



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES

“CARACTERISTICAS DE LA ASOCIATIVIDAD EN LOS
PRODUCTORES DE OCA (OXALIS TUBEROSA) EN EL
DISTRITO DE JOSÉ SABOGAL-PROVINCIA DE SAN
MARCOS-DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA PARA LA
EXPORTACIÓN DE PAPILLA PARA BEBÉS AL
MERCADO DE BERLIN- ALEMANIA EN EL AÑO 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración Y Negocios Internacionales

Autor(as):

Geraldine Milagros Montero Portillo
Kathya Rossmery Escorza Cóndor

Asesor:

Mg. Susana Mardelí Villanueva Pérez

Cajamarca – Perú
2018

APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bachilleres **Geraldine Milagros Montero Portillo y Kathya Rossmery Escorza Cóndor**, denominada:

**“CARACTERISTICAS DE LA ASOCIATIVIDAD EN LOS PRODUCTORES DE
OCA (OXALIS TUBEROSA) EN EL DISTRITO DE JOSÉ SABOGAL-
PROVINCIA DE SAN MARCOS-DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA PARA LA
EXPORTACIÓN DE PAPILLA PARA BEBÉS AL MERCADO DE BERLIN-
ALEMANIA EN EL AÑO 2018”**

Mg. Susana Mardelí Villanueva Pérez
ASESOR

Mg. Fernando Guerrero Figueroa
**JURADO
PRESIDENTE**

Mg. Luis Felipe Velasco
JURADO

Mg. Oscar Silva Rojas
JURADO

DEDICATORIA

A Dios por la salud para lograr nuestros objetivos,
además de su infinita bondad y amor.

A mis padres, por ser apoyo incondicional

Kathya Rossmery Escorza Cóndor.

A Dios, a nuestros padres por su inmenso apoyo y amor
que me motivan todos los días para luchar por mis sueños
y por ser quienes nos han brindado las herramientas para
lograr una meta más en nuestras vidas.

Geraldine Milagros Montero Portillo.

AGRADECIMIENTO

A la Cooperativa APT, por brindarnos la información necesaria para el desarrollo inicial de este trabajo.

A nuestra familia y amigos que siempre estuvieron dispuestos a brindarnos su apoyo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN	xiii
ABSTRACT.....	xiv
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	15
1.1. Realidad problemática	15
1.2. Formulación del problema.....	18
1.3. Justificación.....	18
1.3.1. <i>Justificación teórica</i>	18
1.3.2. <i>Justificación aplicativa o práctica</i>	18
1.4. Limitaciones	19
1.4.1. <i>Limitaciones Externas</i>	19
1.4.2. <i>Limitaciones Internas</i>	19
1.4.3. <i>Superación de Limitaciones</i>	19
1.5. Objetivos	19
1.5.1. <i>Objetivo general</i>	19
1.5.2. <i>Objetivos específicos</i>	19
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	20
2.1. Antecedentes	20
2.2. Bases teóricas.....	28
2.2.1. <i>Teorías de Asociatividad</i>	28
2.2.2. <i>Teoría de Producción</i>	36
2.2.3. <i>Teorías del Comercio Internacional</i>	37
2.3. Definición de términos básicos.....	41
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	42
3.1. Operacionalización de variables	42
3.2. Diseño de investigación	44

3.3.	Unidad de estudio	44
3.4.	Población	44
3.5.	Muestra (muestreo o selección)	45
3.6.	Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos.....	45
3.6.1.	<i>Técnica</i>	45
3.6.2.	<i>Procedimientos de recolección de datos</i>	45
3.7.	Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos	46
CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE EXPORTACIÓN: PLAN DE NEGOCIO.....		47
4.1.	CAPITULO I: Idea de Negocio	47
4.1.1.	<i>Identificación de la idea de negocio</i>	47
4.1.2.	<i>Evaluación de ideas planteadas</i>	48
4.2.	CAPITULO II: Análisis del entorno	76
4.2.1.	<i>Análisis del ambiente externo</i>	76
4.2.2.	<i>Análisis de la Industria</i>	82
4.2.3.	<i>Análisis del ambiente interno</i>	88
4.2.4.	<i>Conclusión del análisis FODA</i>	90
4.3.	CAPITULO III: Estudio de Mercado	91
4.3.1.	<i>Estudio de Mercado</i>	91
	Fuente: Oficina Federal Estadística alemana.....	94
	http://www.mtramiss.gob.es/es/mundo/Revista/Revista137/144.pdf	94
4.3.2.	<i>Metodología para la realización de un Estudio de Mercado</i>	95
4.4.	CAPITULO IV: Planeamiento Estratégico	108
4.4.1.	<i>Estructura del Plan de Negocio</i>	108
4.5.	CAPITULO V: Estructura de la empresa	115
4.5.1.	<i>Organización de la empresa</i>	115
4.6.	CAPITULO VI: Plan de Marketing	116
4.6.1.	<i>Plan de Marketing</i>	116
4.7.	CAPITULO VII: Plan de Operaciones	123
4.7.1.	<i>Definición del Plan de operaciones</i>	123
4.7.2.	<i>Evaluación de localización de plantas</i>	123
4.7.3.	<i>Evaluación de ideas planteadas</i>	123
4.7.4.	<i>Localización de la empresa</i>	123
4.7.5.	<i>Distribución de planta</i>	124
4.7.6.	<i>Maquinaria</i>	125
4.7.7.	<i>Proceso de producción</i>	126
4.8.	CAPITULO VIII: Plan de Recursos humanos	129
4.8.1.	<i>Definición del Plan de Recursos Humanos</i>	129
4.8.2.	<i>Objetivos del Plan de Recursos Humanos</i>	129
4.8.3.	<i>Planeamiento estratégico de Recursos Humanos</i>	129
4.8.4.	<i>Gestión de los Recursos Humanos</i>	130
4.9.	CAPITULO IX: Plan Financiero	137
4.10.	CAPITULO X: Responsabilidad Social Empresarial.....	147

