que es perdurable para su comercialización y almacenaje por sus propiedades, sin embargo cuentan con escasas capacitaciones respecto a la siembra y cosecha del Tarwi, por lo que sería un punto para mejora. Además, se pudo observar que ni los productores independientes ni la cooperativa trabajan con algún sistema de financiamiento para cubrir su producción, la cual haría falta en caso de exportación.

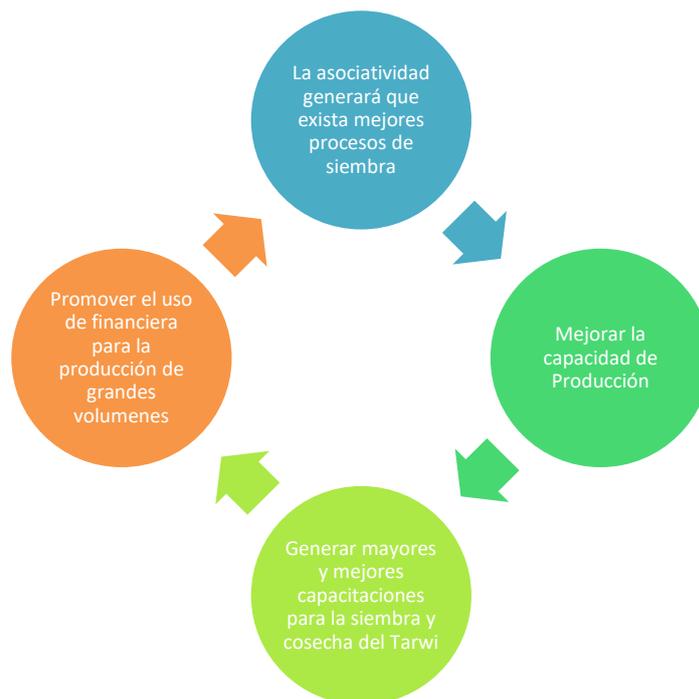


Figura 2. Resultados de actividades de economía de escala

#### 4.3. Describir las acciones de apoyo de los productores de Tarwi de la provincia de Cajamarca.

Luego de haber realizado las encuestas a agricultores independientes y a los integrantes de la cooperativa se obtuvo que la gran mayoría son dueños de sus propios terrenos y que el 67% de agricultores independientes prefieren el trabajo asociativo, cabe resaltar que el 37% restante cuenta con carencias de acuerdo a los beneficios que genera la asociatividad. Se obtuvo además que el 76% de los encuestados considera que es fundamental la asociatividad en el mundo rural. Se pudo observar además que todos los agricultores no utilizan todo su terreno para la siembra de Tarwi, debido a que no tienen capacitaciones y apoyo económico por parte de las instituciones gubernamentales, por los que se desperdicia una mayor capacidad de producción. Todos los agricultores poseen herramientas necesarias, pero no las suficientes para cubrir su producción.

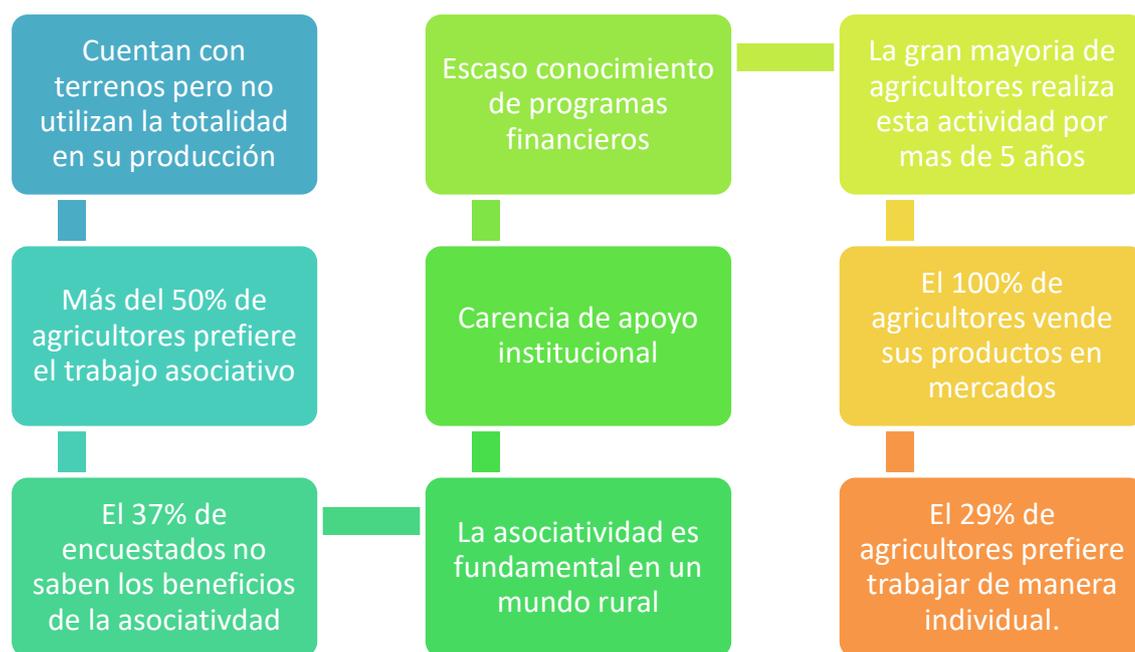


Figura 3. Resultados de Realidad del agricultor

Se pudo determinar al finalizar la encuesta de que el 100% de agricultores individuales, no mantiene comunicación con ninguna entidad pública o privada para el desarrollo de su negocio. El 70% de agricultores que pertenecen a la cooperativa de Llucllapuquio están parcialmente de acuerdo que las entidades gubernamentales apoyan a que se puedan desarrollar de manera constante y sostenida, se tuvo como resultado que el 100% de las personas que trabajan de manera asociativa reciben apoyo del INIA en cuanto a

capacitaciones esporádicas. Se supo que no existe apoyo entre cooperativas para el desarrollo mutuo de la agricultura,



Figura 4. Resultados de Acciones de apoyo

#### 4.4. Describir las características de producción de los productores de Tarwi de la provincia de Cajamarca / Describir las características de comercialización de los productores de Tarwi de la provincia de Cajamarca

Luego de haber aplicado las encuestas tanto a productores independientes como a productores que pertenecen a la cooperativa de Llucllapuquio, se pudo obtener que la capacidad de producción entre ambos tiene mucha importancia para formar más asociaciones. El 100% de encuestados afirma que si se exportaría el Tarwi incrementaría de manera sostenible las ventas, además saben que por sus propiedades del Tarwi, éste podría posicionarse en diferentes países. Se logró orientar a los agricultores brindando los beneficios que trae la asociatividad, para que puedan integrarse y ser parte de alguna sociedad o cooperativa, además de ofrecer el producto con un valor agregado, mediante las charlas informativas que generan las sociedades.

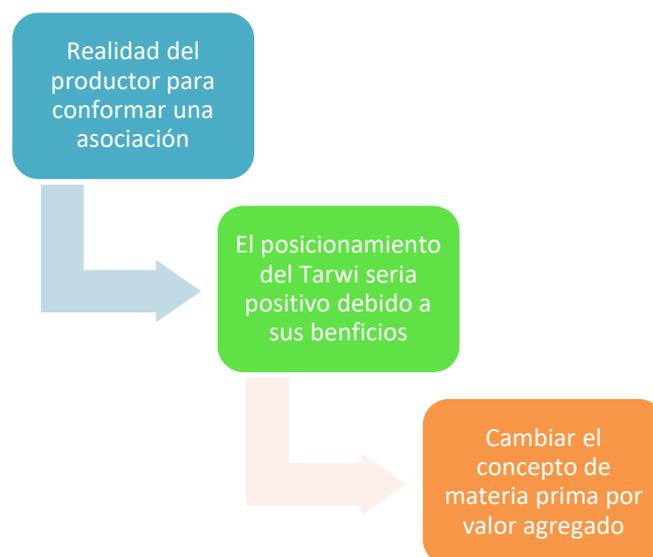


Figura 5. Resultados de producción y comercialización

#### 4.5. Proponer un plan de negocio para la exportación del Tarwi en snack al mercado mexicano, 2018

##### Capítulo 1: Idea de negocio

Tabla 3  
*Registro de ideas de negocio*

N°	Idea de negocio
1	Exportación de Tarwi en Snack
2	Importación de suplementos nutricionales
3	Exportación de tomatillo
4	Exportación de esparrago deshidratado
5	Comercialización de pulpa de cangrejo enlatado
6	Cadena de restaurantes en EE.UU

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta algunos temas de negocio, oportunidades de mercado y tendencias y cuanto a productos. Se presentaron estas ideas preliminares para los criterios del investigador que puedan tener un resultado a futuro.

Tabla 4  
*Proceso de depuración*

N°	Idea de negocio	Criterios		
		Rentabilidad	Interés	Impacto social
1	Exportación de Tarwi en Snack	x	x	x
2	Importación de suplementos nutricionales	x		x
3	Exportación de tomatillo		x	x
4	Exportación de esparrago deshidratado	x		x
5	Comercialización de pulpa de cangrejo enlatado		x	x
6	Cadena de restaurantes en EE.UU	x		x

Fuente: Elaboración propia

Reunidas dichas ideas de negocio, se procede a la depuración del mismo, calificándolas en base a criterios de rentabilidad, interés e impacto social, a criterio del investigador.

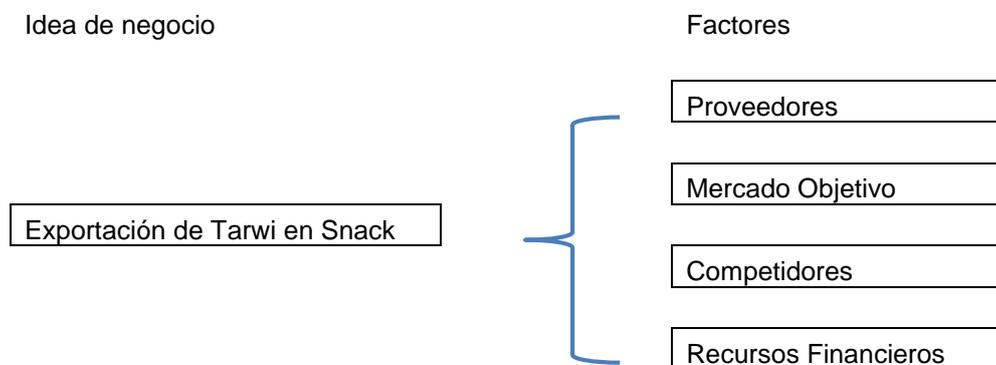
Tabla 5  
*Proceso de depuración- Cumplimiento del requisito*

N°	Idea de negocio	Criterios			Aplica	
		Rentabilidad	Interés	Impacto social	Si	No
1	Exportación de Tarwi en Snack	x	x	x	x	
2	Importación de suplementos nutricionales	x		x		x
3	Exportación de tomatillo		x	x		x
4	Exportación de esparrago deshidratado	x		x		x
5	Comercialización de pulpa de cangrejo enlatado		x	x		x
6	Cadena de restaurantes en EE.UU	x		x		x

Fuente: Elaboración propia

Como resultado en la tabla 5, la idea 1 cumplió con un mínimo de 2 criterios importantes los cuales fueron Rentabilidad, criterios de interés e impacto social, ya que en estudios el Tarwi tiene mucho potencial para ser exportado por sus altos niveles nutricionales, el cual causará un impacto positivo.

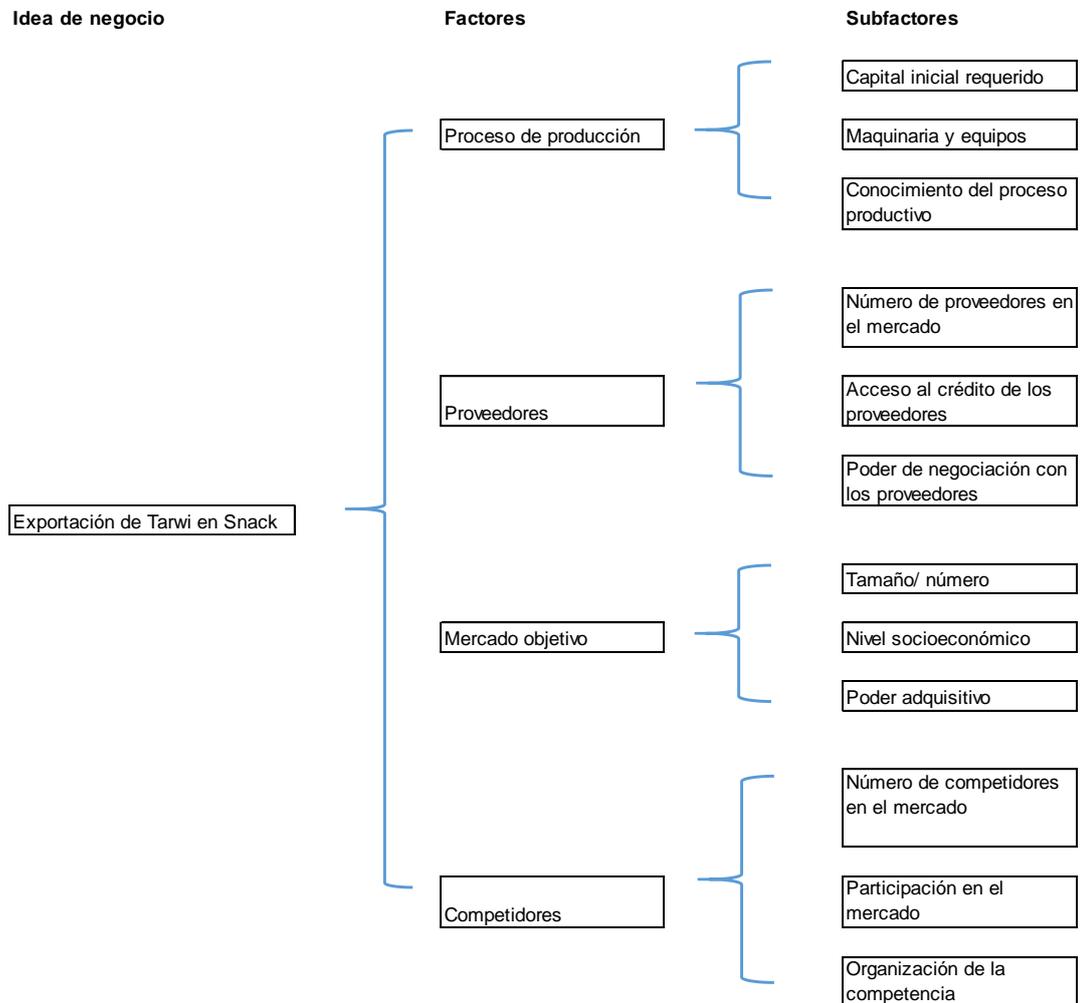
Tabla 6  
*Factores de evaluación de ideas planteadas*



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los factores de evaluación se puede obtener que nuestro factor se divide en 4 específicamente. Proveedores, mercado objetivo, competidores y recursos humanos

Tabla 7  
 Subfactores de evaluación de ideas planteadas – Exportación de snack de Tarwi



Fuente: Elaboración propia

Tabla 8  
*Ponderación de factores de evaluación- Exportación de Snack de Tarwi*

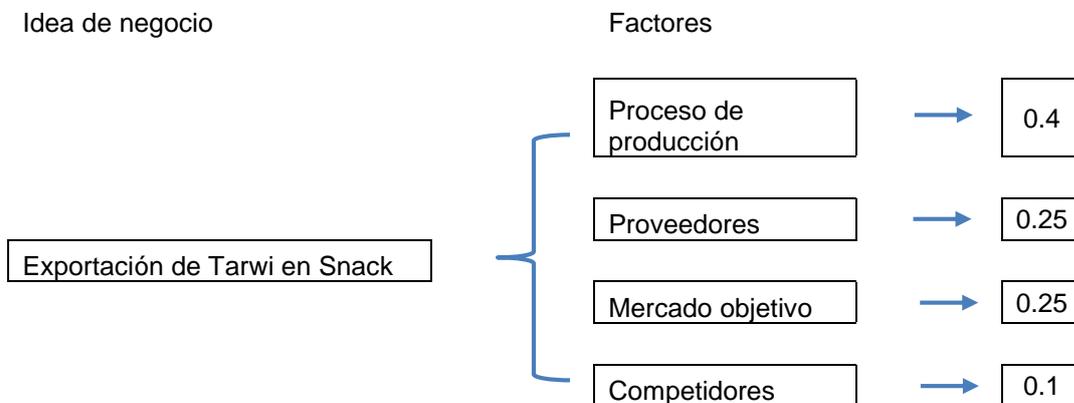
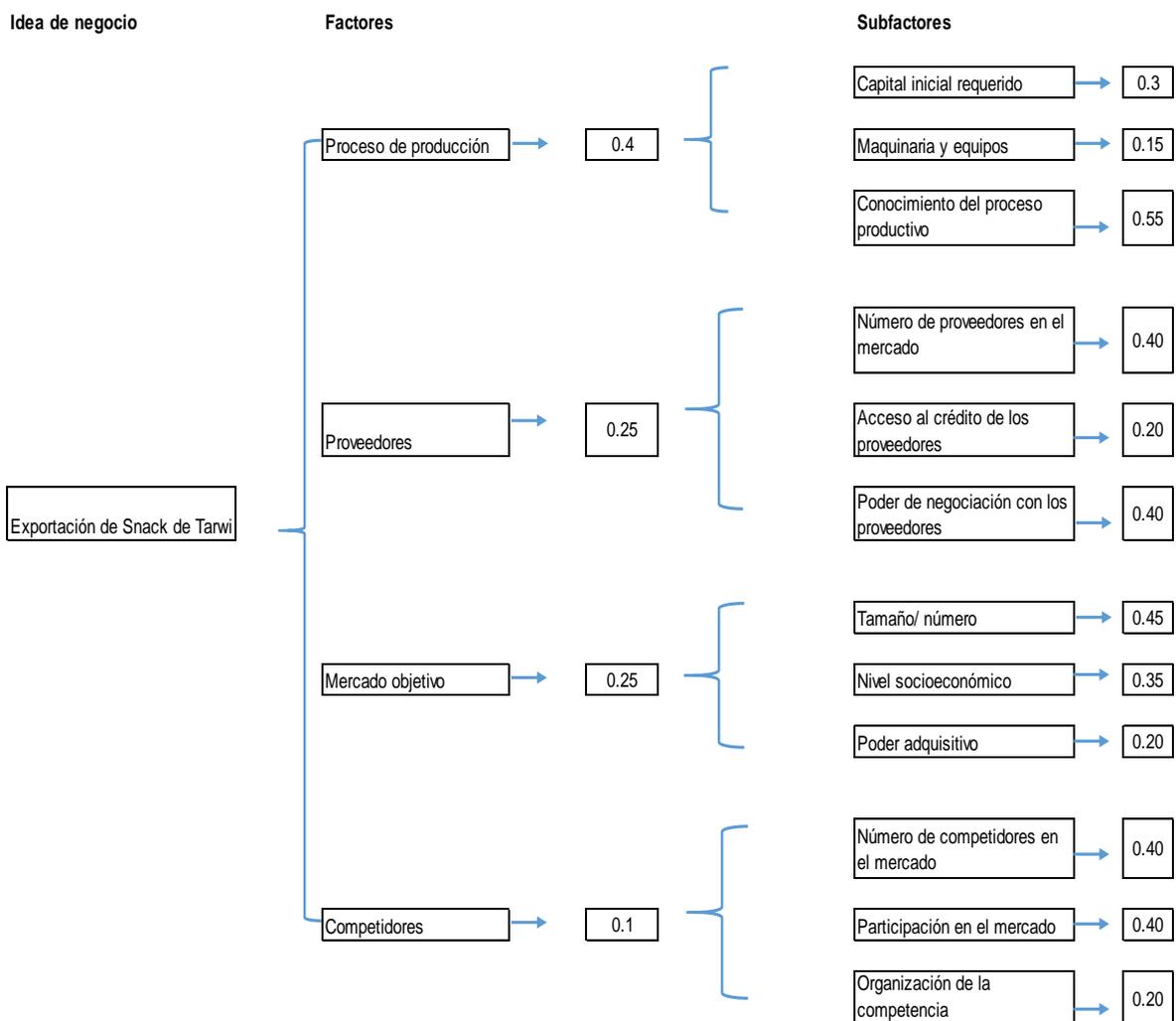


Tabla 9  
*Ponderación de subfactores de evaluación- Exportación de Snack de Tarwi.*



Fuente: Elaboración propia

Tabla 10  
*Matriz de evaluación de ideas – Exportación de Tarwi en snack*

Factor	Ponderación factor	Subfactor	Ponderación subfactor	Asignación de Notas	Consolidación valor factor	Ponderación valor factor
Proceso de Producción	0.4	Capital inicial requerido	0.3	15	14.7	5.9
		Maquinaria y equipos	0.15	15		
		Conocimiento del proceso productivo	0.55	14		
Proveedores	0.25	Número de proveedores en el mercado	0.40	15	15	3.8
		Acceso al crédito de los proveedores	0.20	16		
Mercado Objetivo	0.35	Poder de negociación con los proveedores	0.40	15	15.3	5.4
		Tamaño/ número Nivel socioeconómico	0.45	16		
		Poder adquisitivo	0.35	14		
Competidores	0.15	Poder adquisitivo	0.20	16	13.7	2.1
		Número de competidores en el mercado	0.40	14		
		Participación en el mercado	0.40	13		
		Organización de la competencia	0.20	14		
					<b>Resultado final</b>	<b>17.1</b>

Fuente: Elaboración propia

### Definición del Negocio

La idea de negocio es elaborar un snack a base de Tarwi para su comercialización en el mercado mexicano, para esto se empleará materia prima que será abastecido por una cooperativa de productores del insumo ya mencionado, de la provincia de Cajamarca.

Se empleará el Tarwi, ya que es un alimento lleno de proteínas, grasas, hierro, calcio y fosforo. Se considera apropiado para los niños en etapa de crecimiento, mujeres embarazadas o que den de lactar. La semilla contiene un alto contenido proteínico (44g).

Debido a estas características del producto se decide realizar un Snack de tarwi para un consumo saludable y de gran importancia en las personas gracias a los múltiples beneficios anteriormente mencionados, centrándonos en una demanda internacional como primer objetivo, en este caso México ya que es un país con una alta demanda de productos orgánicos saludables, se suma a esto

el gran apoyo del estado mexicano para la comercialización del mismo, disminuyendo las barreras arancelarias y los impuestos.

La comercialización del producto se realizará a través de supermercados, bodegas, minimarkets, centros comerciales y tiendas on-line, ya que con la llegada del internet se han generado nuevos modelos de comercialización innovadores que consiste en tener al producto al alcance del cliente.

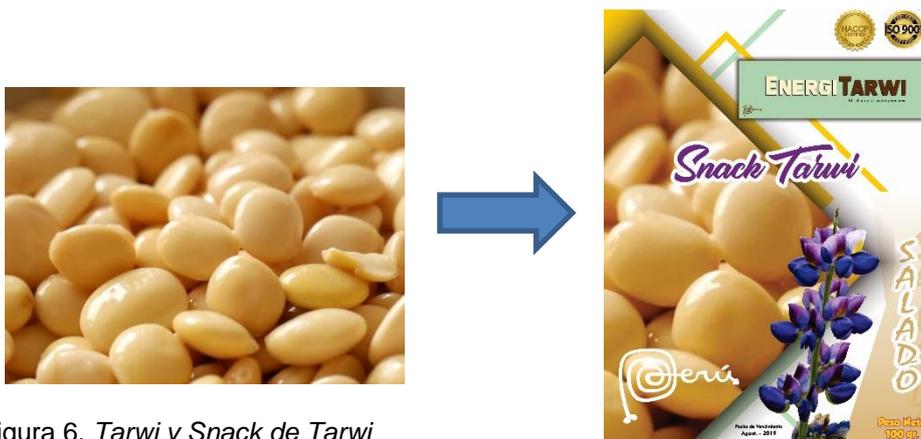


Figura 6. *Tarwi y Snack de Tarwi*  
Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 2: Análisis del entorno

### Comparación de mercados

Se tomó como referencia los 3 países potenciales a donde se tiene planeado exportar el Tarwi: Estados Unidos, Ecuador y México.

#### Estados Unidos:

Los estadounidenses están aumentando su consumo saludable, ante esta situación, la consultora Nielsen propuso definir como “snack on-the-go” (al paso) a un conjunto de artículos envasados que se venden con un propósito de bienestar físico, pese a esto, esta subcategoría, según la investigadora, ha subido su tasa de crecimiento anual solo en un 10% entre 2012 y 2016.

A nivel nacional, se descubrió que sólo el 32% de los hogares estadounidenses compra un producto de este estilo en un promedio de 3,1 veces por año. Las generaciones más jóvenes y los hogares multiculturales superan ese número.

En términos de share de las colaciones al paso, la fruta fresca es el ingrediente ganador con el 44%. Los vegetales, en tanto, representan sólo el 17%. Esta disparidad se atribuye en gran parte a que en las estanterías de los puntos de venta hay cuatro veces más bocadillos de los primeros que de los segundos. (Nielsen, 2016)

#### México:

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) de este país, los snacks generan en México un mercado cuyo valor asciende a USD3.232 millones, y una producción de 22.558 toneladas.

Según la agencia de investigación de mercados Euromonitor Internacional, en la categoría de snacks han predominado los empaques individuales o más pequeños, los cuales normalmente representan un menor desembolso para los consumidores, además de llamar la atención de quienes buscan controlar porciones.

Se prevé que para el 2020 el mercado de snacks en México alcance un crecimiento del 15% aproximadamente.

La tendencia demuestra que los consumidores en el país buscan productos con connotaciones saludables y por eso los más jóvenes se inclinan hacia los snacks, que permiten niveles energéticos más elevados y beneficios para la salud. Por otra parte, las generaciones de más edad prefieren los productos tradicionales entre los que se destacan las galletas. El mayor reto para las empresas de este sector es combatir la percepción de que dichos productos no son un alimento, razón principal por la que las compañías de alimentos listos y empacados han decidido incursionar cada vez más en la categoría de saludables (Legiscomex, 2017).

### **Ecuador:**

Desde que en Ecuador se implementó en agosto del año 2014 el semáforo nutricional, el consumidor promedio hace poco se encuentra más consciente sobre la ingesta de alimentos ultra procesados. Por esta razón los productos naturales, light, gourmet están teniendo mayor aceptación en Ecuador.

Este cambio de comportamiento en Ecuador ha incidido en los hábitos de alimentación del consumidor, balanceando su alimentación al preferir el consumo de frutas, verduras, granos y legumbres. En Ecuador el gasto promedio mensual en artículos para el hogar para el período 2014 fueron cerca de 2.500 millones. De esta cifra tan solo el 20% corresponde al gasto del rubro alimentación.

Teniendo en consideración que la cultura de alimentación del ecuatoriano con poder de compra medio/alto se está dirigiendo a la selección y preferencia de productos que contengan innovación, propiedades nutricionales y variedades. (Proecuador, 2014)

De acuerdo al análisis investigado se optó por tomar como mercado meta al país de México, tanto por temas de rentabilidad, niveles de consumo y apoyo gubernamental.

### **Segmentación geográfica**



Figura 7. *Mapa de México DF*

La orientación del producto inicialmente estará destinada para el distrito federal de México; situada en la zona central del país, cubre una superficie de 1 495 Km<sup>2</sup>, que representa el 7.9 por ciento del territorio nacional.

México DF se encuentra a una altura media de 2240 m.s.n.m. posee climas que van desde el templado hasta el frío húmedo y tundra alpina en las partes más altas de las sierras del sur. La zona urbana presenta un clima templado lluvioso, 16,6 °C de media, con temperaturas máximas superiores a 28 °C en algunos días del final de la primavera; en algunos días del invierno las temperaturas bajan a 0 °C en el centro histórico de la ciudad, a -1 °C en la UNAM y a -5 °C en zonas periféricas. La temporada húmeda en el Distrito Federal abarca de mayo a noviembre, si bien la pluviosidad es mayor entre los meses de junio y agosto.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, el sector de mayor aporte al PBI es el de actividades terciarias con el 84.41%, donde resalta los servicios financieros (20.66%), el comercio (19.03%) y el transporte e información en medios masivos (15.68%). Le sigue el sector de actividades secundarias, en donde se encuentra las industrias manufactureras (10.94%) y se encuentra como último contribuidor del PBI a las actividades primarias como la agricultura y ganadería (INEGI, 2013).

### Segmentación Demográfica

La población en el Distrito federal de México es de 8 851 080 habitantes, ésta se encuentra conformada por 4 233 783 hombres y 4 617 297 mujeres, divida de la siguiente manera por el rango de edades:

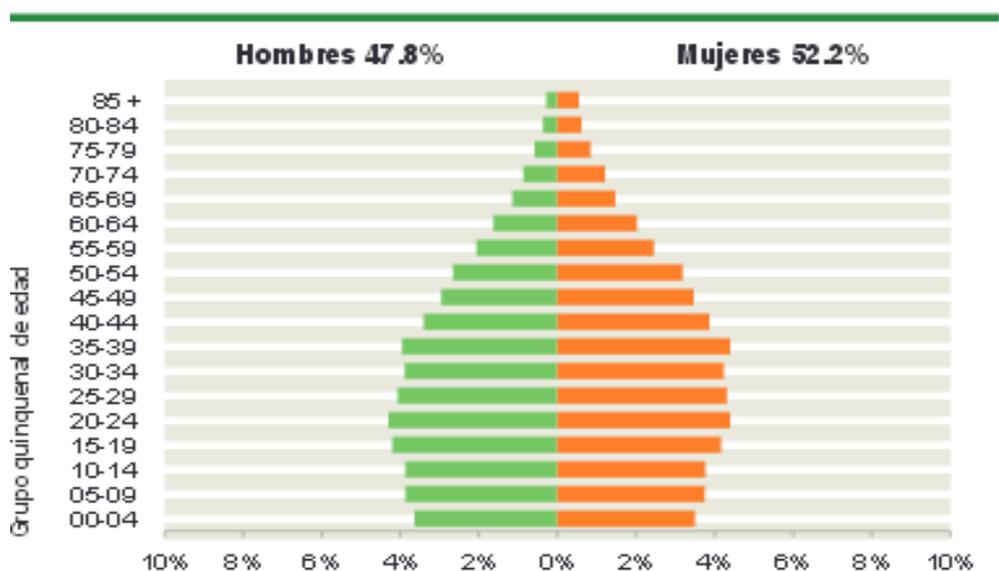


Figura 8. *Composición por edad y sexo*

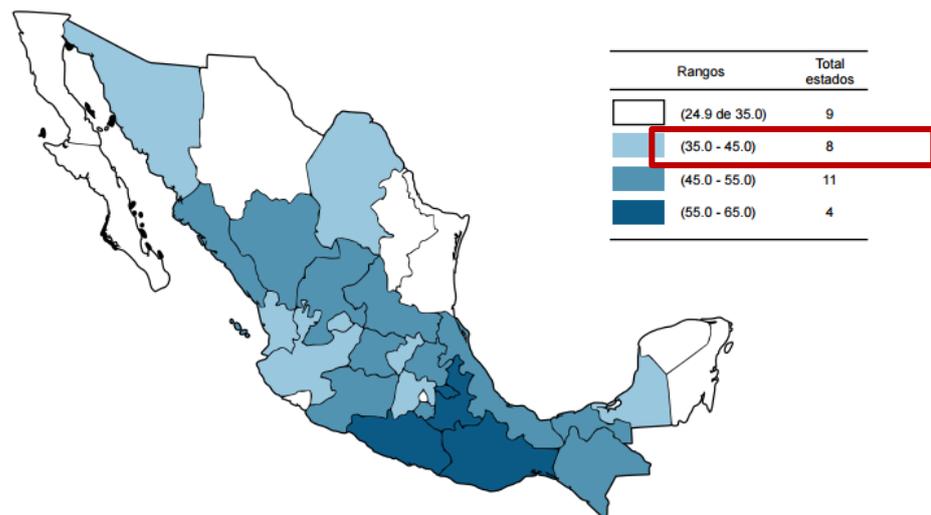
Fuente: INEGI

Partimos con una población en el departamento de 8'851,080 tomado como base del INEGI 2010. En el distrito Federal de México se ha decidido enfocarse en el grupo de 10 a 49 años, que está conformado por 330,000 personas, el cual incluye al actual grupo potencial (15 a 24 años).

		Nivel socioeconómico	Cantidad de Salarios Mínimos
Promedio general diario	\$55.77	E	1.87
		D	4.70
		D+	8.06
Promedio general mensual	\$1,673.10	C	24.26
		C+	58.87
		AB	Más de 58.87

Figura 9. Nivel socioeconómico

Para la determinación de la cantidad de personas se tiene en cuenta los niveles socioeconómicos del país de México. Cuadro elaborado con información de INEG



Fuente: elaboración del CONEVAL con base en el Módulo de Condiciones Socioeconómicas de la ENIGH 2008.

Figura 10. Rango de edad en la ciudad de México DF

Según INEGI, se muestran los ingresos socioeconómicos de acuerdo a ello, hemos identificado al público objetivo según los ingresos, cuidado, conservación de la salud.

- Género: Masculino y femenino
- Edad: 10 a 49 años
- Nacionalidad: mexicanos
- Educación: Primaria, Secundaria, Superior
- Nivel socio-económico: medio
- Etnias: Blanca, mestiza, negra, asiática
- Religión: Cualquiera
- Idioma: español y lenguas nativas de la ciudad.

Tabla 11  
*Cuadro de Segmentación*

Descripción	Cantidad de Personas
Población México DF	8,851.080
Población México DF 10 – 49 años	5,473.717
Nivel B – C = 39%	2,736.261
Índice de inseguridad Alimentaria	1,128.407

Fuente: Elaboración propia

### **Segmentación Psicográfica**

Nivel Socioeconómico B:

- Este es el estrato con el nivel medio de vida e ingresos del País representa el 7.2% de la población

Nivel Socioeconómico C+:

- Segundo estrato con nivel de vida e ingresos del país y representan el 14% de la población.
- Muy parecido al B, sin embargo, tiene limitantes para ahorrar y realizar gastos.
- Aspira a ahorrar más y a tener un futuro más cierto.

Nivel Socioeconómico C:

- Aunque es denominado bajo, en realidad se encuentra arriba del promedio poblacional de bienestar.
- Representa 17.9% de la población y se caracteriza por haber alcanzado un nivel de practicidad adecuado.
- Aspira a mayor bienestar económico

### **Segmentación Conductual**

Teniendo en cuenta que la segmentación conductual es la encargada de evaluar el comportamiento del consumidor en cuanto a cómo se sienten con el producto.

- Índice de uso: según estudios 2 de cada 3 mexicanos optan por probar productos nuevos, cuidando principalmente su salud dando entrada a productos orgánicos y que no sean dañinos para su salud; esto ocurre porque el consumo de snacks es bastante elevado, es por esto que el gobierno protege su alimentación en cuanto a buenas prácticas de consumo en snacks.

- Situación de compra: de acuerdo al consumo del producto es que el consumidor mexicano adquiere el producto, por ejemplo, es usado en loncheras escolares, lo que los mantiene obligados a comprarlo diariamente.
- Uso final: el cliente que se hace del producto es con finalidad de uso individual.
- Lealtad de marca: para lograr fidelizar un cliente es necesario entrar en la mente del consumidor mexicano debido a que este se deja llevar por comentarios de los demás el marketing boca a boca es lo que más influye en ellos.
- Grado de lealtad: El Mexicano muestra fuerte lealtad mientras sea el producto bueno, bonito y barato.
- Sensibilidad al precio: El cliente presenta alta sensibilidad al precio a los productos saludables; es decir, si le aumenta el precio nuestro público objetivo toma la decisión de no comprar el producto al ya establecido con anterioridad, esto debido a que se fijan bastante en precios bajos.
- Sensibilidad al servicio: El cliente muestra alta sensibilidad, si es bueno el producto hasta espera 5 minutos para recibir el producto; además, se enfoca la imagen del producto que este en buenas condiciones para ingerir.
- Sensibilidad a la publicidad: El cliente muestra alta sensibilidad, si muestra en la publicidad ya que se dejan llevar por lo que ven necesariamente.
- Beneficios esperados: Ingesta rápido poderlo digerir rápidamente por el tiempo y brinda ligereza digestiva. Además, brinda nutrientes con la diversidad del producto y de fácil acceso a este.
- Clase de comprador: El cliente se fija mucho en las cosas de su alrededor y de lo que le sirven en su producto, interesado en los ingredientes sobre todo para lo que es beneficioso para su salud, busca escoger lo que le parezca más saludable, y más agradable.

Tabla 12  
*Análisis del ambiente externo consolidado*

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANÁLISIS
Demográfico	Número o tamaño de la población Número de la población a la que se quiere atender	México DF tiene una población de 8'851,080 millones de habitantes (52,2% son mujeres y 47.8% hombres). 1' 128, 407 de personas.
	Género de los clientes	Independencia económica de ambos sexos.

	Edad de los clientes	La edad que hemos considerado como público es entre los 10 y 49 años.
	Características del cliente	Ambos sexos, alto nivel de consumo en snack, innovadores, preocupación por la salud, cuidan su figura, moderado y elevado poder adquisitivo
	Situación económica	1ra economía más grande de Hispanoamérica
	Instituciones económicas existentes	Bancos, financieras, cajas
Económico	Funcionamiento del sistema bancario	Dinámico
	Políticas fiscales del gobierno	Equilibrio en los gastos e ingresos del gobierno
	Evolución del tipo de cambio	El tipo de cambio mexicano es volátil, cualquier fenómeno económico o financiero externo repercute en su valor.
Político / Legal	Estabilidad política del país	La estabilidad política es vital para este producto en el mercado; brinda seguridad.
	Valores preponderantes en el sector	El negocio podría beneficiarse debido al alto conocimiento de productos saludables
Sociocultural	Comportamiento del consumidor	Incremento general en este tipo de consumo saludable
	Normas implícitas de la sociedad	Los aspectos como honestidad y cordialidad pueden ser beneficiosos para el desarrollo de este nuevo concepto
	Adelantos tecnológicos Relevantes	Maquinaria de vanguardia para reducir tiempos y costos
Tecnológico	Nuevos Medios de promoción	Las nuevas tendencias son las Redes sociales, Cadenas televisivas, radiales.
	Nuevos métodos de contacto post venta	Implementar sistema de call center para la evaluación y supervisión
	Disponibilidad de materia prima	Contamos con acopiadores necesarios para la satisfacción del mercado objetivo
Ambiental	Impacto en el medio ambiente	Se tratará de tener un impacto bajo en el medio ambiente con productos biodegradables

Fuente: Elaboración propia

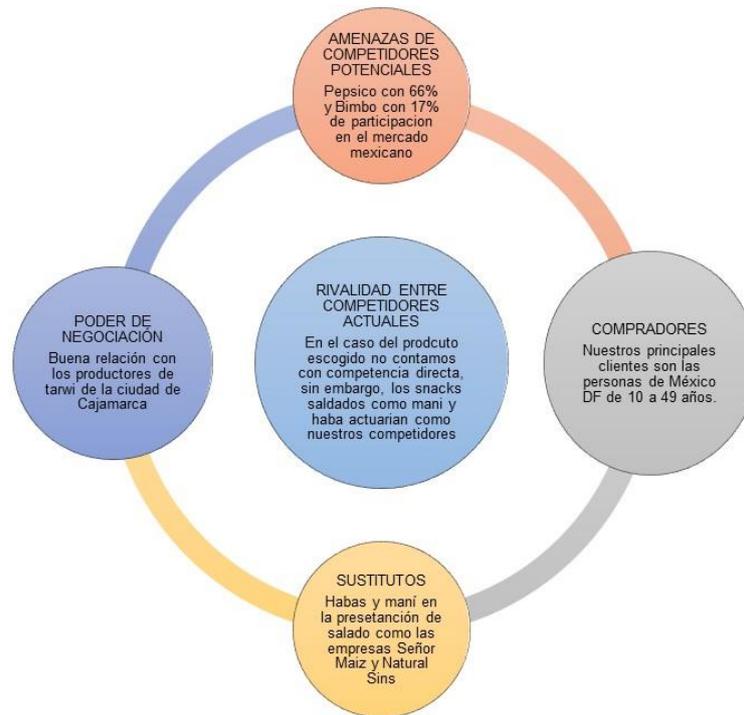


Figura 11. *Las fuerzas de Porter*  
 Fuente: Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Tabla 13  
*Análisis de las fuerzas de Porter*

Fuerzas de Porter	Aspecto por analizar	Análisis	Puntuación de (0 a 1)	Conclusión (alto o bajo)
Rivalidad entre competidores actuales	Número de competidores directos	El número de competidores es bajo.	0.3	ALTO
	Crecimiento de la industria en los últimos años	El mercado de productos saludables ha mantenido en los últimos años un crecimiento constante.	0.1	
	Características diferenciadoras del producto respecto a la competencia	las empresas de productos saludables tienen diferencia de acuerdo a los beneficios que ofrece cada producto. La diversidad es un aspecto que se observa en mayor grado en este negocio.	0.2	
	Diversidad de competidores	Las barreras de ingreso al mercado son bajas ya que permiten el acceso sobre todo a productos que benefician a la salud.	0.1	
	Barreras de Ingreso		0.1	
<b>TOTAL</b>			<b>1</b>	

Amenaza de competidores potenciales	Diferenciación del producto ofrecido en el mercado actual	Un mayor contenido nutricional, con respecto a otros productos.	0.4	
	Economía de escala	Mayor entendimiento al producir más, los costos disminuyen.	0.1	
	Acceso a canales de distribución	El accesos a canales de distribución en general no sería mayor problema.	0.1	
	Requerimientos de capital para el ingreso a la industria	En este ámbito las empresas cuentan con capital para la inversión inicial por lo que los requerimientos forman parte de ello.	0.2	
	Experiencia en el sector	Es importante tener un conocimiento del mercado ya que ayudará a la fidelidad y fortalecimiento de relación con los clientes.	0.1	
<b>TOTAL</b>			<b>1</b>	
Amenaza de productos sustitutos	Disponibilidad de sustitutos al alcance del cliente	Existe un alto número de productos sustitutos que no necesariamente son saludables, es por eso que debe explotarse las cualidades diferenciadoras.	0.2	
	Precios del producto sustituto	Usualmente es mayor reflejado en supermercados y tiendas de grifo.	0.2	ALTO
	Grado de satisfacción del cliente	Alto grado de satisfacción al consumir productos cada vez más beneficiosos.	0.3	
	Innovación del producto	En cuanto a innovación, las tendencias de envase y embalaje mantienen diferencias de acuerdo al servicio y precio.	0.3	
<b>TOTAL</b>			<b>1</b>	
Poder de negociación de los proveedores	Número de proveedores importantes	Los proveedores son importantes, los mismos que se encuentran en la región de Cajamarca, con un alto número de participación.	0.2	
	Disponibilidad de sustitutos para suministro del proveedor	La disponibilidad de sustitutos es bajo debido a que es un producto fuera de lo común	0.3	BAJO
	Costos del proveedor	En este mercado los costos son bajos, por la independencia de este producto.	0.2	
	Contribución de los proveedores a la calidad del producto	En este caso es vital, se recurre a proveedores por la calidad reconocida de sus productos.	0.3	

		TOTAL	1
Poder de negociación con los clientes	Tamaño del mercado meta	El número de clientes es alto y se representa por el conjunto de consumidores potenciales localizados en nuestro mercado meta.	0.5
	Rentabilidad de los clientes	Usualmente las compras de los clientes son para consumo propio por lo que no hay gran efecto en su rentabilidad.	0.3
	Disponibilidad de sustitutos en la industria	El número de sustitutos es alto pero no satisfacen las mismas necesidades ni lo hacen de la misma manera.	0.2
	TOTAL		1

ALTO

Fuente: Elaboración propia

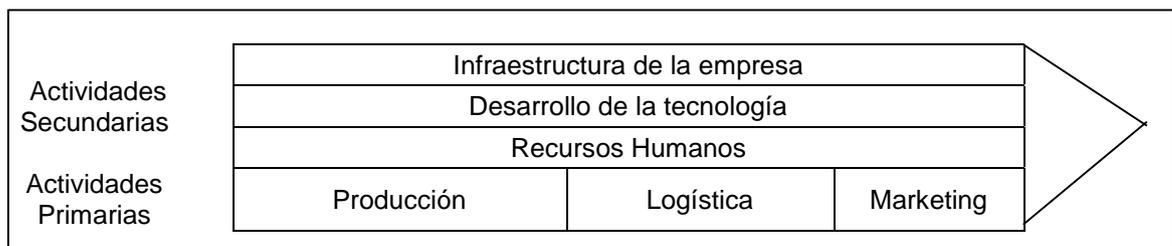
En la tabla 13, se analiza a detalle la gráfica de Porter, se puede observar que la rivalidad y amenaza de competidores es alta en el mercado destino, debido a que hoy en día las empresas se están enfocando en brindar productos saludables, sin embargo, sigue existiendo una alta demanda de productos sustitutos como son los de la empresa Sabritas, brindando snacks sin valor nutricional. Como proveedores se tendrá a la cooperativa de Cajamarca, quienes abastecerán la materia prima y tendrá baja incidencia de poder encontrarse un producto sustituto, y en cuanto a los clientes se tendrá un mercado potencial en el consumo de productos saludables, todo esto es de ayuda para desarrollar una estrategia para superar a nuestra competencia.