4.10.1.	<i>Definición de responsabilidad Social Empresarial</i>	147
4.10.2.	<i>Alcance de la Responsabilidad Social Empresarial</i>	147
4.10.3.	<i>Stakeholders</i>	147
4.10.4.	<i>La relación con los Stakeholders</i>	148
4.10.5.	<i>Las áreas principales de la Responsabilidad Social Empresarial</i>	148
CAPÍTULO 5. RESULTADOS		152
5.1.	Perfil de asociado	152
5.2.	Condiciones para la asociatividad	152
5.3.	Producción	153
5.4.	Beneficios	154
5.5.	Comercialización	155
CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN		156
CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES		159
CAPÍTULO 8. RECOMENDACIONES		161
CAPÍTULO 9. REFERENCIAS		162
ANEXOS		166
	Perfil de asociado	179
	Asociatividad: tipo y condiciones	182
	Producción	185
9.1.	Beneficios	196
9.2.	Comercialización	200
9.3.	Resultado de entrevista aplicada a especialista	202

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables: Asociatividad.....	42
Tabla2 Operacionalización de variables: Exportación.....	43
Tabla3 Muestra de productores de oca.....	45
Tabla4 Lluvia de ideas	47
Tabla5 Clasificación de ideas.....	48
Tabla6 Matriz de evaluación de ideas - Papilla de oca	52
Tabla7 Matriz de evaluación de ideas - Salsa de tarwi	53
Tabla8 Escenario según el resultado final.....	54
Tabla9 Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2017	55
Tabla10 Perú: oca por región según variables productivas, marzo 2015/16.....	56
Tabla11 Datos de emprendedoras	57
Tabla12 Ficha técnica del producto.....	61
Tabla13 Partida arancelaria: Perú.....	69
Tabla14 Partida arancelaria: Alemania	70
Tabla15 Análisis de Factor Demográfico.....	77
Tabla16 Análisis de Factor Político/Legal	78
Tabla17 Análisis de Factor Sociocultural	79
Tabla18 Análisis de Factor Económico	80
Tabla19 Análisis de Factor Tecnológico.....	80
Tabla20 Análisis de Factor Ambiental.....	81
Tabla21 CIU de papilla para bebés a base de oca	82
Tabla22 Determinación de Entorno Especifico.....	83
Tabla23 Análisis de las Fuerzas de Porter.....	85
Tabla24 Clasificación de actividades de la empresa.....	88
Tabla25 Identificación de procesos clave de actividades	89
Tabla26 Identificación de procesos más importantes.....	90
Tabla27 Análisis FODA	90
Tabla28 Estructura de preguntas y respuestas	91
Tabla29 Estimación de la demanda	94
Tabla30 Objetivos específicos – estructura de respuestas.	96
Tabla31 Cronograma de Actividades	99
Tabla32 Preguntas clave de la Visión	108
Tabla33 Elementos de la Misión	109
Tabla34 Formulación de los objetivos	110
Tabla35 Estrategias competitivas genéricas	111
Tabla36 Aplicación de las estrategias genéricas.....	112
Tabla37 Aplicación de las estrategias genéricas	112
Tabla38 Preguntas para formular políticas	113
Tabla39 Variables de Segmentación.....	116
Tabla40 Aspectos para formula de declaración de posicionamiento.....	117
Tabla41 Niveles en función de su importancia.....	118
Tabla42 Precio de papilla.....	121
Tabla43 Criterios de evaluación de planta	123
Tabla44 Evaluación de ideas para localización de planta	123
Tabla45 Maquinas utilizadas en el proceso productivo	125
Tabla46 Identificación del puesto	131
Tabla47 Remuneraciones	136
Tabla48 Supuestos	137
Tabla49 Proyección de Ventas en cantidad	137
Tabla50 Proyección de ventas en soles.....	137
Tabla51 Inversión.....	138
Tabla52 Depreciación anual.....	139