Tabla 14  
*Clasificación de actividades de la empresa*

ACTIVIDADES PRIMARIAS	ACTIVIDADES SECUNDARIAS
Producción	Infraestructura de la empresa
Logística	Desarrollo de la tecnología
Marketing	Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15  
*Análisis de la Cadena de valor*



Fuente: Elaboración propia

Tabla 16  
*Identificación de procesos clave de actividades*

Actividades	Procesos Clave
<b>Primarias</b>	
Producción	Contar con materia prima de calidad. Tener una buena organización tanto interna como externa, contar con un almacén ordenado y seguir los pasos de exportación
Logística	
Marketing	
<b>Secundarias</b>	
Infraestructura de la empresa	Ambientes adecuados para realizar un trabajo de primera.
Desarrollo de la tecnología	adquirir maquinaria de vanguardia para reducir tiempo y costos
Recursos Humanos	Contratar personal capacitado para la elaboración del snack

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17  
*Análisis FODA de la empresa*

Fortalezas	Debilidades
Ubicación estratégica	Ventas concentradas en un solo punto geográfico
Precios bajos	Variedad de sabores limitado
Alimento altamente consumido	Puede darse mala gestión de créditos
Facilidades de pago	Limitación en la gestión de empresa
Posibilidad del servicio delivery.	Limitación en las exportaciones de snacks
Producto con nuevas características y beneficios	Poca producción de prendas de lana de ovino
Oportunidades	Amenazas
Incremento de poder adquisitivo de los clientes	Alta amenaza de competidores potenciales
Nuevos medios para promoción y contacto postventa	Nuevo mercado de compras online
Posibilidades de crecimiento por necesidad insatisfecha	Alta dependencia de los proveedores

Fuente: Elaboración propia

### Capítulo 3: Estudio de Mercado

Para tener una visión más clara del negocio se necesita recopilar información que aún no se posee, para ello es importante conocer más sobre los clientes, los consumidores potenciales y las características del mercado, en conclusión, se desea saber el nivel de aceptación que puede tener el snack de Tarwi en los consumidores mexicanos.

Tabla 18  
*Preguntas para el estudio de mercado*

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

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19  
*Estructuración de respuestas a las preguntas planteadas*

- 
- P:** ¿Quiénes son mis clientes potenciales y cuáles son sus características clave ?
  - R:** Mis clientes potenciales son hombres y mujeres que se encuentren en el rango de edad (10-49 años) del nivel socioeconómico A ,B y C que realizan sus compras en la ciudad de México DF
  - P:** ¿Quiénes son mis competidores principales?
  - R:** Mis competidores principales son PepsiCo y Bimbo
  - P:** ¿Qué nivel de precios estarían dispuestos a pagar los clientes potenciales por el servicio que ofrezco?
  - R:** El cliente Mexicano es exigente en el ámbito de la calidad de los productos por lo que está dispuesto a pagar por la calidad que se ofrece
  - P:** ¿El producto que deseo ofrecer cumple con los atributos que los clientes desean?
  - R:** El consumidor Mexicano suele ser exigente en tema de calidad de los productos, de su diseño y su presentación, acostumbrado a una oferta nacional amplia y profunda en la gran mayoría de los sectores
- 

Fuente: Elaboración propia

#### Objetivos del estudio de mercado

Objetivo principal: Validar en un plazo de tres semanas, las características del mercado objetivo compuesto por hombres y mujeres en el rango de edad (10 a 49 años) del nivel socioeconómico A, B y C que realizan sus compras en la ciudad de México DF.

- a) Identificar en un plazo de una semana quienes son mis competidores principales y su respectiva participación en el mercado

- b) Identificar, antes de la inauguración del negocio el nivel de precios que conviene asignar a los productos asignados
- c) Identificar, en un plazo de dos semanas si el atributo de mi producto cumple con lo que mis clientes desean

### Determinación de la muestra

Para comprender el mercado de potenciales clientes y/o consumidores mexicanos para nuestro producto, determinamos una muestra lo más aleatoria posible, para ello, la muestra se determinó a partir de la siguiente formula

$n=$	$\frac{p \cdot q}{e^{\circ} + p \cdot q}$
	$\frac{z^{\circ}}{N}$

$$N = 100$$

Dónde:

N: Tamaño de Población

Z: Desviación estándar: para un nivel de confianza del 95% es 1.96

p: proporción de la población que posee la característica que se desea estudiar (cuando se desconoce la proporción se asume  $p=0.5$ )

q:  $1-p$

E: Margen de error que estamos dispuestos a aceptar. El margen más usual es 0.05

Tabla 20  
*Metodología para un estudio de mercado*

Fase I: diseño de plan			
1. Definición y formulación del objeto de estudio	2. Definición del objetivo general de la investigación	3. Diseño de la metodología	4. Elaboración del cronograma
Fase II: Trabajo de campo			
1. Preparación de la encuesta	2. Prueba piloto	3. Trabajo de campo	
Fase III: Análisis de información			
1. Análisis de la información	2. Elaboración de conclusiones	3. Preparación del informe	

Fuente: Elaboración propia

Para la indagación del mercado se utilizó una encuesta virtual elaborada a partir de nuestros objetivos, la cual fue enviada a través de internet para su posterior aplicación. Se resalta que dicho cuestionario solamente recopiló información de algunos objetivos, ya que el estudio de mercado es un análisis secundario.

Tabla 21  
*Objetivos Específicos: Preguntas y estructuración de respuestas*

Desarrollar El valor de marca de Energitarwi en México DF	P1: ¿Has escuchado hablar anteriormente de nuestra marca? P2: ¿Cuan bien conoces la marca? P3:¿Cuan favorable es tu apreciación de la marca? P4: ¿Prefieres nuestra marca antes que la competencia?
Promover el consumo de Snack de Tarwi	P1: ¿Consumiría un producto de los andes peruanos, con un elevado valor nutricional? P2: ¿Le gustaría degustar este tipo de productos en ferias, centros comerciales?
Realizar ventas de snack de Tarwi por un monto de S/.591,974.02 el primer año	P1: ¿Cuántas unidades se deberían vender como mínimo para generar lo esperado? P2: ¿Cuál es la capacidad de compra por cliente? P3: ¿De qué manera se llegará al cliente final para que se concrete la venta?

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22  
*Tabulación variable cuantitativa nominal*

Mix de productos	Frecuencia Absoluta (fi)	Frecuencia relativa (fr)	Frecuencia porcentual (p)
Snack de Tarwi Salado	60	0.6	60%
Snack de Tarwi Picante	40	0.4	40%
TOTAL	100	1	100%

Fuente: Elaboración propia

La tendencia mayor es el consumo del producto salado.

Tabla 23  
*Tabulación variable cualitativa jerárquica*

Calidad de Snack de Tarwi	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa (fr)	Frecuencia porcentual (p)
Excelente	48	0.5	48%
Muy buena	36	0.4	36%

Regular	12	0.1	12%
Mala	2	0.0	2%
Muy mala	2	0.0	2%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Lo que el consumidor mexicano desea es recibir un producto de excelente calidad, con altas propiedades nutricionales.

Tabla 24  
*Tabulación variable cuantitativa discreta*

Cantidad de veces comprada al mes	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa (fr)	Frecuencia porcentual (p)
1	5	0.1	5%
5	9	0.1	9%
10	12	0.1	12%
15	15	0.2	15%
20	25	0.3	25%
25	20	0.2	20%
30	14	0.1	14%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el consumidor mexicano, en un promedio compra entre 20 - 25 snacks al mes, por lo que representa una alta demanda para nuestro producto.

Tabla 25  
*Tabulación variable cuantitativa continua*

Cantidad gastada	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa (fr)	Frecuencia porcentual (p)
Menos de 20 soles	7	0.1	7%
De 21 a 27 soles	12	0.1	12%
De 28 a 37 soles	15	0.2	15%
De 38 a 49 soles	24	0.2	24%
De 50 a 70 soles	25	0.3	25%
De 71 a más	17	0.2	17%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

El consumidor mexicano suele gastar entre 50 – 70 soles mensuales en productos nutricionales, monto que se adecua a nuestro producto.

## **Barreras arancelarias y no arancelarias**

### **Barreras arancelarias**

Las barreras arancelarias en el Perú datan del 1 de abril de 2002 cuando entró en vigor la nueva Ley de Impuestos Generales de Importación y Exportación, en la que se establece, por un lado, que se incorporarán 36 las modificaciones aprobadas por la Organización Mundial de aduanas al sistema Armonizado de Clasificación y Codificación de Mercancías y por otro, que todos los productos de exportación deberán ser clasificados a 8 dígitos, con fracciones arancelarias idénticas a las utilizadas para la importación de mercancías. General (Tarifa Arancelaria) para productos industriales provenientes de países con los que no existe firmado ningún acuerdo de libre comercio: la tarifa está entre el 10 y el 20% (aunque hay excepciones como las manufacturas de cuero y las prendas de vestir y accesorios, entre otros, que están sujetos al 35%), para productos agrícolas el arancel puede alcanzar en algunos casos hasta el 260%, por ejemplo, patatas 245%. Para los productos originarios de países con los que se haya suscrito un tratado de libre comercio, lo establecido en el mismo. Respecto a Acceso a Mercados tenemos que los principales beneficios para el Perú se reflejan en el acceso preferencial de más de 12,000 productos. Así, productos de alto interés para el Perú, como los langostinos, flores, conservas de pescado, productos saludables salados (como tarwi), dulces y vinos, ingresen al mercado mexicano libres de pago de arancel (Promperú, 2016).

### **Barreras no arancelarias**

Las barreras no arancelarias para el mercado mexicano son requisitos, normas o permisos de importación o exportación, regulaciones sanitarias, regulaciones ecológicas, normas técnicas, normas de calidad, requisitos de empaque y etiquetado, medidas de seguridad, cuotas, entre otros, que se establecen a través de acuerdos expedidos por la Secretaría de Economía (SE) o, en su caso, conjuntamente con la autoridad competente (SAGARPA, SENASICA, Secretaría de Salud, etc.). En el caso del snack de tarwi deberá cumplir con los requisitos fitosanitarios que solicita el SENASICA (México).

En la mayoría de los casos principalmente solicitan certificado fitosanitario de la autoridad del país de origen e inspección fitosanitaria en el punto de entrada. Adicionalmente en casos puntuales se solicitan toma de muestras para análisis en un laboratorio para verificar que se encuentran libres de algún peligro biológico. En casos en los que el producto se encuentre en bolsas, frascos o latas herméticamente cerrados no se requerirá certificado fitosanitario ni aplicación de tratamiento fitosanitario. Sin embargo, en caso se detecten plagas cuarentenarias en este tipo de envases se procederá de acuerdo al art 30 de la Ley Federal de Sanidad Vegetal que establece que se deberá retornar al país de origen u optar por su destrucción siempre que el importador lo acepte y no incumpla con lo dispuesto por la autoridad que diagnosticó el problema, en cualquiera de los casos el importador asume los gastos originados por el manejo fitosanitario del producto (Promperú, 2016).

## Capítulo 4: Planeamiento Estratégico

### Misión:

Somos una empresa exportadora de Snack de Tarwi, con la más alta calidad para satisfacer las necesidades alimenticias y nutricionales e nuestros potenciales clientes internacionales, aportando con alimentos nutritivos que sirvan para mantener y llevar una vida saludable, con el compromiso de salvaguardar el medio ambiente.

### Visión:

Ser la empresa con presencia en el Mercado Internacional que cuente con variedad de productos de calidad para las personas que gusten comprar alimentos que brinden nutrientes necesarios para su salud.

Tabla 26  
*Preguntas clave de la Misión*

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Qué quiero lograr?	Ser la empresa con variedad de productos de calidad
¿Dónde quiero estar en el futuro?	Posicionada en el Mercado Internacional
¿Para quién lo haré?	Para nivel socioeconómico B que gustan comprar alimentos que brinden nutrientes necesarios para su salud

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27  
*Elementos de la Misión*

ELEMENTOS	PREGUNTAS POR RESPONDER	RESPUESTAS
Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa? ¿Qué necesidad del cliente se busca satisfacer con el producto o servicio?	Los clientes son hombres y mujeres en un rango de edad entre 10-49 años que buscan comprar un producto beneficioso para su salud, natural, así como de su fácil adquisición
Productos o Servicios	¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?	Snack de Tarwi en salmuera y picante.
Mercados	¿Dónde compra la empresa?	En los acopiadores de tarwi del departamento de Cajamarca.
Tecnología	¿Es la tecnología un interés primordial para la empresa?	Sí, para facilitar el procesamiento del producto y la distribución del mismo.

Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?	Sí, se espera ser rentable y crecer de manera sostenible
Filosofía	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?	Respeto, carisma y empatía con nuestro cliente interno y externo. brindar un producto de calidad a un precio justo y accesible para el mercado Mexicano, como ventaja tenemos que es un producto con muchos atributos que permiten diferenciarse respecto de los demás en su tipo, gracias a la certificación orgánica y un envase atractivo y biodegradable. Si, nuestros productos irán en bolsas y cajas ecológicas, así mismo reciclaremos nuestra basura determinando si podemos reutilizarlo a fin de salvaguardar el medio ambiente Definitivamente, ellos son la clave para mantener al cliente feliz debido a que estarán capacitados para elaborar un producto de calidad.
Concepto de sí misma	¿Qué es lo mejor que hace la empresa y cuál es su principal ventaja competitiva?	
Interés por la imagen pública	¿Se preocupa la empresa por los asuntos sociales comunitarios y ambientales?	
Interés por los empleados	¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28  
*Declaración de los objetivos*

Periodo	Objetivos
Corto Plazo	Penetrar en el mercado de México DF, México con un producto de calidad y buen precio. Lograr un incremento de 10% en las ventas.
Mediano Plazo	Tener la presencia en 3 estados de México. Lograr un incremento de 20% en las ventas y un ahorro del 5%
Largo Plazo	Tener la presencia en 6 estados de México.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29  
*Caso de enfoque*

Factor	Descripción
Diferenciación de costos	Nuestros productos a base de Tarwi tendrán un precio accesible y competitivo, además ofreceremos mayores complementos nutricionales en un solo producto.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30  
*Aplicación de estrategias*

	Característica del sector	Ventaja Estratégica	
		Exclusividad percibida por el cliente	Posición de costo bajo
Objetivo Estratégico	Masivo	Diferenciación: Nuestros productos a base de Tarwi tendrán un precio accesible y competitivo, además ofreceremos mayores complementos nutricionales en un solo producto.	Liderazgo en costos: Ingresar a este nuevo mercado y poder hacer frente a la competencia ya que, tenemos materia prima y mano de obra calificada a un costo reducido de los demás competidores.
	Segmento en particular	Enfoque: Se atendería a diferentes tipos de clientes, con necesidades de mantener su salud, tendencia de consumo y exclusividad.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31  
*Matriz de Ansoff*

Mercado / Producto	Productos actuales	Productos nuevos
Mercado Actual	Penetración de mercado: Se desea implementar un programa de fidelización de clientes, implementar promociones y ofertas.	Desarrollo del producto: Ampliar la cartera de productos, incorporando harina de chocho a futuro.

Mercado nuevo	Desarrollo del mercado: Se desea llegar a la mayor cantidad de tiendas en un nuevo estado de México, en el cual se venderá los mismos productos.	Diversificación: Se planifica abrir una tienda virtual con los productos a ofrecer.
---------------	--	---

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32  
*Preguntas para formular Políticas*

Preguntas	Políticas
¿Qué espera lograr en los clientes?	Promocionar una tendencia de consumo pues la ecología no es una moda, sino un estilo de vida que definirá la manera en que trabajamos y consumimos.
¿Qué espera que logren los clientes?	Que los clientes puedan darse cuenta del bienestar físico que produce el alimentarse de manera correcta, evitando adquirir una enfermedad como la obesidad que está tan de moda por el déficit alimenticio.
¿Qué normas espera que cumplan los trabajadores?	Prevenir la contaminación ambiental, asegurar el uso adecuado de recursos, promover el comportamiento seguro para evitar que las personas sufran lesiones o daños de salud en nuestras instalaciones y en sus hogares.
¿Qué compromisos desea que haga la organización?	Reducir el impacto ambiental
¿Qué prohibiciones desea que haya en la organización?	Prohibir cualquier tipo de abuso físico o verbal

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33  
*Preguntas para formular Valores*

Empresa	Valores
EnergiTarwi	Pasión
	Optimismo
	Honestidad
	Proactividad
	Responsabilidad social y ambiental

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 5: Estructura de la empresa

### Organigrama

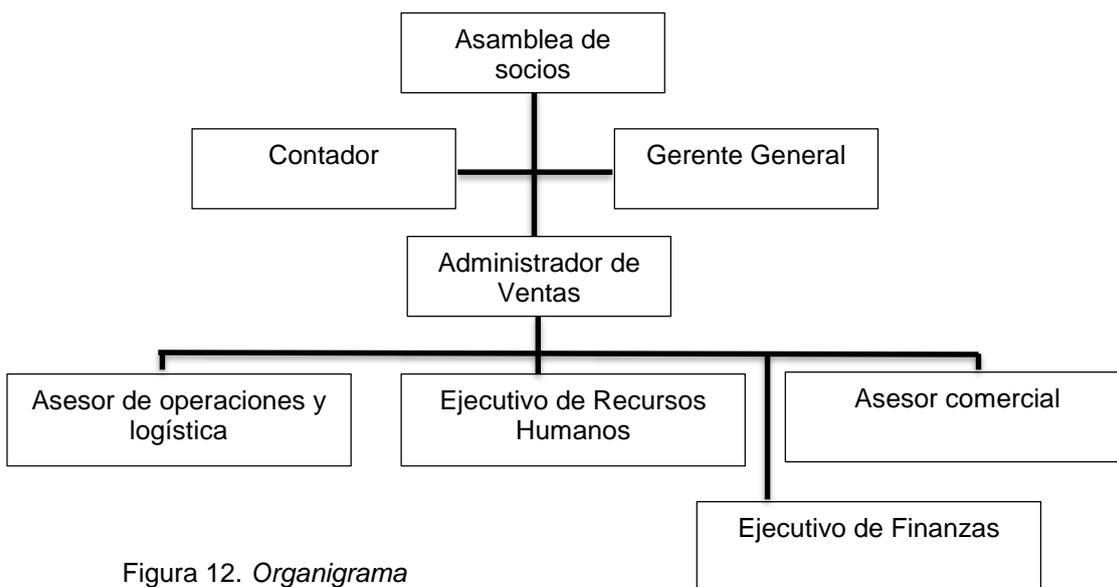


Figura 12. *Organigrama*

En este organigrama, la asamblea de socios dispondrá un gerente general para trabajar de la mano con el contador para la toma de decisiones, especialmente para la comercialización comercio exterior que este producto tendrá. Así mismo el administrador de ventas tendrá a cargo a un asesor de operaciones logísticas para garantizar el correcto funcionamiento del proceso y coordinar el control de calidad de los insumos y del producto terminado, a la par se cuenta con un ejecutivo de recursos humanos para supervisar y verificar los procesos de servicios en la administración de personal, a objeto de dar cumplimiento a los planes y programas sobre los beneficios establecidos por la empresa, también contaremos con un asesor comercial quien realizará los cierres de ventas, prospecciones, y atención de reclamos e incidencias y por ultimo un ejecutivo de finanzas quien realizará la elaboración del presupuesto, y propuestas de inversión.

## Capítulo 6: Plan de Marketing

### Definición de Mercado Meta

Nuestra empresa busca influir un estilo de vida más sano en la mente de los clientes que constituyen nuestro mercado objetivo, es decir hombres y mujeres con edades entre los 10 y 49 años pertenecientes al estrato socioeconómico B de la zona urbana de la ciudad de México DF, quienes valoran los aportes saludables a su vida diaria.

En el segmento de los snacks nuestro principal reto está en lograr ubicarnos en el lugar de preferencia de los consumidores y hacer propios todos los momentos de consumo, la diferencia que podemos dar entre la competencia y nuestra empresa es lo que radica en los momentos en los que se consume estos productos. El reto para cada marca y producto es convertirse en la primera opción del comprador, ganarse todos los momentos.

### Estrategia de Posicionamiento

Sabemos ya que el posicionamiento es la imagen que ocupa nuestra marca o producto en la mente de nuestro consumidor. Lograr el posicionamiento es clave a la hora de hacer negocios, ya que nos brinda diferentes ventajas sobre la competencia.

Para llegar a posicionarnos en la mente del consumidor, existen algunos aspectos que hemos tomado en cuenta para alcanzar esta meta, como lograr la diferenciación en nuestro producto, brindándoles un producto de calidad, tarwi fresco y placentero en sal y picante con las mismas características.

Otro punto a nuestro favor, es que ofrecemos un producto inimitable, ya que nuestros competidores aun no pueden imitar el modelo del negocio que nosotros planteamos.

Observamos entonces, que nuestro snack es un producto que puede llegar a ocupar un lugar en el pensamiento del cliente rápidamente ya que cuenta con características que ayudan a facilitar el posicionamiento.

Debemos entender entonces que el posicionamiento que estamos tratando de lograr es un proceso de perfeccionamiento para nuestra empresa y nuestra marca, vemos, así como la empresa crece y comienza a tomar valor dentro de la comunidad.

Al momento de lograr el posicionamiento no solo lograremos un aumento de ventas, sino además un incremento de nuestro valor añadido y búsqueda de ventajas competitivas.

## Atributos Del Producto

La decisión de compra especialmente se basa en:

- Buena relación precio - calidad:
  - Nuestro producto está orientado al consumidor educado, que busca un producto de calidad y a un precio razonable. Para medir la calidad, el importador se fija además del sabor, su color y olor especialmente cuando se trata de un producto sin aditivos artificiales, en que el corte sea de un tamaño estandarizado.
- Adaptado a preferencias del segmento al que apunta:
  - Si se orienta a deportistas o personas sometidas a un tipo especial de dieta, que el producto sea sin aditivos y bajo en calorías, si es un snack para llegar al colegio, que sea nutritivo.
  - Que exista de parte del exportador la flexibilidad necesaria para adaptar sus productos a tales requerimientos.
- Empaque atractivo y acorde al segmento:
  - Otro factor importante al momento de seleccionar un producto es el empaque, que sea atractivo para el consumidor, que sea acorde al segmento del mercado objetivo y que sea fácil de abrir
  - Otro factor importante al momento de seleccionar un producto es el empaque, que sea atractivo para el consumidor, que sea acorde al segmento del mercado objetivo y que sea fácil de abrir
- Diferenciación:
  - Nuestro producto cuenta con muchos atributos que le permiten diferenciarse respecto de los demás de su tipo, especialmente en este mercado en que existe una fuerte competencia. (ej. Tener una certificación orgánica, un ingrediente especial funcional u originario del país, un envase atractivo cuya etiqueta destaque sus propiedades nutricionales o su calidad de natural, bajo en calorías, etc.)

## Beneficios

- Valores nutricionales:
  - Debido a su alto valor proteico su consumo es muy apropiado para los niños en etapa de crecimiento, mujeres embarazadas o que dan de lactar. Combinado con cereales como la quinua o amaranto, es capaz de reunir las cualidades de la leche, la carne, el queso y el huevo. Industrialmente la harina de tarwi se puede usar hasta

en 15 % en la panificación esto sin alterar el sabor del producto con la ventaja de incrementar las proteínas y el valor calórico del producto.

- Tiene de 41 a 51% de proteínas, lo cual lo coloca como una alternativa nutricional donde el consumo de carne es escasa o nula y en una gran opción para los vegetarianos, 28.2 % de carbohidratos, 7.1% % de fibra, 15% de calcio 10% de hierro.

### **Objetivos de Marketing**

#### **Objetivos cualitativos**

- Ser una empresa capacitada en la producción de snacks de tarwi salados y picantes.
- Expandir el mercado internacional a donde se apunta comprar, para así contar con mayor diversidad de línea de productos y obtener un mayor beneficio y mayor ganancia.
- Incrementar la notoriedad de marca en redes sociales
- Aplicar adecuadamente las diferentes variables del marketing, con el fin de captar la atención del demandante con más altos estándares.
- Lograr superar las expectativas de los clientes a través del producto ofrecido.
- Lograr la fidelización de los clientes a través del producto personalizado.

#### **Objetivos cuantitativos**

- Recuperar la inversión en un plazo de un año desde la implementación del negocio.
- Aumentar un 25% las utilidades mensuales obtenidas hasta dentro de un plazo un año y medio.
- Aumentar la penetración de mercado o crecimiento en el mercado en un 15% en el lapso de 2 años.
- Incrementar las ventas on-line en 20% en el transcurso de 1 año
- Obtener un crecimiento del 10% de clientes de manera mensual.

#### **Objetivos de posicionamiento**

- Construir un mensaje único, coherente y permanente el cual se llegue a conocer en la mente del consumidor, para posicionar la marca y sus atributos en el mercado.
- Orientar la estrategia hacia el consumidor final, para posicionar la marca.
- Incrementar esfuerzos en marketing, publicidad, calidad y servicio.

- Promoción basada en la segmentación de productos, dirigida a públicos objetivos utilizando formatos tradicionales y en especial las nuevas tecnologías.
- Incrementar y mejorar el servicio post venta para nuestros clientes.

### **Objetivos de ventas**

- Aumentar el número de ventas del producto en un 20%, para el mayor posicionamiento del mercado, además del incremento económico en un plazo de 2 años.

### **Objetivos de negocio**

- Aumentar las exportaciones, y darles un mejor manejo, utilizando las estrategias establecidas en el plan de marketing.
- Aumentar los fines económicos, para un mayor beneficio de los socios y trabajadores de la empresa.
- Aumentar la publicidad, para un mayor posicionamiento en el mercado.
- Innovar en nuevas maneras de ofrecer el producto, para los clientes potenciales.

### **Estrategia de Marketing Mix extendido**

#### **Producto:**

El producto no incluye ningún tipo de químico como saborizantes, colorantes entre otros, además de ello mantiene su composición natural al igual que sus nutrientes; mantienen sus alimentos energéticos, ricos en proteínas y aporta a la salud buenas cantidades de vitaminas además es una nueva opción de consumir un producto tipo snacks.

#### **Marca:**

Isotipo: Es una combinación de snack de “tarwi”, donde tomamos todo el protagonismo para que el consumidor sepa lo que contiene el producto. Es un diseño sencillo y claro, con colores atractivos como el marrón y crema, que son a la vez elegantes para una mayor atracción del consumidor.

Logo: Es la palabra escrita “Energitarwi” con su tipografía, color e interletraje respectivo. La tipografía usada consta de letras gruesas y rectas, la primera palabra “Energi” tiene un color crema, mientras que la palabra “Tarwi” tiene una crema más oscura casi marrón que hace contraste con la primera palabra. El empaque será color verde ya que los consumidores mexicanos compran productos de este color ya que les indica que es un producto altamente nutritivo. Lo que queremos lograr con esto es que el consumidor sepa que el tarwi tiene gran potencial y grande sabor que muchas veces el consumidor ignora, pero debe comenzar a descubrir; se decidió también colocar este nombre por ser corto y fácil de recordar.

Slogan: El slogan o lema publicitario elegido para nuestro servicio es “El sabor de los Andes Peruanos” haciendo referencia a probar una experiencia emocionante y nueva que aliente los sentidos y placeres; además cumple con el requisito de ser corto, original e impactante.

**Presentación:**

**Envase**

Los productos tipo snacks, son populares en el mercado mexicano, así mismo se tiene que tener una estrategia para potenciar su adquisición. Es por ello que el envase utilizado tendrá un diseño atractivo siendo tipo Stand up o fondo estable, con medidas de 10cm de largo x 8cm de alto, debido a que está marcando diferencia en el sector de snacks.

Se utilizará el diseño antes mencionado con la finalidad de diferenciarse de la competencia, además de facilitar el almacenamiento también para brindar seguridad y a su vez una conservación total de este tipo de productos, motivo por el cual los consumidores optan cada vez más por adquirir marcas de snacks con este tipo de packaging. Se dispondrá un sistema de dosificación adecuado para el envase presentado. Se presentará al mercado en un formato de 100 gr. tipo salado.

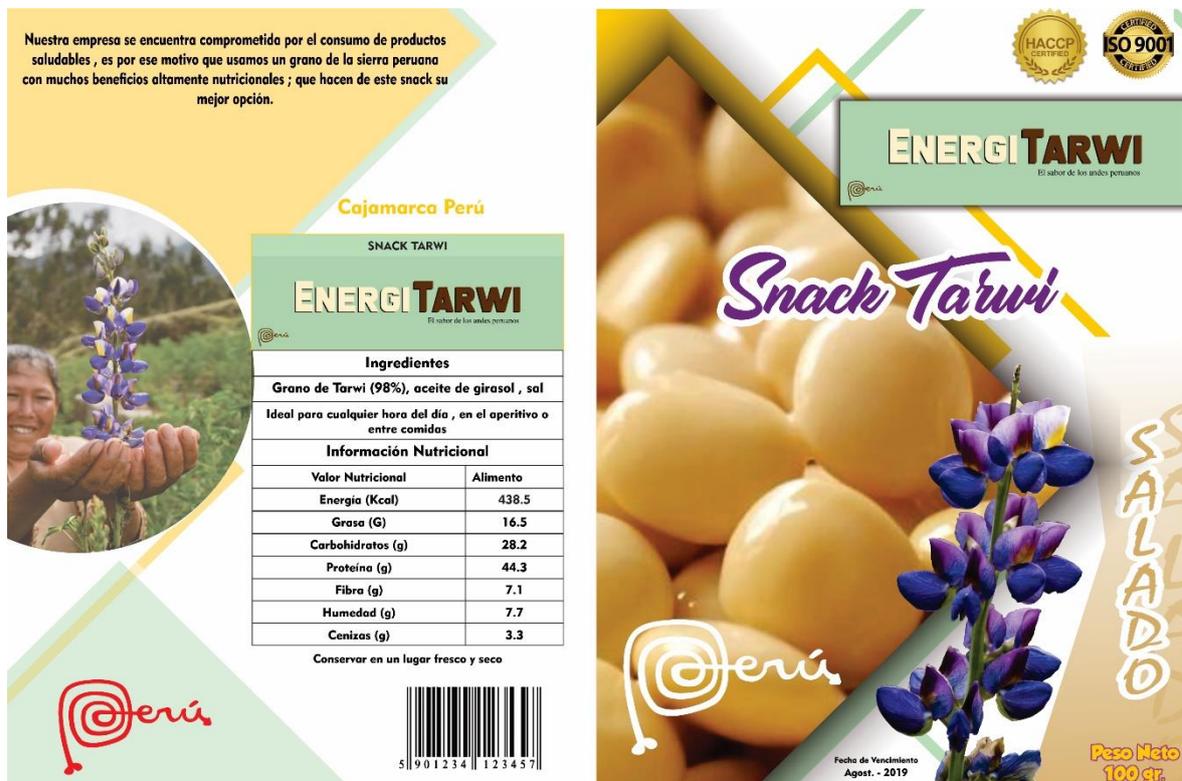


Figura 13. Diseño de Presentación del producto

## Embalaje

El embalaje utilizado para la exportación de snack de Tarwi será una caja de cartón con canal simple con medidas de 60cm de largo x 50cm de ancho x 25 cm de alto con una capacidad de 300 snacks por caja, estas cajas serán utilizadas como embalaje primario, y a su vez se utilizará como embalaje secundario cajas de madera con medidas de 1.2 metros de largo x 1 metro de ancho x 1 metro de alto en las cuales caben 16 cajas de embalaje primario, estos serán trasladados en pallets para su envío al país destino.

## Factores Diferenciales del Producto:

Nuestro producto se distingue de los demás por ser un producto nuevo e innovador extraído de los Andes Peruanos que contiene altos estándares nutritivos y distinto a los snacks que solían consumir los consumidores mexicanos con un valor agregado elaborado con insumos naturales, con el único fin de satisfacer al consumidor.

## Precio:

Ofreceremos descuentos a sus distribuidores que compren en gran volumen, ofreciéndoles el 3% de descuento total, siempre y cuando estos sean personas que cancelen al contado y también clientes frecuentes.

El sistema de fijación de precios será establecido en función a la competencia y a la percepción del consumidor. El producto que se piensa brindar es de una calidad superior y exclusiva a diferencia de las ya existentes, por lo que planea usar a su vez una estrategia de precio accesible por introducción debido a lo que está dispuesto a pagar el cliente, serán precios medianos por lo que la estrategia se resumiría en una estrategia de calidad alta.

## Plaza:

- Lugares (generalmente auspiciadores) donde se pondrá a disponibilidad del cliente el producto final.
- Stands temporales: Montado de pequeños stands en centros comerciales para la venta directa del producto.
- Gasolineras, mayormente cuando uno viaja y encuentra por el camino gasolineras lo primero que compra para su viaje es comida rápida, dentro de esta están los snacks que pueden ser consumidos de forma rápida y a cualquier momento del día
- Mnimarkets
- Supermercados
- Bodegas

- Restaurantes, en algunos de estos lugares podemos observar un pequeño espacio con comida rápida ya sea helados, chocolates, dulces, snacks que pueden ser adquiridos para antes de su pedido de comida, después o mientras esperan que les sirvan.

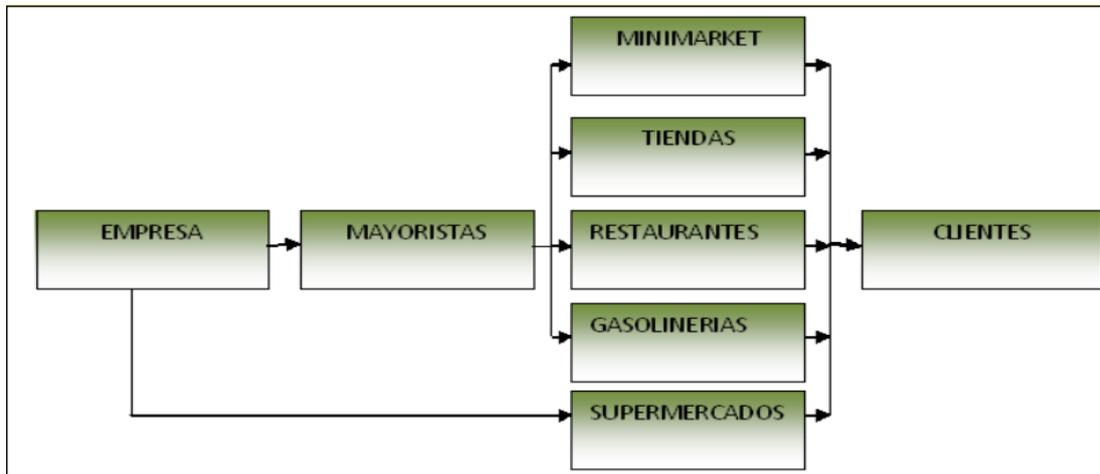


Figura 14. *Canales de distribución del producto*

Fuente: Elaboración propia

#### Promoción:

- Página web, donde podrán observar acerca de nuestra empresa, de lo que ofrecemos, cómo está constituido nuestro producto y las ofertas que podemos dar de acuerdo a un determinado tiempo.
- Publicidad y medios de comunicación, por ejemplo, en anuncios de los comerciales rápidos que se dan antes de algún video en YouTube.
- Promocionar nuestro producto cuando se realizan algunas ferias que puedan ir de acuerdo con nuestro producto.
- Como somos un producto nuevo ingresaremos a los supermercados con buenas promociones, por ejemplo, haciendo alianza con productos ya conocidos para que al momento de llevar un producto conocido puedan llevar también su snack de tarwi y una vez que lo prueben no dudarán en comprarlo sólo o puede estar acompañado de una gaseosa o también si compras 2 el tercero es gratis.
- Dada las características saludables de nuestro producto, la forma de darse a conocer que se propone es a través de canales de promoción orientados al segmento A, B, C y D de la población, como por ejemplo revistas y el uso de paneles publicitarios además de la colocación de un stand con el fin de volanteo y degustaciones gratuitas.

- Se plantea usar una estrategia de entrada centrada especialmente en la publicidad masiva de nuestro producto mediante las redes sociales, ya que es el medio de mayor acceso por los compradores que conforman el mercado objetivo al que se enfoca la idea de negocios, y la introducción al mercado haciendo uso de paneles publicitarios. Sin dejar de lado la publicidad mediante medios tradicionales de comunicación como volanteo, radio y televisión local.

### Mapa de posicionamiento

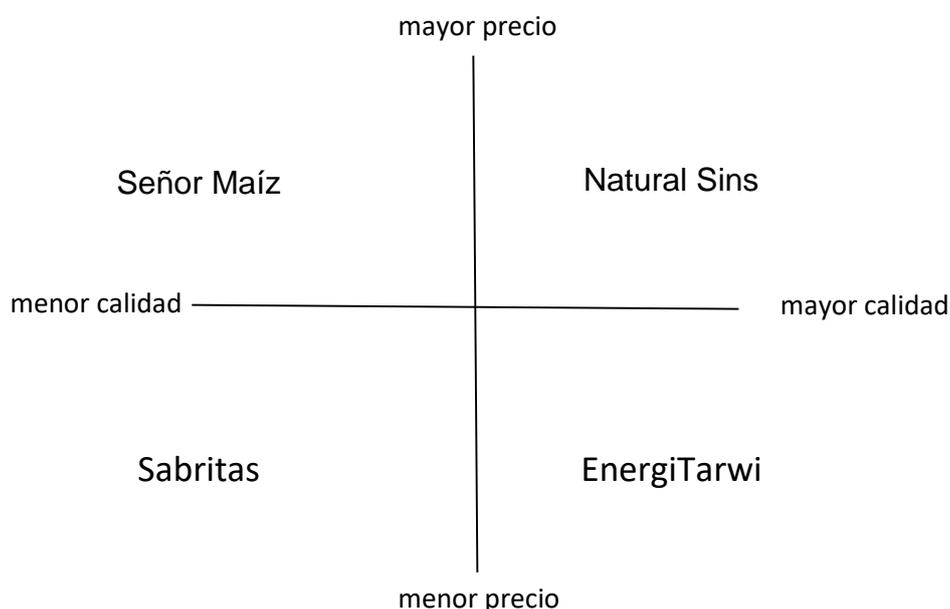


Figura 15. *Mapa de posicionamiento*  
Fuente: Elaboración propia

El producto EnergiTarwi se encuentra en el cuarto cuadrante que hace referencia a menor precio debido a los costos en los cuales incurrimos para poder ingresar al mercado de manera competitiva, pero a su vez ofreciendo una alta calidad del producto.

Tabla 34  
*Niveles de función de su importancia*

NIVELES DE FUNCIÓN DE SU IMPORTANCIA	
NIVEL	DESARROLLO
Beneficio principal	Alimento con fuente de energía y proteínas

Beneficio esperado	El sabor como el contenido de proteínas en el tarwi es superior al de la soya por cuya razón debe ser más utilizado en la alimentación humana
Producto aumentado	Ser un alimento y producto bandera de Perú, brindando salud y bienestar social
Producto potencial	Mejorar las propiedades de tarwi como por ejemplo el incremento de su contenido en proteínas o investigar sus propiedades desconocidas tal como se hacen con otros productos.

---

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 7: Plan de Operaciones

Tabla 35  
*Determinación de los puntos clave*

Aspecto	Puntos clave	Ponderación Interna
Costos	Reducir costos	0.3
	Incrementar participación del mercado	0.6
	Diversificar sin elevar costos en alto grado	0.1
Calidad	Brindar productos de calidad	0.4
	Reducir el número de reclamos	0.1
	Eliminar errores para reducir costos	0.1
	Satisfacción del cliente	0.4
Flexibilidad	Ofrecer mayor diversidad de productos	0.6
	Tener procesos flexibles que se adapten al cambio de la demanda	0.2
	Capacidad de cambiar de giro de ser necesario	0.2
Tiempos de entrega	Puntualidad en la entrega	0.3
	Optimización de tiempo	0.3
	Estado del producto entregado	0.4

---

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36  
*Ordenamiento de Ponderaciones*

Aspecto	Puntos Clave	Ponderación Interna	Coefficiente de Importancia	Producto (Pond.*Coef)
Costos	Reducir costos	0.25	2	0.50
	Incrementar participación del mercado	0.65	3	1.95
	Diversificar sin elevar costos en alto grado	0.10	1	0.10
Calidad	Brindar productos de calidad	0.50	3	1.50
	Reducir el número de reclamos	0.10	2	0.20
	Eliminar errores para reducir costos	0.10	1	0.10
	Satisfacción del cliente	0.30	3	0.90
Flexibilidad	Ofrecer mayor diversidad de productos	0.60	3	1.80
	Tener procesos flexibles que se adapten al cambio de la demanda	0.10	2	0.20
	Capacidad de cambiar de giro de ser necesario	0.20	2	0.40
Tiempos de entrega	Puntualidad en la entrega	0.30	3	0.90
	Optimización de tiempo	0.30	2	0.60
	Estado del producto entregado	0.40	3	1.20

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37  
*Puntos clave de Mercado*

Aspecto	Puntos Clave	Producto
Costos	Incrementar participación del mercado	1.95
Flexibilidad	Ofrecer mayor diversidad de productos	1.80
Calidad	Brindar productos de calidad	1.50
Tiempos de entrega	Estado del producto entregado	1.20
Calidad	Satisfacción del cliente	0.90
Tiempos de Entrega	Puntualidad en la entrega	0.90
Tiempos de entrega	Optimización de tiempo	0.60
Costos	Reducir costos	0.50
Flexibilidad	Capacidad de cambiar de giro de ser necesario	0.40
Calidad	Reducir el número de reclamos	0.20
Flexibilidad	Tener procesos flexibles que se adapten al cambio de la demanda	0.20
Costos	Diversificar sin elevar costos en alto grado	0.10
Calidad	Eliminar errores para reducir costos	0.10

Fuente: Elaboración propia

## **ETAPA II: Plan de operaciones**

Para desarrollar el proyecto tendremos en cuenta la estrategia innovadora de productos debido a que:

### **Condiciones de mercado**

- Sensible a características del producto
  - Debido a que el mercado mexicano en los últimos años ha tenido una tendencia positiva en el consumo de Snacks saludables.
- Mercado en surgimiento:
  - Ya que es una oportunidad contar con el estado que apoya la comercialización de este tipo de productos con insumos naturales.
- Productos adaptados a los clientes
  - Por la misma necesidad del trabajo día a día, el tiempo de las personas es reducido; así que trae como ventaja la venta de snacks instantáneos de fácil consumo.

### **Misión de operaciones**

Los costos del producto serán flexibles debido a que el producto es nuevo y estamos ingresando a un nuevo mercado.