Tabla53 Gastos para DDP	139
Tabla54 Gastos en servicios, útiles y suministros	140
Tabla55 Calculo de remuneraciones.....	141
Tabla56 Estimación del costo de venta.....	141
Tabla57 Estimación del gasto de venta.....	142
Tabla58 Estimación del punto de equilibrio	143
Tabla59 Financiamiento	143
Tabla60 Estado de resultados.....	144
Tabla61 Flujo de efectivo	144
Tabla62 Calculo del WACC.....	145
Tabla63 VAN y TIR	146
Tabla64 Balance general proyectado.....	146
Tabla65 Tipos de stakeholders	147
Tabla66 Aspectos específicos de las áreas principales de RSE	149
Tabla67 Ponderación y asignación de puntajes	149
Tabla68 Consolidación y jerarquización de aspectos específicos.....	150
Tabla69 Sexo del productor	179
Tabla70 Edad de los asociados	180
Tabla71 Grado de instrucción	181
Tabla72 Tipo de asociación.....	182
Tabla73 Condiciones para conformar una asociatividad.....	183
Tabla74 Apoyo externo	184
Tabla75 Tiempo dedicado a la producción.....	185
Tabla76 Riesgos de la asociación.....	186
Tabla77 Ha destinadas	187
Tabla78 Cantidad de producción.....	188
Tabla79 Mejora de la calidad	189
Tabla80 Tipo de riego	190
Tabla81 Plagas frecuentes.....	191
Tabla82 Control de plagas	192
Tabla83 Productos para control de plagas.....	193
Tabla84 Riesgos que afectan a producción	194
Tabla85 Época de siembra	195
Tabla86 Beneficios.....	196
Tabla87 ¿Antes lograba vender toda su producción?	197
Tabla88 ¿La asociatividad genera oportunidades?	198
Tabla89 Tiempo reflejado en ver resultados	199
Tabla90 ¿En qué lugares vende la oca?.....	200
Tabla91 Precio de venta de oca por arroba	201
Tabla92 Entrevista a especialista.....	202

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Características de la Asociatividad.....	31
Figura 2. Asociatividad, comercialización y competitividad	32
Figura 3. Proceso de asociatividad	35
Figura 4. Ponderación de subfactores de evaluación – Papilla de oca.	50
Figura 5. Ponderación de subfactores de evaluación – Salsa de Tarwi.	51
Figura 6. Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2017	56
Figura 7. Marca comercial en ingles.....	58
Figura 8. Marca comercial en español	58
Figura 9. Etiqueta del producto en español e ingles.....	59
Figura 10. Etiqueta posterior del producto en español e ingles.....	60
Figura 11. Modelo de envase.....	62
Figura 12. maneras de uso del empaque.....	63
Figura 13. Empaque.....	63
Figura 14. Embalaje del producto.....	64
Figura 15. Medidas de caja de exportación.....	64
Figura 16. Iconos impresos en cajas de exportación.	65
Figura 17. Protección de exportación.....	65
Figura 18. Altura de pallets.....	66
Figura 19. Seguridad de cajas de exportación	66
Figura 20. Modelo de carga de cajas	67
Figura 21. Container.....	67
Figura 22. Características de embalaje	68
Figura 23. cantidad de cajas sobre cada pallet	68
Figura 24. Cantidades de papillas por container	69
Figura 25. Sello BioSiegel	74
Figura 26. Etiquetado ecológico europeo.....	74
Figura 27. Fuerzas de Porter.....	84
Figura 28. Análisis de la Cadena de Valor	88
Figura 29. Edades de los padres de familia.	100
Figura 30. Sexo de los padres de familia.	100
Figura 31. Características que el padre valora al comprar un alimento para su bebé.....	101
Figura 32. frecuencia que adquiere usted papilla para su bebe.....	102
Figura 33. Estaría dispuesto a adquirir una papilla a base de oca.....	103
Figura 34. Tamaño de la presentación de la papilla que más compraría	103
Figura 35. Lugar donde adquiriría la papilla	104
Figura 36. ¿La presentación del envase es importante para usted.?	104
Figura 37. ¿De qué material prefiere que sea el envase?.....	105
Figura 38. Qué tipos de papillas industrializadas conocen.....	106
Figura 39. Actualmente con que alimenta a su hijo.....	106
Figura 40. Organigrama de la empresa.....	115
Figura 41. <i>Distribución</i>	119
Figura 42. Centro comercial “KaDaWa”	119
Figura 43. Centro comercial “Potadamer Platz Arkaden”	120
Figura 44. Distribuidores Aleanes	120
Figura 45. Precios de papillas alemanas.....	121
Figura 46. “Rohvolution” feria gastronómica alemana y feria peruana “Expoalimentaria”	122
Figura 47. Página de Facebook	122
Figura 48. Localización de la empresa	124
Figura 49. Distribución de la empresa	124
Figura 50. Diagrama de flujo proceso de producción	126
Figura 51. Sexo del producto	179
Figura 52. Edad de los asociados	180