### **Estrategia de Mercadotecnia**

- Distribución selectiva:
  - El producto será distribuido en mini-markets y bodegas, y se verá la posibilidad de entrar a la venta en supermercado con previo acuerdo de comercialización en cuanto al porcentaje que estos nos cobrarán por vender nuestro producto.
- Desarrollo de nuevos mercados
  - Se estudia la posibilidad de ingresar a otros países con tendencia de consumo parecidos, haciendo un previo estudio de mercado.

- Marca y Slogan.



Figura 16. *Diseño del Producto – Marca y slogan*

Fuente: Elaboración propia

### Estrategias De Finanzas

- Mediana necesidad de capitales:
  - La elaboración del producto enfocado al estilo de producción escogido requiere de capital en cuanto a maquinaria especializada para la industrialización por ser un producto natural.
- Mayores riesgos:
  - Riesgo operativo, por ejemplo, originada por fallas o insuficiencia de procesos, sistemas internos o tecnológicos y eventos externos e imprevistos lo que nos lleva a la posibilidad de pérdidas financieras.
- Mayores márgenes de utilidad:
  - Ya que el producto tiene un valor nutricional elevado puede ser altamente consumido con el mercado, lo que nos da como resultado altas ventas del mismo.

Tabla 38  
*Política de Operaciones*

Tipo de Política	Área de la Política	Elección Estratégica
Proceso	-Flujo de Procesos	-Compra de materia prima -Utilización manual y maquinaria -Producción por lotes
Capacidad	Tamaño de instalaciones: 800m <sup>2</sup> Ubicación: Jr. Historia 219 Inversión:	-Una instalación grande -Cerca de los mercados de bajo costo -Fabricación temporal

	-Planta	
	-Capital en efectivo	
	-Instalaciones administrativas	
	-Maquinaria	
	Haciendo un total de S/. 400,000.00 nuevos soles.	
Fuerza de Trabajo	-Especialización de tipo agroindustrial	-Especialización alta
	-Supervisión en cada proceso de producción	-Pagos por planilla
	-Salarios mensuales a todo el personal	-Buenos salarios para motivar al personal
	-Personal altamente capacitado	-Capital Humano equivalente a 20 personas
Calidad	-Enfoque: orientados al sector nutricional, brindando seguridad en la alimentación.	-Inspección en todas las áreas de trabajo.
	-Capacitación: trimestral en operaciones y anual para administrativos	-Capacitaciones de acuerdo al área de trabajo
	-Proveedores: Cajamarca.	-Selección según calidad

---

### Objetivo de Operaciones

Una compañía es un sistema para la transformación de insumos en productos. Los insumos son los factores básicos de producción como mano de obra, terrenos, capital, materia prima, administración, tecnología y otros; por otro lado, los productos que tiene nuestra compañía son los bienes que generará nuestra empresa.

Para que nuestra empresa pueda ganar dinero, es necesario que vaya a percibir por sus productos superen los costos que la han llevado hasta la puesta en el mercado mexicano.

### Estrategia Competitiva de Operaciones

Innovadora de productos, donde se especificado todos los procesos a seguir.

### Competencia Distintiva

El valor nutricional que se le añade al producto, enriquecido con vitaminas y proteínas; siendo de especial interés del público al que nos hemos orientado, hace que nuestro producto sea altamente demandado por los consumidores.

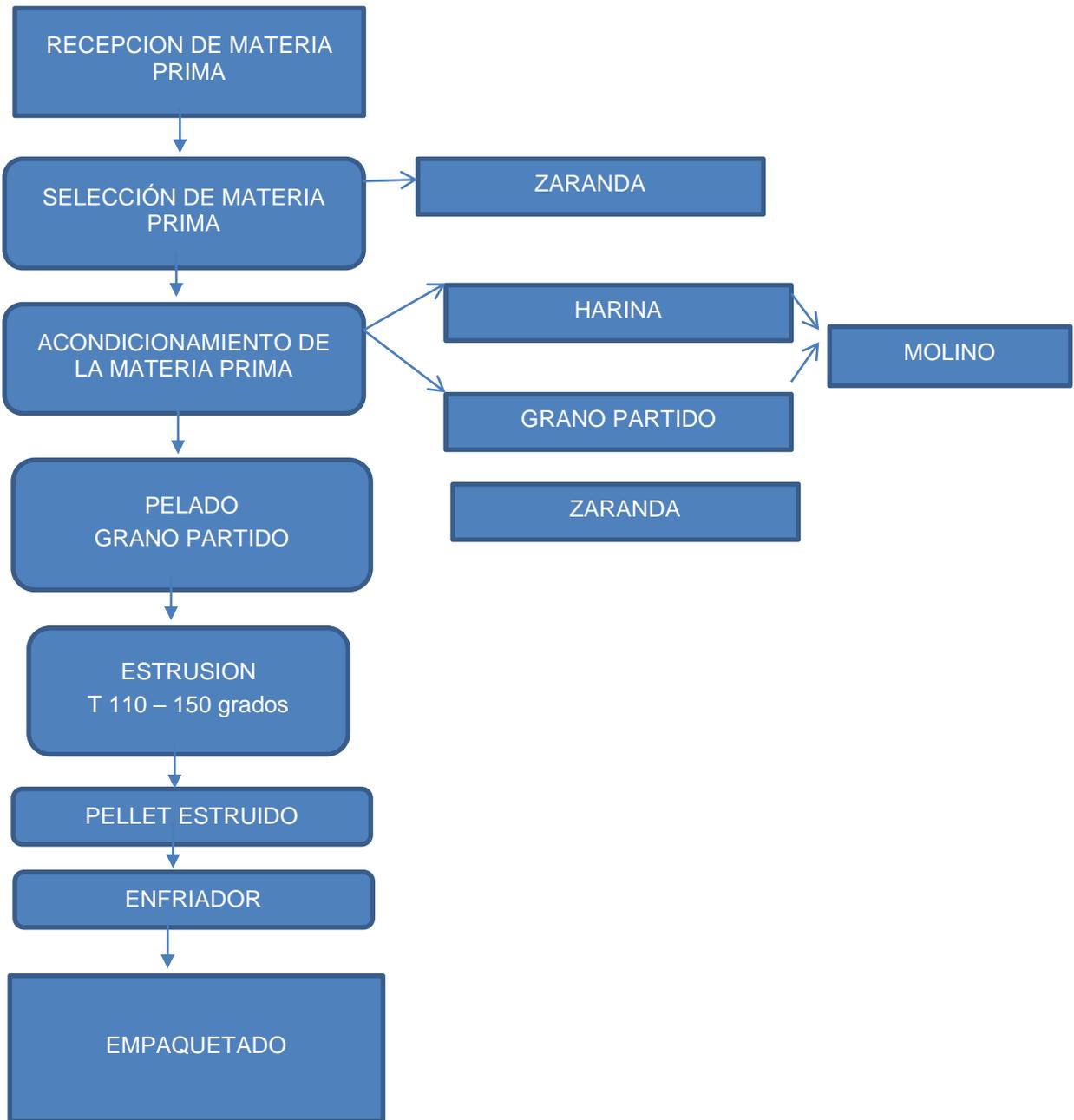


Figura 17. Estrategia de Operaciones

### Capacidad de producción:

Para la muestra de producción se toma como referencia las presentaciones que lanzaremos al mercado para fijarnos una proyección de capacidad de producción:

Snack de TARWI de 100gr.

Tabla 39  
*Proyección de capacidad de Producción*

MATERIA PRIMA (KG)	TOTAL GR.	PRESENTACION SNACK (GR)	UNIDADES
1000	82000	100	820

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la proyección de capacidad de producción se puede observar que hay un 18% de merma restante por lo que a modo de ejemplo de 1000 kg de tarwi al peso bruto, solo se cuenta con 820 kg para producción.

### Inventarios

#### Inventarios Perpetuos

Consideraremos registrar las operaciones de mercancías de tal manera que podamos conocer en cualquier momento el valor del inventario final, el costo de lo vendido y la utilidad o la pérdida bruta. Cuentas que se emplean en el procedimiento de inventarios perpetuos. Las cuentas que se emplean en este procedimiento para registrar las operaciones de mercancías son las siguientes:

1.- Almacén

2.- Costo de ventas

3.- Ventas

Ventajas del procedimiento de inventarios perpetuos:

- Se puede conocer en cualquier momento el valor del inventario final sin necesidad de practicar inventarios físicos.
- No es necesario cerrar el negocio para determinar el inventario final de mercancías, puesto que existe una cuenta que controla las existencias.
- Se pueden descubrir los extravíos, robos o errores ocurridos en el manejo de las mercancías, puesto que se sabe con exactitud el valor de las mercancías que debiera haber.

- Se puede conocer en cualquier momento el valor del costo de lo vendido.

### Fuerza de trabajo

Esta será manejada a través de decisiones estratégicas:

- Seleccionar el sistema de incentivos: el capital humano dentro de la empresa es muy importante, entre ellos la parte productiva de tal manera que se implementará la otorgación de incentivos para el mejor desempeño y satisfacción de los colaboradores involucrados en la realización de las operaciones. Se les otorgará bonos por tiempos de producción o cumplimiento de metas para minimizar costos dicho sea nuevamente, de producción.

### Calidad

Fijar los estándares de calidad

- Las actividades de nuestra empresa tienen que regularse a las exigencias que presente el mercado, la competencia y el estado tanto peruano como mexicano aplicando los estándares de calidad ISO 9001 y HACCP, de esta manera es que se orienta a cumplir con la calidad requerida para el proceso productivo.



Figura 18. Dimensionamiento y ubicación de la planta  
Fuente: Elaboración propia

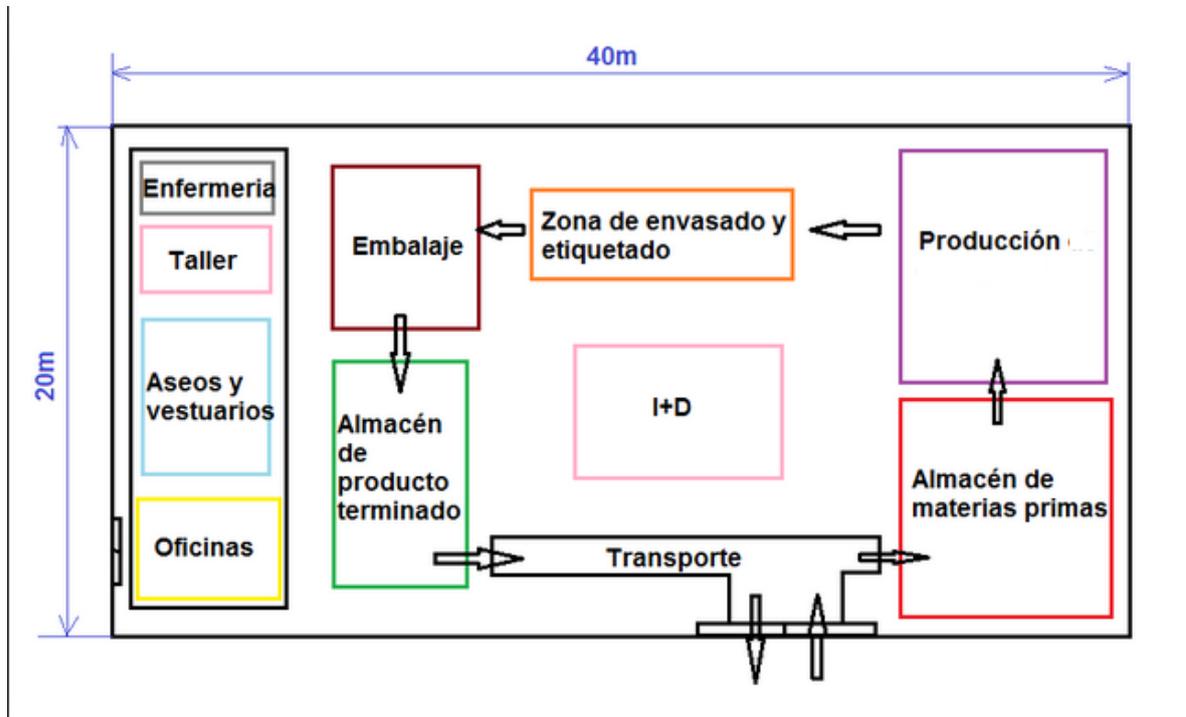


Figura 19. *Diseño de planta (Layout)*  
 Fuente: Elaboración propia

### Propuesta de Asociatividad – Proveedores

Con lo obtenido en el capítulo de resultados, podemos darnos cuenta que la asociatividad, la asistencia técnica y ayuda económica no tienen impacto en los agricultores y acopiadores de Tarwi, por lo que estos identificaron características que requieren para realizar un mejor trabajo, los cuales son:

- Cooperación entre los agricultores
- Uniformidad en la venta del producto (precios de venta iguales para todos los productores)
- Intercambio de conocimientos entre productores
- Adquirir conocimientos a través de charlas informativas por parte del estado
- Reducción de costos
- Acceso a nuevos mercados
- Mejores herramientas y tecnologías de trabajo
- Mejor control de la actividad productiva

Estas características que están alineadas a lo que menciona García (2014), así como Gonzales (2010), Llanos (2010), Anacleto (2014) junto a Maldonado (2012), quienes afirman que para tener un éxito empresarial se necesita un modelo asociativo que permita que todas las partes de la empresa crezcan de forma homogénea. Así mismo que los agricultores tengan más conocimiento y

conciencia que a través de un buen trabajo en equipo se pueden lograr más y mejores resultados, desde el mejoramiento de la materia prima hasta la penetración de nuevos mercados, de esta manera podrán afrontar las malas experiencias que durante mucho tiempo han sobrellevado, como la falta de compromiso, las opiniones, decisiones personales y la corrupción interna generando problemas en el abastecimiento y producción para un resultado favorable.

Debido a lo descrito anteriormente, proponemos un trabajo asociado dentro de un esquema cooperativo.

### **Beneficios de la cooperativa de trabajo asociado**

1. La Cooperativa de Trabajo Asociado es una empresa de producción de bienes y servicios, y de organización democrática y solidaria, lo que implica que sus socios eligen democráticamente a sus órganos representativos, y, por tanto, éstos tienen el control y la gestión de la empresa.
2. Se rige por los Principios Cooperativos de:
  - a. Adhesión voluntaria y abierta.
  - b. Gestión democrática por parte de los socios.
  - c. Participación económica de los socios.
  - d. Autonomía e Independencia.
  - e. Educación, formación e información.
  - f. Cooperación entre cooperativas.
  - g. Interés por la comunidad.
3. Lo primero que debe determinarse es cuál es la necesidad que queremos satisfacer y buscar a las personas que tengan el mismo interés, por ejemplo, comprar y vender en conjunto. Así, si unimos muchas personas con pequeños volúmenes de compra y formamos una cooperativa, esta podrá representar un gran volumen de compra, con lo que se lograrán importantes descuentos que beneficiarán a los socios.
4. Genera empleo estable y duradero. Para crear una cooperativa o para entrar como socio a una ya creada, se puede optar a la capitalización del desempleo en su modalidad de pago único.
5. Existe una línea de ayudas exclusiva para las cooperativas de trabajo asociado que regula cada comunidad autónoma. En el caso de la nuestra, nos encontramos con ayudas tales como: subvenciones por la incorporación de Socios trabajadores, asistencias técnicas, inversión, aportaciones al capital social y relevo generacional en cooperativas. A ellas se les suma cualquier ayuda que pueda existir para el resto de sociedades.

6. Este tipo de sociedad puede escoger el régimen de la seguridad social para los socios trabajadores, es decir, entre régimen general y el régimen especial de trabajadores autónomos.
7. Todos los trámites del Registro de Cooperativas son gratuitos. (legalización libros sociales, constitución, modificación de estatutos, cuentas anuales, et

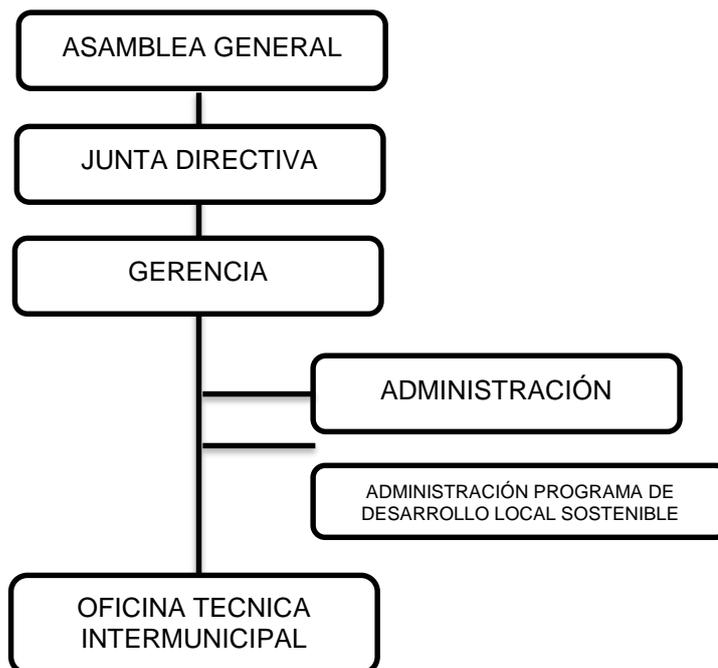


Figura 20. *Organigrama de asociación*  
 Fuente: Elaboración propia

**Asamblea General:** La integra los delegados elegidos por la mayoría de involucrados. Como órgano máximo de la asociación tendrá funciones:

1. Elegir los miembros del consejo de administración y de la junta de vigilancia.
2. Realizar la reforma de estatutos
3. Fijar las políticas generales de asociación para el cumplimiento de objetivos
4. Velar por los estados financieros.

**Junta directiva:** Encargados de inyectar capital a los proyectos y quienes determinan el camino que tomará dicha organización.

**Gerencia:** Departamento que se encarga de supervisar las operaciones en las que se rige la empresa, y presenta informes a la directiva, El encargado de esta posición deberá contar con habilidades de trabajo en equipo, capacidad de negociación, adaptación al cambio, conocimiento y experiencia en asociatividad.

**Administración:** En esta área se planifica organiza y controla los recursos económicos. Además, trabaja con los agricultores tanto para producción como para la comercialización del fruto, El encargado participará de capacitaciones realizadas por los municipios y a su vez se reportará a la gerencia general.

**Dirección de desarrollo sostenible:** El administrador se encargará de manejar esta área, la cual velará por los recursos y las zonas donde se ubican las áreas productivas.

**Oficina técnica intermunicipal:** Departamento encargado de tramitar los acuerdos interdistritales dentro de la asociación en cuanto a eventos productivos, para luego generar asistencia técnica y rendir informes sectoriales a la gerencia

## Capítulo 8: Plan de Recursos Humanos

Tabla 40  
*Perfil de Gerente General*

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Título del puesto	Gerente General/Ast.Administrador
Ciudad	Cajamarca
País	Perú
Periodicidad	Mínimo 5 años de experiencia en puestos similares
Tipo de trabajo	Gerencia/Administrativa
Dependencia jerárquica	Si tiene autoridad para tomar todas las decisiones de la parte operativa de la empresa.
Fecha de elaboración	Cajamarca, 11 de Julio del 2018
Aprobado por	Gerente General
Información de contacto	
B. DEBERES	
Función principal	Planificar, coordinar, controlar y dirigir las operaciones de Planta y ventas, satisfaciendo los requerimientos del cliente y las expectativas de la empresa, así como planificar, organizar y ejecutar las actividades administrativas y financieras de la empresa; en coordinación con el área contable
Tareas y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer estrategias para el posicionamiento en el segmento elegido de los productos que ofrece la empresa.</li> <li>- Diseñar e implementar planes de mercadeo que permitan las compras del producto por el segmento elegido.</li> <li>- Planificar, coordinar y desarrollar estrategias para establecer nuevas líneas de negocios rentables para la empresa.</li> </ul>

- Participar y asegurar el desarrollo de las actividades de gestión de las personas para los colaboradores a su cargo (Reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación de desempeño, clima laboral, etc.)
- Planificar, organizar y controlar las actividades de las áreas de almacén y logística.
- Evaluación, Autorización y Ampliación de créditos a Clientes
- Emitir los reportes de las metas semanales, mensuales de la cobranza, disminución de morosidad.
- Verificar y revisar que las facturas de proveedores para asegurar su programación de pago.

---

### C. PERFIL DEL PUESTO

---

#### Formación

Nivel Académico	Universitario superior (Indispensable)
Profesión	Administración/ Contabilidad (Indispensable)
Post Grado	Recursos Humanos (Deseable)
Experiencia laboral previa	Mínimo cinco años en puestos similares

#### Habilidades

	Adaptación al Cambio. Confianza.
Habilidades Fundamentales.	Lealtad. Responsabilidad. Trabajo en Equipo. Comunicación Integridad
Habilidades Especificas del Cargo.	Orientación al cliente Interno y Externo Tolerancia a la Presión Resolución de Conflictos Empoderamiento

---

### D. RESPONSABILIDAD

---

Velar por la rentabilidad de la empresa.

Velar por el buen desempeño de los colaboradores directamente a cargo.

---

#### Conocimientos

Dominio de MS Office	Intermedio (Deseable)
Idiomas	
Español	Intermedio (Deseable)
Ingles	Intermedio (Deseable)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41  
*Perfil de Contador*

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Título del puesto	Contador
Ciudad	Cajamarca
País	Perú
Periodicidad	Mínimo 5 año de experiencia en puestos similares
Tipo de trabajo	Operación directas.
Dependencia jerárquica	Gerente General/Ast. Administrador
Fecha de elaboración	Cajamarca, 15 Diciembre del 2016
Aprobado por	Gerente General
Información de contacto	
B. DEBERES	
Función principal	
Realizar planes de trabajos y ejecutar planes de acción, elaboración de los estados de ganancias y pérdidas así como la elaboración de presupuestos y estados financieros.	
Tareas y responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar reportes gerenciales para el gerente comercial.</li> <li>- Realizar estrategias Operativas</li> <li>- Gestionar el Sistema de mejora continua</li> </ul>	
C. PERFIL DEL PUESTO	
Formación	
Nivel Académico	Superior Universitario (Indispensable)
Profesión	Contabilidad o Economía
Experiencia laboral previa	Mínimo 05 año en puestos similares
Habilidades	Adaptación al Cambio. Confianza.
Habilidades Fundamentales.	Lealtad. Responsabilidad. Trabajo en Equipo. Capacidad de Planificación y organización Dirección de Equipos de Trabajo
Habilidades Especificas del Cargo.	Empoderamiento Liderazgo Orientación a Resultados Justicia
Conocimientos	
Cursos/ Capacitaciones	Habilidades comerciales (Deseable)
Dominio de MS Office	Básico (Deseable)
Idiomas	

Ingles	Intermedio (Básico)
Español	Intermedio (Básico)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42  
*Perfil de Administrador*

<b>A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
Título del puesto	Administrador
Ciudad	Cajamarca
País	Perú
Periodicidad	Mínimo 3 año de experiencia en puestos similares
Tipo de trabajo	Operaciones
Dependencia jerárquica	Gerente General
Fecha de elaboración	Cajamarca, 11 de Julio del 2018
Aprobado por	Gerente General
Información de contacto	
<b>B. DEBERES</b>	
Función principal	
Persona encargada de la planeación, organización, dirección y control de actividades en una institución, maneja óptimamente los recursos materiales, humanos financieros y tecnológicos que le son confiados, con la finalidad de conseguir los objetivos que la institución previamente se ha fijado	
Tareas y responsabilidades	
Coordinar la elaboración de contratos	
Mantener actualizado los archivos físicos y base de datos	
Supervisarlas operaciones	
Presentar indicadores mensuales de producción	
Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad.	
<b>C. PERFIL DEL PUESTO</b>	
Formación	
Nivel Académico	Universitario titulado
Profesión	Administrador de empresas
Experiencia laboral previa	Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares
Habilidades	
Adaptación al Cambio.	
Confianza.	
Habilidades Fundamentales.	Lealtad.
	Responsabilidad.
	Trabajo en Equipo.
Habilidades Especificas del Cargo.	Capacidad de Planificación y organización
	Dirección de Equipos de Trabajo
	Empoderamiento

Liderazgo  
Orientación a Resultados  
Justicia

---

**Conocimientos**

Dominio de MS Office	Intermedio
Otros Conocimientos	Seguridad
Idiomas	
Español	Intermedio (deseable)
Inglés	Intermedio(Deseable)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43

*Perfil de Asesor de Operaciones Logísticas*

---

**A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Título del puesto	Asesor de Operaciones Logísticas
Ciudad	Cajamarca
País	Perú
Periodicidad	Mínimo 3 año de experiencia en puestos similares
Tipo de trabajo	Asesor de Operaciones Logísticas
Dependencia jerárquica	Administrador
Fecha de elaboración	Cajamarca, 15 de Agosto del 2016
Aprobado por	Gerente General

---

**B. DEBERES**

**Función principal**

Supervisar las actividades diarias, prever los requerimientos del cliente y mantener una buena relación con el mismo, así como gestionar el lanzamiento de nuevos programas dentro de la planta. Todo ello para garantizar la satisfacción del cliente. Dirigir los equipos de logística y establecer los objetivos. Supervisar las actuaciones de logística e implementar las acciones de mejora necesarias de manera coordinada con otras funciones de la planta (Calidad, Producción, Eficiencia del Sistema, etc.).

---

**Tareas y responsabilidades**

Operadores de la maquinaria  
Garantizar el correcto funcionamiento del proceso  
Coordinar el control de calidad de los insumos y del producto terminado  
Garantizar que el producto cumpla con las normas de salubridad  
Supervisar los procesos productivos  
Elaborar solicitudes de compra en caso ya no haya stock

---

**C. PERFIL DEL PUESTO**

Formación	
Nivel Académico	Superior Universitario (Indispensable)

Profesión	Administración, Administración y negocios Internacionales, Ing. Industrial
Experiencia laboral previa	Mínimo 2 años de experiencia en puestos similares
Habilidades	Adaptación al Cambio.
Habilidades Fundamentales.	Confianza. Lealtad. Responsabilidad. Trabajo en Equipo. Capacidad de Planificación y organización Dirección de Equipos de Trabajo
Habilidades Especificas del Cargo.	Empoderamiento Liderazgo Orientación a Resultados Justicia
<b>Conocimientos</b>	
Dominio de MS Office	Intermedio
Otros Conocimientos	Costos y Presupuestos
<b>Idiomas</b>	
Español	Intermedio (deseable)
Ingles	Básico (Deseable)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44  
*Perfil de Ejecutivo de Recursos Humanos*

#### A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto	Ejecutivo de recursos humanos
Ciudad	Cajamarca
País	Perú
Periodicidad	Mínimo 2 año de experiencia en puestos similares
Tipo de trabajo	Recursos Humanos
Dependencia jerárquica	Administrador
Fecha de elaboración	Cajamarca, 11 de Julio del 2018
Aprobado por	Gerente General

#### B. DEBERES

**Función principal**  
Reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa

#### Tareas y responsabilidades

Supervisar y verificar los procesos de servicios en la administración de personal, a objeto de dar cumplimiento a los planes y programas sobre los beneficios establecidos por la empresa.

Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización

Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la organización

Planificar y supervisar el Plan de Formación de Personal

Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados, a fin de cumplir con los planes de formación

---

### C. PERFIL DEL PUESTO

---

Formación	
Nivel Académico	Universitario Titulado (Indispensable)
Profesión	Psicología
Experiencia laboral previa	Mínimo 3 año de experiencia en puestos similares
Habilidades	
	Adaptación al Cambio.
	Confianza.
Habilidades Fundamentales.	Lealtad.
	Responsabilidad.
	Trabajo en Equipo.
	Capacidad de Planificación y organización
	Dirección de Equipos de Trabajo
Habilidades Especificas del Cargo.	Empoderamiento
	Liderazgo
	Orientación a Resultados
	Justicia

---

### Conocimientos

Dominio de MS Office	Básico (Deseable)
Otros Conocimientos	Seguridad
Idiomas	
Español	Básico (Deseable)
Ingles	Básico (Deseable)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45  
*Perfil de Asesor Comercial*

---

### A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

---

Título del puesto	Asesor Comercial
Ciudad	Cajamarca
País	Perú
Periodicidad	Mínimo 3 año de experiencia en puestos similares
Tipo de trabajo	Asesor Comercial
Dependencia jerárquica	Administrador
Fecha de elaboración	Cajamarca, 11 de Julio del 2018
Aprobado por	Gerente General

---

### B. DEBERES

---

---

**Función principal**

Conocer acertadamente los productos y servicios de la organización. Asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades. Orientar, ayudar y manejar el grupo de asesores del punto de venta. Administrar coherentemente su agenda de trabajo.

---

**Tareas y responsabilidades**

Realizar prospecciones  
Cierre de la venta  
Análisis de cumplimiento de objetivos  
Atender reclamaciones e incidencias.  
Establecer contacto previo con el cliente

---

**C. PERFIL DEL PUESTO**

<b>Formación</b>	
Nivel Académico	Superior Universitario (Indispensable)
Profesión	Administración, Administración y negocios Internacionales, Ing. Industrial
Experiencia laboral previa	Mínimo 2 años de experiencia en puestos similares
<b>Habilidades</b>	
	Adaptación al Cambio. Confianza.
Habilidades Fundamentales.	Lealtad. Responsabilidad. Trabajo en Equipo. Capacidad de Planificación y organización Dirección de Equipos de Trabajo
Habilidades Especificas del Cargo.	Empoderamiento Liderazgo Orientación a Resultados Justicia
<b>Conocimientos</b>	
Dominio de MS Office	Intermedio
Otros Conocimientos	Costos y Presupuestos
<b>Idiomas</b>	
Español	Intermedio (deseable)
Inglés	Básico (Deseable)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46  
*Perfil de Ejecutiva de Finanzas*

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Título del puesto	Ejecutivo de Finanzas
Ciudad	Cajamarca
País	Perú
Periodicidad	Mínimo 3 año de experiencia en puestos similares
Tipo de trabajo	Finanzas
Dependencia jerárquica	Administrador
Fecha de elaboración	Cajamarca, 11 de Julio del 2018
Aprobado por	Gerente General
B. DEBERES	
<b>Función principal</b>	
Encargado de analizar y decidir la mejor estrategia económica en la organización, la cual le permita obtener el flujo de efectivo suficiente para garantizar su funcionamiento y realizar sus inversiones.	
<b>Tareas y responsabilidades</b>	
Decisiones estratégicas	
Elaboración del presupuesto	
Consecución de financiamiento	
Propuestas de inversión	
Interpretación de los estados financieros	
C. PERFIL DEL PUESTO	
<b>Formación</b>	
Nivel Académico	Superior Universitario (Indispensable)
Profesión	Economista, Financiero
Experiencia laboral previa	Mínimo 2 años de experiencia en puestos similares
<b>Habilidades</b>	
	Adaptación al Cambio.
	Confianza.
Habilidades Fundamentales.	Lealtad.
	Responsabilidad.
	Trabajo en Equipo.
	Capacidad de Planificación y organización
	Dirección de Equipos de Trabajo
Habilidades Especificas del Cargo.	Empoderamiento
	Liderazgo
	Orientación a Resultados
	Justicia
<b>Conocimientos</b>	
Dominio de MS Office	Intermedio
Otros Conocimientos	Costos y Presupuestos

Idiomas	
Español	Intermedio (deseable)
Inglés	Básico (Deseable)

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 9: Plan Financiero

Tabla 47  
Supuestos

Ítem	Valor
Tasa de crecimiento anual para el negocio	5,0%
Impuesto a la Renta	27,0%
Tasa Bancaria – BCP	21,0%
IGV	00,0%
Beneficios Sociales	9,0%
CTS	8,3%
Tipo de Cambio	3,34
Tiempo de evaluación	5 Años

Fuente: Las tasas utilizadas son las vigentes en SUNAT, la tasa del BCP

es la tasa para préstamos dirigidos a comercio internacional y fue tomada de:  
<https://ww3.viabcp.com/tasasytarifas/TasasDetalle.aspx?ATAS=1&O=003&PCTAS=>

Tabla 48  
Proyección de Ventas en Cantidad

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tarwi 100gr	120000	126000	132300	138915	145861

Fuente: Elaborado por investigadores propia según tendencias y crecimiento de mercado

Tabla 49  
Proyección de Ventas en Soles

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tarwi 100gr	591.974,02	621.573,00	652.652,00	685.285,00	719.549,00

Fuente: Elaborado por investigadores a partir de la proyección de ventas en cantidad

En la tabla 48 y 49 se puede observar la proyección de ventas desde el año 1 al año 5 tanto en cantidad como en dinero (Soles), cabe resaltar que se tiene una tasa de crecimiento anual del 5%. Se tomó como referencias los antecedentes de crecimiento del mercado, en cuanto a la capacidad máxima de producción se toma en cuenta 120000 paquetes de 100gr cada uno de tarwi debido a que la capacidad máxima que nos pueden abastecer la cooperativa es de 14,160 kg y a esto se le resta la merma que es el 18%.

Tabla 50  
*Inversión*

Concepto	Und. Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total(S/.)
<b>Inversión Tangible</b>				
Planta	servicio	1	80.000,00	80.000,00
Computadora	unidad	1	2.500,00	2.500,00
Impresora	unidad	1	600,00	600,00
Extintor	unidad	1	200,00	200,00
Lámpara automática de emergencia	unidad	1	700,00	700,00
Sistema de Seguridad	unidad	1	3.000,00	3.000,00
Muebles	juego	1	4.500,00	4.500,00
Estantes	unidad	4	3.500,00	14.000,00
Tacho de basura	unidad	2	45,00	90,00
Pizarra acrílica	unidad	1	150,00	150,00
Pistola para pegar etiqueta	unidad	1	60,00	60,00
Máquinas	global	1	186.372,00	186.372,00
Subtotal de Inversión en Activo Tangible				292.172,00
<b>Inversión Intangible</b>				
Búsqueda de nombre	servicio	1	5,00	5,00
Reserva de nombre	servicio	1	20,00	20,00
Elaboración de Minuta	servicio	1	160,00	160,00
Inscripción en SUNARP	servicio	1	300,00	300,00
Búsqueda de antecedentes de marca	servicio	1	60,00	60,00
Registro de marca	servicio	1	450,00	450,00
Publicación de marca en diario oficial	servicio	1	120,00	120,00
Licencia Municipal	servicio	1	100,00	100,00
Legalización de Libros Contables	servicio	1	500,00	500,00
Página web	servicio	1	1.800,00	1.800,00
Subtotal de Inversión en Activo Intangible				3.515,00
<b>Inversión Total</b>				<b>295.687,00</b>

*Fuente:* Elaborado por investigadores

Esta tabla 50, representa la inversión inicial del negocio, en donde se tomó en cuenta tangibles e intangibles, para evitar algún tipo de distorsionamiento en la inversión.

Tabla 51  
*Depreciación Anual*

Concepto	Valor Actual	% Depreciación	Depreciación Anual
			-
Computadora	2.500,00	25%	625,00
Impresora	600,00	25%	150,00
Extintor	200,00	10%	20,00
Lámpara automática de emergencia	700,00	10%	70,00
Sistema de Seguridad	3.000,00	25%	750,00
Muebles	4.500,00	10%	450,00
Estantes	14.000,00	25%	3.500,00
Tacho de basura	90,00	10%	9,00
Pizarra acrílica	150,00	10%	15,00
Pistola para pegar etiqueta	60,00	10%	6,00
Máquinas	186.372,00	10%	18.637,20
<b>Total Depreciación Anual</b>			<b>24.232,20</b>

*Fuente:* Elaborado por investigadores

En la tabla 51, se explica el porcentaje de depreciación de cada producto, cabe resaltar que no es la misma depreciación para todos los productos debido a la tabla de depreciaciones.

Tabla 52  
*Gastos para DDP*

Concepto	Und. Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total(S/.)	Total Año 1 (S/.)	Total Año 2 (S/.)	Total Año 3 (S/.)	Total Año 4 (S/.)	Total Año 5 (S/.)
Agente de aduana	mes	12	350.00	4,200.00	4,200.00	4,410.00	4,631.00	4,863.00	5,106.00
Otros gastos de exportación	mes	12	100.00	1,200.00	1,200.00	1,260.00	1,323.00	1,389.00	1,458.00
Flete	mes	12	800.00	9,600.00	9,600.00	10,080.00	10,584.00	11,113.00	11,669.00
Seguro	mes	12	350.00	4,200.00	4,200.00	4,410.00	4,631.00	4,863.00	5,106.00
Arancel	mes	12	-	-	-	-	-	-	-
Transporte interno	mes	12	450.00	5,400.00	5,400.00	5,670.00	5,954.00	6,252.00	6,565.00
Gastos bancarios	mes	12	350.00	4,200.00	4,200.00	4,410.00	4,631.00	4,863.00	5,106.00
<b>Total de gastos DDP</b>					<b>28,800.00</b>	<b>30,240.00</b>	<b>31,754.00</b>	<b>33,343.00</b>	<b>35,010.00</b>

*Fuente:* Elaborado por investigadores, los costos fueron obtenidos de [http://images.fedex.com/downloads/lac/rates\\_2017/pe\\_2017.pdf](http://images.fedex.com/downloads/lac/rates_2017/pe_2017.pdf)

En la tabla 52, se representa los costos en los que se abarca la exportación del producto mediante el Incoterm DDP (Delivered duty paid – Entregado derechos pagados), en este Incoterm se asumen costos hasta poner el producto en almacén de cliente, se toma en cuenta agente de aduanas, flete, seguro internacional, arancel transporte interno y gastos de certificados bancarios, a partir de este punto la responsabilidad pasa a ser del cliente.

Tabla 53  
*Gastos en servicios, útiles y suministros*

Concepto	Und. Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total(S/.)	Total, Año 1 (S/.)	Total, Año 2 (S/.)	Total, Año 3 (S/.)	Total, Año 4 (S/.)	Total, Año 5 (S/.)
<b>Servicios</b>									
				-	-	-	-	-	-
Agua	mes	12	30,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Electricidad	mes	12	80,00	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00
Telefonía fija, internet y Cel.	mes	12	200,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Hosting	anual	1	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
<b>Sub Total Servicios</b>				<b>3.970,00</b>	<b>3.970,00</b>	<b>3.970,00</b>	<b>3.970,00</b>	<b>3.970,00</b>	<b>3.970,00</b>
<b>Útiles de Escritorio</b>									
Lapiceros, grapas, plumones, clips, sobres y otros.	Kit	1	80,0	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00
Tinta para Impresora	unidad	1	40,0	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
Archivadores	unidad	3	12,0	432,00	432,00	432,00	432,00	432,00	432,00
Sello	unidad	3	25,0	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Papel Bond	millar	5	27,0	1.620,00	1.620,00	1.620,00	1.620,00	1.620,00	1.620,00

Sub	Total								
Servicios				4.392,00	4.392,00	4.392,00	4.392,00	4.392,00	4.392,00
Suministros de Limpieza									
Escobas	unidad	1	8,00	8,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00
Detergente	kg	1	1,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Hisopo de baño con base	unidad	1	10,00	10,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Perfumador de ambiente	galón	1	8,00	8,00	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00
Limpiatodo	galón	1	3,00	3,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Guantes	par	1	6,00	6,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00
Papel higiénico	plancha	1	10,00	10,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Sub Suministros	Total				347,00	347,00	347,00	347,00	347,00
Total de Gastos de Ventas por año					8.709,00	8.709,00	8.709,00	8.709,00	8.709,00

Fuente: Elaborado por investigadores

Tabla 54  
Remuneraciones

Personal	Ingresos Mensuales S/.			Aportes del Trabajador		Aportes del Empleador					Costo Total Mensual
	Sueldo Mensual	Cant.	Remuneración Bruta	AFP	Sueldo	CTS	Gratificación	Essalud	Asignación Familiar	Total Aportes	
						8,33%	16,75%	9%	10%		
Mano de Obra Directa											
Operarios	1.200,00	3	3.600,00	155,16	1.044,84	99,96	201,00	108,00	120,00	528,96	1.573,80
Mano de Obra Indirecta											
Gerente General	2.500,00	1	2.500,00	323,25	2.176,75	208,25	418,75	225,00	250,00	1.102,00	3.278,75
Jefe de Operaciones			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Administrador	2.000,00	1	2.000,00	258,60	1.741,40	166,60	335,00	180,00	200,00	881,60	2.623,00
Contabilidad *	930,00	1	930,00		930,00						930,00
Seguridad *	930,00	1	930,00		930,00						930,00

Fuente: Elaborado por investigadores, se elaboró con la tasa de AFP Prima por ser la más baja. El personal con (\*) es personal externo

Tabla 55  
Tasas de Fondos de Pensiones

Fondo	Tasa	Ap.Oblig.	Comisión	Seguro
Integra	12,88%	10%	1,55%	1,33%
Prima	12,93%	10%	1,60%	1,33%
Profuturo	13,02%	10%	1,69%	1,33%
ONP	13,00%	13%	0,00%	0,00%

Fuente: Adaptado de Sistema de banca y seguros, tomado de:  
<http://www.sbs.gob.pe/usuarios/categoria/comisiones-y-primas-de-seguro-del-spp/277/c-277>

Tabla 56  
Resumen de Remuneraciones

Personal	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Operario	3	47.328,00	47.328,00	47.328,00	47.328,00	47.328,00
Gerente General	1	32.867,00	32.867,00	32.867,00	32.867,00	32.867,00
Jefe de Operaciones	-	-	-	-	-	-
Administrador	1	26.293,00	26.293,00	26.293,00	26.293,00	26.293,00
Contabilidad	1	11.160,00	11.160,00	11.160,00	11.160,00	11.160,00
Seguridad	1	11.160,00	11.160,00	11.160,00	11.160,00	11.160,00
<b>Total Remuneraciones</b>		<b>128.808,00</b>	<b>128.808,00</b>	<b>128.808,00</b>	<b>128.808,00</b>	<b>128.808,00</b>

Tabla 57  
Costo de venta

Concepto	Total, Año 1 (S/.)	Total, Año 2 (S/.)	Total, Año 3 (S/.)	Total, Año 4 (S/.)	Total, Año 5 (S/.)
Tarwi 100gr	41.739,13	43.826,09	46.017,39	48.318,26	50.734,26
Cajas	120.000,00	126.000,00	132.300,00	138.915,00	145.861,00
Bolsas	2.400,00	2.520,00	2.646,00	2.778,00	2.917,00
Mano de obra directa	47.328,00	47.328,00	47.328,00	47.328,00	47.328,00
Etiquetas	36.000,00	37.800,00	39.690,00	41.675,00	43.759,00
<b>Total de Gastos de Ventas por año</b>	<b>247.467,13</b>	<b>257.474,09</b>	<b>267.981,39</b>	<b>279.014,26</b>	<b>290.599,26</b>

Fuente: Elaborado por investigadores

En la tabla 57, se puede observar el aumento de los costos de venta, cabe resaltar que existe un aumento ya que, al aumentar la cantidad producida y vendida, los costos de venta también se elevarán y se verán reflejados de año en año.

Tabla 58  
Gastos de venta

Concepto	Und. Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total(S/.)	Total, Año 1 (S/.)	Total, Año 2 (S/.)	Total, Año 3 (S/.)	Total, Año 4 (S/.)	Total, Año 5 (S/.)
Publicidad por internet	servicio	12	28,00	336,00	336,00	336,00	336,00	336,00	336,00
Impresión de trípticos	millar	1	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Participación en Feria Internacional (Expoalimentaria Perú)	evento	1	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Gastos DDP	servicio	1	19.200,00	19.200,00	19.200,00	20.160,00	21.170,00	22.230,00	23.341,00
<b>Total de Gastos de Ventas por año</b>					<b>23.036,00</b>	<b>23.996,00</b>	<b>25.006,00</b>	<b>26.066,00</b>	<b>27.177,00</b>

Fuente: Elaborado por investigadores

En la tabla 58, se puede observar que los gastos de venta se mantienen, ya que son gastos únicos y que se mantienen a lo largo del tiempo y la durabilidad de la empresa, además se participa en la feria anual en Perú (Expoalimentaria) para la promoción del producto y crecimiento de márgenes de consumo.

Se explica a detalle el gasto en el que incurre participar en la feria internacional, en este caso la Expoalimentaria – Perú para 1 persona: Transporte S/. 400.00 soles, viáticos S/. 300.00 soles, Inscripción en feria S/. 1500.00 soles, Volantes y trípticos S/. 500.00 y transporte interno S/. 300.00 soles.

Tabla 59  
*Gastos de administración*

Concepto	Total Año 1 (S/.)	Total Año 2 (S/.)	Total Año 3 (S/.)	Total Año 4 (S/.)	Total Año 5 (S/.)
Servicios y otros	8.709,00	8.709,00	8.709,00	8.709,00	8.709,00
Remuneraciones (sueldos)	81.480,00	81.480,00	81.480,00	81.480,00	81.480,00
Total de Gastos de Ventas por año	90.189,00	90.189,00	90.189,00	90.189,00	90.189,00

Fuente: Elaborado por investigadores

Esta tabla 59, es un cuadro más simple y detallado de los gastos totales de administración.

Tabla 60  
*Determinación del punto de equilibrio*

Concepto	Total Año 1 (S/.)	Total Año 2 (S/.)	Total Año 3 (S/.)	Total Año 4 (S/.)	Total Año 5 (S/.)
Costo Variable Unitario	2	2	2	2	2
Costo Fijo Unitario	0.77	0.73	0.70	0.66	0.63
Costo Total Unitario	3	3	3	3	3
Porcentaje de Utilidad	65%	65%	65%	65%	65%
Utilidad en soles Impuesto General a las Ventas (IGV) 0%	2.00	1.96	1.93	1.89	1.86
Precio del Producto en soles	5.07	4.97	4.89	4.80	4.73
Precio del Producto en dólares	1.52	1.49	1.46	1.44	1.41
Margen de Contribución	2.76	2.69	2.62	2.56	2.49
Punto de equilibrio en cantidad	33,336.46	34,234.99	35,136.81	36,041.04	36,946.69
Punto de Equilibrio en Soles	168,853.07	170,278.72	171,710.04	173,145.06	174,582.04

Fuente: Elaborado por investigadores

En la tabla 60, el punto de equilibrio obtenido luego de haber generado los gastos de venta en los que se incurre, nos muestra la cantidad en unidades y en soles de lo que se debe vender para no estar en pérdida.

Tabla 61  
*Financiamiento*

Datos	S/					
Inversión	295,687.00					
Capital de Trabajo de tres meses	92,093.03					
<b>Total a Financiar</b>	<b>387,780.03</b>					
Aporte Propio	50%					
Préstamo	50%					
Tasa	21%					
Periodos	4					

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Monto a Financiar	193,890.02				
Interés	40,716.90	33,239.96	24,192.86	13,245.86	-
Amortización	S/.35,604.50	S/.43,081.44	S/.52,128.54	-S/.13,245.86	S/.0.00
Cuota	S/.76,321.40	S/.76,321.40	S/.76,321.40		
Saldo	158,285.52	115,204.08	63,075.54		

*Fuente:* Elaborado por investigadores, la tasa fue tomada de los supuestos

En la tabla 61, se puede observar que después del financiamiento del 50% de la inversión total, podríamos a partir del 5to año estar trabajando con normalidad luego de asumir las cuotas y el monto total del préstamo.

Tabla 62  
*Estados de Resultados*

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ventas netas de bienes		607,814.02	638,205.00	670,115.00	703,621.00	738,802.00
(+) Prestación de servicios						
Total de ingresos de actividades ordinarias		S/. 607,814.02	S/. 638,205.00	S/. 670,115.00	S/. 703,621.00	S/. 738,802.00
(-) Costo de Ventas (costo de producir)		247,467.13	257,474.09	267,981.39	279,014.26	290,599.26
Utilidad bruta		S/. 360,346.88	S/. 380,730.91	S/. 402,133.61	S/. 424,606.74	S/. 448,202.74
(-) Gastos de ventas y distribución		32,636.00	34,076.00	35,590.00	37,179.00	38,846.00
(-) Gastos de administración		88,269.00	88,269.00	88,269.00	88,269.00	88,269.00
(-) Depreciación		24,232.20	24,232.20	24,232.20	24,232.20	24,232.20
Utilidad operativa		S/. 256,575.54	S/. 277,160.46	S/. 298,772.16	S/. 321,465.43	S/. 345,294.19
(+) Ingresos financieros	193,890.02					
(-) Gastos financieros		76,321.40	76,321.40	76,321.40	-	-
Utilidad antes de impuesto a las ganancias	S/. 193,890.02	S/. 180,254.14	S/. 200,839.06	S/. 222,450.76	S/. 321,465.43	S/. 345,294.19
(-) Gastos por impuesto a la renta (27%iR)		- 48,668.62	- 54,226.54	- 60,061.71	- 86,795.67	- 93,229.43
Utilidad neta del ejercicio	S/. 193,890.02	S/. 131,585.52	S/. 146,612.51	S/. 162,389.06	S/. 234,669.76	S/. 252,064.76

*Fuente:* Elaborado por investigadores

Según el estado de resultados de la tabla 62, se puede llegar a la conclusión que la empresa es rentable, debido a que mantenemos una utilidad neta a favor de la empresa y que año tras año va generando mayores ingresos.

Tabla 63  
Flujo de efectivo

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingresos por ventas		607,814.02	638,205.00	670,115.00	703,621.00	738,802.00
(-) Costos y gastos operativos		368,372.13	379,819.09	391,840.39	404,462.26	417,714.26
(-) Impuestos		48,668.62	54,226.54	60,061.71	86,795.67	93,229.43
(=) Flujo de caja operativo		190,773.27	204,159.37	218,212.90	212,363.07	227,858.31
(-) Inversión	387,780.03					
(=) Flujo Económico	- 387,780.03	190,773.27	204,159.37	218,212.90	212,363.07	227,858.31
(+) Desembolso de préstamo	193,890.02					
(-) Gasto financiero		40,716.90	33,239.96	24,192.86	13,245.86	-
(-) Amortizaciones		35,604.50	43,081.44	52,128.54	13,245.86	-
(+) Escudo Financiero		10,993.56	8,974.79	6,532.07	3,576.38	-
(=) Flujo Financiero	- 193,890.02	125,445.43	136,812.76	148,423.57	215,939.46	227,858.31

Fuente: Elaborado por investigadores

En la tabla 63, se puede observar que la empresa tiene la capacidad de cumplir con obligaciones adquiridas y tiene la capacidad de generar flujos de efectivo positivos.

Tabla 64  
Calculo del WACC

Concepto	Valor
Beta	0,69
Rf	2,34%
Rm – Rf	6%
D/D+E	50%
E/E+D	50%
Kd	21%
T	27%
Rp	1,10%
Ke	7,58%
WACC	11,46%

Fuente: Elaborado por investigadores

Los datos se tomaron de los supuestos, de la página de Damodarán y yahoo financiero

Como se puede observar en la tabla 64, se tiene como resultado un Ke de 7.58% esto equivale al porcentaje de interés si el capital es propio y un WACC de 11.46% si el capital es financiado.

Tabla 65  
Indicadores de Rentabilidad

Indicadores+A21	Resultados
VAN Económico (VANE) – (S/.)	S/. 457,888.34
TIR Económica (TIRE) - %	44.38%
VAN Financiero (VANF) – (S/.)	S/. 408,422.90
TIR Financiero (TIRF) - %	69.75%

Fuente: Elaborado por investigadores

Se puede observar en la tabla 65, que el VANE es positivo por lo cual, se puede decir que de acuerdo al flujo y proyección de 5 años en el presente tendríamos una utilidad de S/. 457,888.34 soles,

mientras que nuestro TIRE es del 44.38% es decir tenemos rentabilidad, el negocio es totalmente rentable. Así mismo se puede observar que nuestro VANF es de S/. 408,422.90 soles, mientras que nuestro TIRF es de 69.75%

Tabla nº 66  
*Balance General*

Conceptos	Pre Operativo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos</b>						
Efectivo y equivalente de efectivo	- 193,890.02	125,445.43	136,812.76	148,423.57	215,939.46	227,858.31
Mercadería		247,467.13	257,474.09	267,981.39	279,014.26	290,599.26
Inmuebles, maquinaria y equipos	384,265.03	292,172.00	292,172.00	292,172.00	292,172.00	292,172.00
Depreciación acumulada		- 24,232.20	- 48,464.40	- 72,696.60	- 96,928.80	- 121,161.00
Intangible	3,515.00	3,515.00	3,515.00	3,515.00	3,515.00	3,515.00
<b>Total Activos</b>	<b>190,375.02</b>	<b>640,852.36</b>	<b>637,994.44</b>	<b>635,880.37</b>	<b>690,196.92</b>	<b>689,468.57</b>
<b>Pasivos</b>						
Impuesto general a las ventas						
Impuesto a la renta		- 50,291.97	- 55,564.97	- 61,060.46	- 87,260.82	- 93,681.16
Remuneraciones por pagar		126,888.00	126,888.00	126,888.00	126,888.00	126,888.00
Obligaciones Financieras	193,890.02	158,285.52	115,204.08	63,075.54	-	-
Otras cuentas por pagar		- 21,540.43	- 11,355.81	1,030.43	3,056.45	1,171.62
<b>Total Pasivos</b>	<b>193,890.02</b>	<b>213,341.12</b>	<b>175,171.30</b>	<b>129,933.51</b>	<b>42,683.63</b>	<b>34,378.46</b>
<b>Patrimonio Neto</b>						
Capital social	193,890.02	193,890.02	193,890.02	193,890.02	193,890.02	193,890.02
Utilidades retenidas	- 197,405.02	131,585.52	146,612.51	162,389.06	234,669.76	252,064.76
Reserva legal						
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>- 3,515.00</b>	<b>325,475.54</b>	<b>340,502.53</b>	<b>356,279.07</b>	<b>428,559.78</b>	<b>445,954.77</b>
<b>Total Pasivos y Patrimonio Neto</b>	<b>190,375.02</b>	<b>640,852.37</b>	<b>637,994.44</b>	<b>635,880.37</b>	<b>690,196.92</b>	<b>689,468.57</b>

*Fuente:* Elaborado por investigadores

## Capítulo 10: Responsabilidad social empresarial

Tabla nº 67  
*Tipos de Stakeholders*

Tipo de stakeholder	Descripción / Función	Intereses legítimos
Clientes	Buscar la satisfacción total del cliente es nuestra principal meta, debido a que a ellos es a quien nos debemos.	Garantías, información veraz, innovación, justa relación calidad-precio, nivel de servicio postventa
Proveedores	Estos son las partes interesadas externas, velan por el consumo de sus insumos y están al pendiente de que las actividades no se paralicen.	Capacidad de pago, relaciones estables y duraderas, respeto a marcas y propiedad intelectual.
Empleados	Así mismo lograr la satisfacción de nuestros trabajadores es sumamente importante, porque un colaborador bien incentivado es alguien que dará buenos resultados.	Clima laboral, desarrollo, empleabilidad, formación, igualdad, estabilidad, prestaciones sociales, salario, seguridad e higiene
Administradores	Son aquellos que dirigen y gestionan la organización	Capacidad de gestión, ingresos, prestigio
Gobierno	El gobierno de México hoy por hoy se encuentra apoyando el consumo de snacks naturales es por esto que debido al alto nivel nutricional de nuestro producto nos es confiable acceder al mercado.	Aspectos ambientales y económicos; contribución al desarrollo; exactitud de la información proporcionada por la organización; legalidad de las organizaciones, colaboración con instituciones científicas, culturales, ONG, entre otros
Comunidad	Aquellas personas cuyas actividades son impactadas por las acciones de la organización.	Contribución de la organización a la inversión local, donaciones, forma de responder ante emergencias, generación de oferta de empleo, impacto ambiental y seguridad en operaciones, oportunidades económicas

*Fuente:* Elaborado por investigadores

Tabla nº 68  
*Ponderación y asignación de puntajes*

Área principal y aspectos específicos	Ponderación y asignación
<b>Laboral</b>	<b>12</b>
Respetar derechos humanos y brindar condiciones de trabajo favorables	5
Promover el desarrollo humano y profesional de los colaboradores	4
Supervisión de la seguridad y salud laboral de los trabajadores	3
<b>Social</b>	<b>12</b>
Brindar a la sociedad productos nutritivos y de calidad	5
Buscar incrementar y mejorar las oportunidades y puestos de trabajo en la comunidad donde se ubica la empresa	4
Respetar las costumbres y normas locales, y la soberanía de la comunidad en su territorio	3
<b>Medioambiental</b>	<b>10</b>
Realizar una gestión eficiente y consciente de la utilización de recursos y generación de residuos	5
Evaluación de impacto y riesgos ambientales, evitando la contaminación	3
Promover campañas de concientización para el cuidado del medio ambiente	2

*Fuente:* Elaborado por investigadores

Tabla nº 69  
*Consolidación y jerarquización de aspectos específicos*

Área principal y aspectos específicos	Ponderación y asignación	Consolidación de valores	Jerarquización de asp. Espec.
<b>Laboral</b>	<b>12</b>		
Respetar derechos humanos y brindar condiciones de trabajo favorables	5	60	1
Promover el desarrollo humano y profesional de los colaboradores	4	48	2
Supervisión de la seguridad y salud laboral de los trabajadores	3	36	3
<b>Social</b>	<b>12</b>		
Brindar a la sociedad productos nutritivos y de calidad	5	60	1
Buscar incrementar y mejorar las oportunidades y puestos de trabajo en la comunidad donde se ubica la empresa	4	48	2
Respetar las costumbres y normas locales, y la soberanía de la comunidad en su territorio	3	36	3
<b>Medioambiental</b>	<b>10</b>		
Realizar una gestión eficiente y consciente de la utilización de recursos y generación de residuos	5	50	1
Evaluación de impacto y riesgos ambientales, evitando la contaminación	3	30	2
Promover campañas de concientización para el cuidado del medio ambiente	2	20	3

*Fuente:* Elaborado por investigadores

## CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

Se tiene como resultados que el total de encuestados afirma que se generaría descuentos trabajando de manera asociativa, y que con la implementación de herramientas y tecnologías se puede obtener un producto para exportación, el agricultor tiene proyección a exportar el Tarwi, y tienen como países destino México, EE. UU. y Ecuador. Coincide con la tesis de Cedeño (2003), quien afirma que México está incorporando en su consumo, productos naturales y con mayor concentración nutricional, además coincide con la tesis de Llaver (2011), en donde concluye que el mercado Mexicano ha tenido un cambio en cuanto a los tipos de consumo por varios factores negativos, los cuales tuvieron un impacto en su población llevando a estos a enfocarse en tipos de alimentos más saludables, dando así una gran oportunidad de negocio, así mismo esto recae en la tesis de Ricaldi (2013) quien menciona que el estado Peruano y las acciones que puede tomar son base fundamental para poder formar una integración de trabajo para generar mayor conocimiento de la creación de sociedades. Gracias a esto de manera conjunta podemos abarcar nuevos mercados y traspasar fronteras para generar más ingresos y mayor desarrollo como país.

De acuerdo a los resultados en donde se obtuvo que se debe generar mayores y mejores capacitaciones para la producción de Tarwi, promover el uso de financieras para la producción de grandes volúmenes, así mismo generar mejores procesos de siembra para mejorar la capacidad de producción. Esto, coincide con la tesis propuesta por Anacleto (2014) en la cual se afirma que para poder tener una participación de mercado a nivel internacional los productores agrícolas necesariamente tienen que asociarse y afrontar malas experiencias como falta de compromiso, velar por la opinión o decisión personal, la corrupción interna; de esta manera se mejora los problemas de demanda agrícola y abastecer a más y a nuevos mercados. También resalta la importancia de los modelos asociativos para mejorar el negocio agrícola y es que este involucra y supone no sólo el protagonismo de los productores sino también un fuerte compromiso de las instituciones de apoyo para garantizar servicios de organización financiamiento, comercialización y más.

Tal como se puede observar en los resultados, los agricultores cuentan con terrenos, pero no utilizan la totalidad en la producción, la mayoría de agricultores prefieren el trabajo asociativo, existe una carencia de apoyo institucional, se evidencia que la asociatividad es fundamental en un mundo rural ya que cuentan con amplia experiencia, pero tan solo se logra vender en el mercado local. También se puede ver que aún existen agricultores que tienen preferencia por un trabajo individual. Lo antes mencionado coincide con la tesis de Racines (2012) en la cual concluye que los modelos asociativos pueden convertirse en un instrumento crucial para el desarrollo de la localidad, pero dejando de lado el individualismo para dar paso a la asociatividad, para promover el apoyo de las instituciones para garantizar servicios de organización y financiamiento. También coincide con la tesis de Berdegue (2000) afirmando que la asociatividad es fundamental para la mejora de cadenas productivas,

generando mayor rentabilidad, mayor producción y mayor estabilidad para el pequeño productor. Además, coincide con la tesis de García (2014) quien afirma que las familias productoras y asociativas del chocho tienen escaso apoyo por parte de las instituciones, no brindándoles apoyo económico, como financiamiento para mejorar la cadena productiva.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada se concluye que la propuesta de asociatividad (cooperativa) de productores de Tarwi ayudará a que este producto pueda ser exportado con valor agregado como es el snack al mercado Mexicano, ya que se cuenta con capacidad productiva, se cuenta con áreas de siembra que aún no son explotadas en su totalidad, además, con una buena implementación de herramientas y tecnologías donde tendría que intervenir el estado y por sobre todo, las ganas de los productores de mejorar la calidad de vida de ellos y de sus familiares.

De acuerdo al estudio realizado se concluye que gracias a una buena implementación de sistemas basados en asociatividad se podrá contribuir a que la capacidad de producción de Tarwi aumente de manera exponencial, ya que Cajamarca cuenta con el clima necesario para la producción del mismo, además se cuenta con grandes hectáreas que por falta de apoyo no las utilizan en su totalidad, buscando además fuentes externas de financiamiento como son los bancos y financieras, para así poder contribuir con la capacidad de producción, así mismo una buena implementación de asociaciones generará que existan mejores procesos de siembra.

Se puede concluir que los productores de Tarwi de la provincia de Cajamarca no cuentan con apoyo económico por parte del estado, con escasas capacitaciones por parte del INIA para la mejora de los procesos de siembra y cosecha, falta de apoyo entre cooperativas, tampoco tienen conocimiento de programas financieros para poder incrementar la producción y se pueda comercializar de manera eficiente en el mercado nacional y extranjero, limitándose a vender pocas cantidades en el mercado local, por las cuales no pueden surgir, ni brindar una buena calidad de vida a sus familiares, por lo que son conscientes que la asociatividad es fundamental en un mundo rural para beneficio de todas las partes.

La propuesta de un modelo asociativo de agricultores, como estrategia de posicionamiento competitivo, requiere la innovación de las formas tradicionales de gestión en los pequeños productores. Crear y gestionar acuerdos de Cooperación es un acto que requiere de una flexibilidad en los modelos mentales de los agricultores, debido a que tradicionalmente han aprendido a manejarse de manera individual y con una comercialización interna. Por el contrario, la asociatividad de agricultores requiere de un cuidadoso análisis de factores, tanto debilidades y fortalezas. Tenemos claro estos puntos para los lineamientos asociativos:

- Poseer una visión clara y estratégica de las fortalezas propias y de los posibles socios.
- Considerar y evitar los posibles riesgos de la asociatividad
- Administrar de manera adecuada los límites de la asociatividad
- Se debe cambiar parte de los modelos tradicionales
- Debe existir un importante grado de confianza entre socios

## RECOMENDACIONES

Al finalizar el estudio se puede empezar por recomendar a los agricultores de Tarwi de la provincia de Cajamarca poner más énfasis en los procesos de producción, sabiendo que el Tarwi tiene un elevado potencial para ser exportado, ya que es considerado inclusive mejor que la soya, además recomendar también que fomenten y promuevan la asociatividad para que tengan un objetivo en común, para obtener mejores resultados con mejoras en la capacidad de producción para que puedan acceder a nuevos mercados.

Se recomienda a los entes gubernamentales como son, Institución nacional de innovación agraria (INIA), Dirección Regional de Cajamarca, Dirección regional de Agricultores de Cajamarca (DRAC) y a la Cámara De Comercio de Cajamarca fomentar las capacitaciones constantes para la mejora de procesos de producción y se pueda tener así un producto de exportación, conocimientos en mercados objetivos para direccionar el producto, generar un buen uso de los programas de financiamiento para abarcar más y mejores mercados con productos de calidad, generar apoyo económico para la mejora de herramientas y tecnologías, con esto se ayudará a que el agricultor pueda satisfacer las exigencias de cualquier mercado en el exterior.

Se recomienda a quienes estén interesados en el tema, que realicen una investigación a mayor profundidad con fin de saber el grado de éxito de esta propuesta de negocio, adentrándose en temas más específicos, ya que contamos con cantidad y calidad de productos.

## REFERENCIAS

- ADEX (1999) Pasos para una Exportación Exitosa. Folleto. Departamento de Asesoría Legal. Lima Perú. 17 págs.
- Aguirre, D. J. (2008). Emprendimiento asociativo campesino. (Tesis de Titulación). Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.
- Alfaro, D. (1997) El Mundo Andino y sus Alimentos. En Alimentos del Mundo Andino. Universidad Mayor de San Simón, Condesan, Cip, Lima-Perú.
- Anacleto, O. A. (2014). Propuesta de un modelo asociativo a productores de palta al distrito de Motupe – Lambayeque (Tesis de Titulación). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Lambayeque, Perú.
- Barrera, A. (2004). Asociatividad en la Nueva Agricultura. En Alianzas Productivas para el Desarrollo de la Empresa Agrícola en el Siglo XXI INDAP. Santiago – Chile.
- Barrera, A. (2007). Asociatividad económica en los encadenamientos productivos”. Universidad de Chile. Santiago – Chile.
- Berdegue, J. A (Eds) (2000). Factores de éxito de las empresas asociativas campesinas, Santiago de Chile, Chile.
- Carrasco, R (1988) Cultivos Andinos. Importancia Nutricional y posibilidades de Procesamiento. Centro de Estudios Rurales Andinos “Bartolomé de las Casas, Cusco-Perú.
- Cedeño, J. A. (2003). Comercialización de yuca en snack al mercado mexicano. (Tesis de Titulación) Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador.
- Centro Internacional de Negocios (2010). Estrategia para la internacionalización de su negocio. Cámara de Comercio de Bogotá.
- Coca, J. (1999) Cómo Importar y Exportar. Lima – Perú. ABB S. A. editores. 326 págs.
- Cornejo, E. (1999). Introducción a los Negocios de Exportación. Lima – Perú.
- Dirección Regional de Agricultura Cajamarca (DRAC) (2015). Formas asociativas en la agricultura y las cooperativas. Lima – Perú.
- Enrique, C. (2002). El Salvador: La asociatividad empresarial entre pymes. San Salvador.
- Enciclopedia de Economía. 2018. La gran enciclopedia de Economía, tomado el 15 de julio de 2018 de, <http://www.economia48.com/spa/d/economias-de-escala/economias-de-escala.htm>,
- Fernández, Marcel (ed.). 1984. Sobre el concepto de cultura. Barcelona: Editorial Mitre.
- Flores, N (ed.) Canelas. 2009. Diario los tiempos – La paz, bolivia
- Franco, J. (2009). Asociatividad empresarial camino a la competitividad.

- García, J.L (2014). Gestión de la producción asociativa del chocho y su incidencia en el nivel de ingresos de los habitantes productores de la comunidad de Sacharúa. (Tesis de titulación). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Leon, H. Gobierno Regional de Cajamarca (2011) "Proyecto de cultivos andinos"
- Glosario de Términos Económicos del BCRP (2012)
- González, A (2002). Globalización cultural una aproximación conceptual. La Habana Universidad de la Habana.
- Gonzales, J (2010). La asociatividad como fenómeno evolutivo. En revista EAN, pp. 3 -12
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). Principios de marketing. trad. Yago Moreno López (12ª edición). Madrid
- Laos, J. (1998) - Manipulación del Ambiente en la Propagación del "Tarwi". UNALM. – Perú
- Legiscomex (2016). Revolución del consumo saludable en Sudamérica, México
- Llanos K. (2010) Revista de CC.EE - asociatividad de los productores y la cadena productiva de bananos orgánicos en el valle del río tumbes – Perú, Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.
- LLaver, E. N. (2011) Exportación de maní a granel tipo confitería a México (Tesis de Licenciatura). Universidad de Aconcagua, Ciudad de Mendoza, Argentina
- Maldonado G. M (2012). Determinantes e impactos de la asociatividad para el comercio justos: el caso RPEBAN 2005-2010 (Tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú
- Marketers (2017) Healthy consumption trend in United States, Universidad de Michigan, Estados Unidos
- McCarthy, J. (1981) Comercialización. Argentina. Edit. El teneo. 5ta. Edición. 704 págs.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. 2004. Plan Estratégico Nacional Exportador 2003 - 2013, Plan Operativo Exportador Plan Maestro de Facilitación de Comercio Exterior: Tomo III Competitividad Logística en Operatividad Aduanera. Lima – Perú.
- Ministerio de la Producción 2016, Ministerio de la producción. Tomado el 12 de julio del 2018 de, <https://www.produce.gob.pe/index.php/cooperativas/que-es-una-cooperativa>
- Muñoz, R. (1999) – Biblioteca de la Universidad Mayor de San Marcos, Lima – Perú.
- Ons C. (1994) "La promoción de la complementación económica entre empresas de la región", Revista Integración Latinoamericana.
- Pallares, Z (2005). La asociatividad empresarial: una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías.

- Prochile (2017) Tendencias de snacks saludables en Ecuador, oficina comercial, Quito – Ecuador.
- Racines, A. A. (2012). Análisis de Mercado para exportación de snacks de frutas deshidratadas orgánicas producidas en Ecuador, hacia el mercado mexicano. (Tesis de Licenciatura). Universidad de las Américas, Quito, Ecuador.
- Reyes G. (2007) Comercio y Desarrollo, Colombia.
- Ricaldi. R (2003). Empresas familiares de producción artesanal de Mates burilados de Huancayo: problemática y Lineamientos básicos para la creación de consorcios de exportación. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Rosales, R. (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa en América Latina y el Caribe, en PYMES: escenario de oportunidades en el siglo XXI. SELA/AECL. Caracas – Venezuela.
- Rosales, R. (1997) “La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PyMEs” Universidad de Texas.
- Salis, A. (1985) Cultivos Andinos ¿Alternativa alimentaria popular? Centro de Estudios Rurales Andinos “Bartolomé de las Casas”, Cusco-Perú.
- Samuelson y Nordhaus, (1998) Décimo octava edición “Economía” Mc Graw Hill – New York.
- Tamayo V. (2005) “Estrategia e Internacionalización en las Pymes”, Cuadernos Administración y Mincomercio Col.
- Tapia, E. (1993) Semillas Andinas. El Banco de Oro. Concytec, Lima-Perú.
- Valencia, A. (2008) EABOLIVIA.COM Diario Digital El Alto, La Paz – Bolivia.
- Warley, J. (2003). La Cultura, versiones y definiciones. Editorial Biblos - Buenos Aires

## ANEXOS

### Anexo N° 1 – Encuesta a productores de tarwi (independientes)

#### ENCUESTA A PRODUCTORES INDEPENDIENTES DE TARWI DE LA PROVINCIA DE CAJAMARCA

La presente encuesta es realizada por dos estudiantes de la Universidad Privada del Norte – sede Cajamarca. El objetivo es determinar si la asociatividad brinda facilidades para que el Tarwi se pueda exportar a mercados internacionales de manera procesada, y la disposición de los agricultores ante la iniciativa de conformar un modelo asociativo entre productores de Tarwi de la provincia de Cajamarca, es de mucha ayuda su colaboración. Gracias.

##### I. Datos del encuestado

1. Sexo  
M\_\_\_ F\_\_\_
2. Edad  
Mayor de 18\_\_\_ Mayor de 25\_\_\_ Mayor de 45\_\_\_

##### II. Diagnóstico de la situación actual del agricultor

3. Usted es dueño de la propiedad en donde siembra :  
SI\_\_\_ NO\_\_\_  
Si su respuesta fue no, especifique  

---
4. ¿Estaría dispuesto a pertenecer a alguna asociación?  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
5. ¿Prefiere el trabajo asociativo o uno individual?  
ASOCIATIVO\_\_\_ INDIVIDUAL\_\_\_
6. ¿Cuál cree que es la importancia de la asociatividad en el mundo rural?  
MUY IMPORTANTE\_\_\_ NADA IMPORTANTE\_\_\_ NO SABE\_\_\_
7. ¿Hace cuánto tiempo se dedica a la producción de Tarwi?  
0 - 1 años\_\_\_ 1 – 5 años\_\_\_ 5 a mas\_\_\_

8. ¿Cuántas hectáreas de cultivo poseé?

0 – 5 ha\_\_\_                      5 – 10 ha\_\_\_                      10 a mas ha\_\_\_

9. ¿Cuántas hectáreas destina a la siembra de Tarwi?

0 – 3 ha\_\_\_                      3 – 6 ha\_\_\_                      6 a mas ha\_\_\_

10. ¿Conoce los programas de financiamiento para su producción?

SI\_\_\_                      NO\_\_\_

11. ¿Cómo financia su negocio?

AUTOFINANCIAMIENTO\_\_\_    BANCO\_\_\_    OTROS\_\_\_\_\_

12. ¿Cuál es el nivel de relación que tiene con sus clientes?

BUENA\_\_\_    REGULAR\_\_\_                      MALA\_\_\_    PESIMO\_\_\_

13. ¿A qué tipo de clientes le vende su producción?

PERSONAS NATURALES\_\_\_                      PERSONA JURIDICA\_\_\_

### III. Economías de escala

14. ¿Usted considera que asociándose puede acceder a descuentos en las compras?

SI\_\_\_                      NO\_\_\_

15. ¿Ha adquirido técnicas, herramientas o equipos en los últimos años para mejorar su producción?

SI\_\_\_                      NO\_\_\_

Si su respuesta fue si especifique hace cuanto tiempo:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16. ¿Usted estaría interesado en vender su producto en un mercado extranjero que le pueda ayudar a generar mayores ganancias?

SI\_\_\_                      NO\_\_\_

#### IV. Acciones de apoyo

17. ¿Logra tener comunicación con entidades públicas o privadas para el desarrollo de su negocio?

SI\_\_\_ RARA VEZ\_\_\_ NUNCA\_\_\_

#### V. Producción

18. ¿Posee equipos y herramientas necesarios para la producción de Tarwi?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

19. ¿Cada cuánto tiempo realiza su cosecha de tarwi?

1 vez al año\_\_\_ 2 veces al año\_\_\_ mas de 2 veces al año\_\_\_

20. ¿Cuál es el proceso de siembra de Tarwi?

---

---

21. ¿Ha recibido capacitación o asistencia técnica para la mejora de su cultivo?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta fue si, indicar que tipo de capacitación:

---

---

22. ¿Cree usted que necesitaría mayor financiamiento para cubrir su capacidad de producción si exportaría?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

#### VI. Comercialización

23. ¿Cuál es el promedio de venta por cosecha en kg?

50 – 100 kg\_\_\_ 100 – 200 kg\_\_\_ 200 a mas kg\_\_\_

24. ¿Cree que exportando, se podría incrementar el promedio de ventas?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

25. ¿Usted ha pensado en que su producto puede posicionarse en algún país diferente al nuestro?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

26. ¿Cómo vende su producto al consumidor final?

DIRECTAMENTE\_\_\_ INDIRECTAMENTE\_\_\_

27. ¿Conoce el termino de exportación?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta es SI, defínala

---

---

*Elaboración propia*

## Anexo N° 2 – Encuesta a integrantes de la cooperativa de LLucllapuquio

### ENCUESTA A INTEGRANTES DE LA COOPERATIVA DE LLUCLLAPUQUIO - CHETILLA

La presente encuesta es realizada por dos estudiantes de la Universidad Privada del Norte – sede Cajamarca. El objetivo es determinar si la asociatividad brinda facilidades para que el Tarwi se pueda exportar a mercados internacionales de manera procesada, desde la provincia de Cajamarca, es de mucha ayuda su colaboración. Gracias.

#### I. Datos del encuestado

- Sexo M\_\_\_ F\_\_\_
- Edad Mayor de 18\_\_\_ Mayor de 25\_\_\_ Mayor de 45\_\_\_

#### II. Diagnóstico de la situación actual del agricultor

- ¿Tiene conocimiento acerca de países que consumen tarwi o chocho peruano?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

Mencione algunos de ellos

---

- ¿Cuál es el tiempo que va dedicado a la actividad agrícola?

0 - 1 años\_\_\_ 1 – 5 años\_\_\_ 5 a mas\_\_\_

- ¿Cuál es el nivel de producción actual del tarwi?

BUENA\_\_\_ REGULAR\_\_\_ MALA\_\_\_ MUY MALA\_\_\_

- ¿Cuál es la capacidad productiva de cultivo por hectárea?

800KG/HA\_\_\_ 1000KG/HA\_\_\_ 1200KG/HA\_\_\_

- ¿Cuál es el precio de venta del producto?

S/.40/ARROBA\_\_\_ S/.60/ARROBA\_\_\_ S/.90/ARROBA\_\_\_

- ¿Cómo se financia el negocio como cooperativa?

AUTOFINANCIAMIENTO\_\_\_ TERCEROS\_\_\_

9. ¿Qué problemas se han presentado con la solicitud y tramitación de un crédito?

MONTO INSUFICIENTE\_\_\_\_ TIEMPO DE ESPERA\_\_\_\_

TRABAS DE FINANCIAMIENTO\_\_\_\_ CARENCIA DE GARANTIAS\_\_\_\_

10. ¿Cómo registran sus compras y ventas?

Cuentan con un contador

Cuaderno de apuntes

No tienen un control exacto

### III. Economías de escala

11. ¿Qué importancia tiene la implementación de herramientas y tecnologías para mejorar la calidad del producto?

ALTA\_\_\_\_ MEDIA\_\_\_\_ BAJA\_\_\_\_

12. ¿Existe proyecciones de exportar su producto?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

Si su respuesta fue sí, indique a dónde

---

---

13. ¿Trabajar como asociatividad le ahorra costos en producción?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

### IV. Acciones de apoyo

14. ¿Cree usted que las entidades gubernamentales apoyan a cooperativas a que se puedan desarrollar de manera constante y sostenida?

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

15. ¿Qué instituciones públicas o privadas los han apoyado desde que se formó la cooperativa?

INIA\_\_\_\_ GRCAJ\_\_\_\_ CAM\_\_\_\_ DRAC\_\_\_\_

16. ¿Reciben información de asociaciones dedicadas al mismo rubro para la mejora del producto?  
SI\_\_\_ NO\_\_\_

**V. Producción**

17. ¿Cada cuánto tiempo realiza su cosecha?  
1 VEZ AL AÑO\_\_\_ 2 VECES AL AÑO\_\_\_ MAS DE 2 VECES AÑO\_\_\_

18. ¿Cuál es el proceso de siembra de Tarwi?

---

---

---

19. ¿Cuentan con capacitaciones constantes para la mejor producción de Tarwi al punto que pueda exportarse?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

20. ¿Se encuentran actualmente trabajando con alguna institución financiera para cubrir su producción?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**VI. Comercialización**

21. ¿Cuál es el promedio de venta por cosecha en kg?  
100 - 500 KG\_\_\_ 500 - 1000 KG\_\_\_ 1000 - 3000KG\_\_\_ MAS DE 3000KG\_\_\_

22. ¿Cree que exportando, se podría incrementar el promedio de ventas?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

23. ¿Hán logrado introducir el producto al mercado extranjero en los ultimos años?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta fue si, indique el mercado

---

24. ¿Al realizar alguna venta, de que manera entregan el producto?

Recogen el producto \_\_\_\_\_ Pactan algún lugar \_\_\_\_\_ En puesto de venta \_\_\_\_\_  
25. ¿El producto final lo venden como materia prima o generan algún valor agregado?

MATERIA PRIMA \_\_\_\_\_ VALOR AGREGADO \_\_\_\_\_

Si su respuesta fue valor agregado, indicar de que manera

---

---

*Elaboración propia*

### Anexo Nº 3 – Matriz de Consistencia

Problema	Hipótesis	Variables	Objetivos	Diseño de la Investigación
<u>Formulación del problema:</u>	<u>Hipótesis general:</u>	<u>Variable independiente:</u>	<u>Objetivo general</u>	<u>Población</u>
¿Cuál es la propuesta de asociatividad de los productores de Tarwi de la provincia de Cajamarca para la exportación en snack al mercado mexicano, 2018?	La propuesta de asociatividad de productores de Tarwi de la provincia de Cajamarca a través de la aparición de economías de escala y mejora de ingresos, el incremento de producción y mejora en la comercialización, además de la pertinencia y eficiencia en las acciones de apoyo por parte del estado peruano, ayudarán a que se pueda exportar en snack al mercado mexicano en el año 2018, esto no solo beneficiará a los pequeños productores de Tarwi, sino también contribuirá un desarrollo local y regional, para así lograr crear valor a futuro y propiciar la sostenibilidad de los pequeños productores agrarios.	Asociatividad de Productores de Tarwi (Variable independiente)	Propuesta de asociatividad de los productores de Tarwi de la provincia de Cajamarca para la exportación en snack al mercado mexicano, 2018.	5044 productores de Tarwi en la provincia de Cajamarca
<u>Preguntas específicas:</u> ¿Cuáles son las actividades de economía de escala de los productores de Tarwi de la provincia de Cajamarca?		<u>Variable dependiente</u>	<u>Objetivos Específicos</u> Describir las actividades de economía de escala de los productores de Tarwi de la provincia de Cajamarca.	<u>Muestra</u> 49 productores de Tarwi de la provincia de Cajamarca y 23 productores de la cooperativa de Llucllapuquio N = 5044 P = 0.69 E = 0.05 Z = 1.95 n = 49
¿Cuáles son las acciones de apoyo de los productores de Tarwi de la provincia de Cajamarca?		Exportación en snack al mercado Mexicano (Variable dependiente)	Describir las acciones de apoyo de los productores de Tarwi de la provincia de Cajamarca.	
¿Cuáles son las características de producción de los productores de Tarwi de la provincia de Cajamarca?			Describir las características de producción de los productores de Tarwi de la provincia de Cajamarca.	<u>Diseño de la Investigación:</u>
¿Cómo son las características de comercialización de los productores de Tarwi de la provincia de Cajamarca?			Describir las características de comercialización de los productores de Tarwi de la provincia de Cajamarca.	No experimental, descriptiva
Proponer un plan de negocio para la exportación del Tarwi en snack al mercado mexicano, 2018.			Proponer un plan de negocio para la exportación del Tarwi en snack al mercado mexicano, 2018.	<u>Instrumento de recojo de datos:</u> Encuesta, cuestionario de preguntas

#### Anexo Nº 4 – cuadro de Indicadores y Herramientas

Variables	Dimensiones	Indicadores	Poblaciones	
			Productores de Tarwi de la provincia de Cajamarca	Cooperativa de Llucllapuquio - Porcón Alto - Chetilla
			Encuesta / Cuestionario de Preguntas	Encuesta / Cuestionario de Preguntas
Asociatividad de Productores de Tarwi	Economías de Escala	Descuentos obtenidos	¿Usted cree que asociándose podría tener mayores descuentos?	¿Cuál es el porcentaje de ahorro al trabajar como sociedad?
		Tecnologías utilizadas	¿Ha adquirido técnicas, herramientas o equipos en los últimos años?	¿Qué importancia tiene la implementación de herramientas y tecnologías para mejorar la calidad del producto?
		Accesos a mercados de mayor volumen	¿Usted estaría interesado en vender su producto en un mercado extranjero, que le genere mayor rentabilidad?	¿A qué país se destinará próximamente el Tarwi o Chocho Peruano?
	Acción de Apoyo	Existencia de canales de comunicación	¿logra Tener comunicación con entidades públicas o privadas para el desarrollo de su negocio?	
		Probabilidad de éxito de los programas de apoyo		¿Creé usted que las entidades gubernamentales apoyan a cooperativas a que se puedan desarrollar de manera constante y sostenida?
		Coordinación de instituciones de apoyo al sector productivo		¿Qué instituciones públicas o privadas los han apoyado desde que se formó la cooperativa?

Producción	Productividad	¿Cada cuánto realiza su cosecha?	¿Cada Cuánto tiempo realiza su cosecha?
	Procesamiento	¿Cuál es el proceso de siembra del Tarwi?	¿Cuál es el proceso de siembra del Tarwi?
	Mano de obra calificado	¿ha recibido capacitación o asistencia técnica para la mejora de su cultivo?	¿Cuentan con capacitaciones constantes para la mejor producción de Tarwi a fin de que pueda exportarse?
	Financiamiento	¿Creé usted que necesita mayor financiamiento para cubrir su capacidad de producción si exportara?	¿Se encuentran actualmente trabajando con alguna institución financiera para cubrir su producción?
Exportación	Demanda del producto	¿Cuál es el promedio de ventas por semana en KG? / ¿Creé que exportando, se podría incrementar el promedio de ventas?	¿Cuál es el promedio de ventas por semana en KG? / ¿Creé que exportando, se podría incrementar el promedio de ventas?
Comercialización	Apertura a nuevos mercados	¿Usted ha pensado que su producto puede posicionarse en algún país diferente al nuestro?	¿Han logrado introducir el producto al mercado extranjero en los últimos años?
	Intercambio de información comercial		¿Reciben información de asociaciones dedicadas al mismo rubro para la mejora del producto?
	Logística y distribución	¿Cómo vende su producto a su consumidor final?	¿De qué manera distribuyen su producto al cliente final?

## Anexo Nº 5 – Ficha técnica del Tarwi

### FICHA TÉCNICA DEL TARWI

	<b>Nombre Comercial</b>	Tarwi, altramuz, altramuces, frejol chocho
	<b>Nombre Científico</b>	Lupinus mutabilis sweet
	<b>Partida Arancelaria</b>	0713.90.90.00: DEMAS
	<b>Descripción arancelaria</b>	Hortalizas de vainas secas desvainadas, mondadas o partida excepto para siembra
	<b>Especie y Variedades</b>	
	<b>Zonas de Producción</b>	Cajamarca, Ancash, La Libertad, Junín.
<b>Uso y Aplicaciones</b>	Alimentación humana Uso medicinal Otros usos industriales Usos nuevos e innovaciones en la industria alimentaria	
<b>Unidad de Medida</b>	Kilogramos	
<b>Presentación</b>	En grano, seco, fresco, en conserva, congelados.	
<b>Principales puertos de salida</b>	Callao, Matarani, Paita y Tacna	
<b>Medios de transporte</b>	Aéreo, marítimo y terrestre.	
<b>Certificaciones</b>	Certificaciones sanitarias, emitidos por SENASA Certificado de origen Certificado de origen Certificación FDA (sólo USA)	

**Anexo N° 6 – Ficha para validación del instrumento**


**UNIVERSIDAD  
PRIVADA DEL NORTE**

**FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA.**

1.1. Experto: Christian Romero Zegarra  
 1.2. Especialidad: Magister  
 1.3. Cargo actual: Docente  
 1.4. Grado Académico: Magister  
 1.5. Institución: Universidad Privada del Norte  
 1.6. Tipo de instrumento: Encuesta  
 1.7. Lugar y fecha: 10/06/2017

**II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS**

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores.						
2	Formulación con lenguaje apropiado.	✓					
3	Adecuado para los sujetos en estudio.	✓					
4	Facilita la prueba de hipótesis.	✓					
5	Suficiente para medir la variable.		✓				
6	Facilita la interpretación del instrumento.		✓				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología.	✓					
8	Expresado en hechos perceptibles.	✓					
9	Tiene secuencia lógica.	✓					
10	Basado en aspectos teóricos.	✓					
Total		4	0	0	0	0	0

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = \dots\dots\dots$

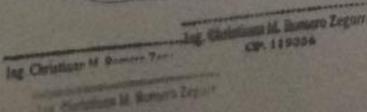
**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

.....

.....

.....

  
 Firma y Sello del Experto

  
 Ing. Christian M. Romero Zegarra  
 C.P. 119006