Figura 53. Grado de instrucción	181
Figura 54. Tipo de Asociatividad	182
Figura 55. Condiciones para formar una asociatividad	183
Figura 56. Apoyo externo	184
Figura 57. Tiempo dedicado a la producción	185
Figura 58. Riesgos de la asociación.....	186
Figura 59. Ha destinadas al cultivo de oca.....	187
Figura 60. Cantidad de producción	188
Figura 61. Calidad.....	189
Figura 62. Tipo de riego	190
Figura 63. Plagas frecuentes.....	191
Figura 64. Control de plagas	192
Figura 65. ¿Con que controla las plagas?.....	193
Figura 66. <i>Riesgos que afectan la producción</i>	194
Figura 67. Siembra de la oca	195
Figura 68. <i>Beneficios</i>	196
Figura 69. ¿Antes lograba vender toda su producción?	197
Figura 70. ¿La asociatividad genera oportunidades?.....	198
Figura 71. Tiempo reflejado para ver resultados	199
Figura 72. ¿En qué lugares vende la oca?.....	200
Figura 73. Precio de venta de oca por arrona	201

RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo determinar las características de la asociatividad en los productores de Oca de José Sabogal provincia de San Marcos - departamento de Cajamarca que posibilitan el desarrollo de la papilla de oca y su exportación al mercado de Alemania. Se determinó que las características que permitirán la exportación de la papilla de oca para bebés "OQUIBABY", son el trabajo en equipo, la confianza, el compromiso mutuo y la buena producción con la que cuenta el mercado cajamarquino para el abastecimiento de materia prima para la elaboración de la papilla de oca para bebés, el tratado vigente con la unión europea, en el cual el mercado destino que es Alemania es miembro activo, nos brinda beneficios y facilidades para la exportación del mismo, la enorme demanda de productos saludables que existe en Alemania, lo cual beneficia para la aceptación de nuestro producto. Para desarrollar la investigación se revisó material bibliográfico, además de realizar encuestas a 15 productores de oca y entrevista a un experto en el tema de producción de tubérculos, de ésta manera se recopilaron datos en base de las variables de estudio, y se pudo desarrollar la investigación. El plan de Negocios de exportación de papilla para bebés a base de oca es viable al obtener un VAN económico de S/. S/ 340,370 y una TIR económica de 49.43%, un VAN financiera de S/. 271,066 y una TIR financiera de 87.69%, el precio de comercialización o de venta es 2 euros o \$2.26.

Palabras claves: Asociatividad, papilla para bebés, VAN, TIR, Exportación, Europa.

ABSTRACT

The objective of this thesis is to determine the characteristics of the associativity of oca producers of José Sabogal province of San Marcos - department of Cajamarca that enable the development of the oca baby food and its export to the German market. It was determined that the characteristics that will allow the export of the oca baby food "OQUIBABY", are the team work, the trust, the mutual commitment and the good production with which the Cajamara market counts for the supply of raw material for the elaboration of oca baby food. The current treaty with the European Union, in which Germany, our destination market an active member, gives us benefits and facilities for exporting it. Also the huge demand for healthy products that exists in Germany benefits the acceptance of our product. To develop the research, bibliographic material was revised, in addition to the conduction of surveys to 15 oca producers and the interview to an expert on tuber production. This data collection process gave us the base of the study and investigation variables. The business plan to export oca-based baby food is viable when obtaining an economic NPV of S / . 340,370 and an economic IRR of 49.43%, a financial NPV of S / . 271,066 and a financial IRR of 87.69%, that results in a selling price of 2 euros o \$2.26.

Key Words: Associativity, baby porridge, NPT, IRR, Export, Europe

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Una forma de inserción de los países de la economía mundial está determinada por el lugar que ocupan sus empresas en la cadena productiva y su grado de asociatividad, ya que la implementación de acciones conjuntas, mejoran la competitividad e incrementan la producción a través de alianzas entre los distintos agentes que interactúan en el mercado incrementando las oportunidades hacia los mercados internacionales (Miropolsky, Tavella & Manera, 2016).

El enfoque de asociatividad podría ser útil para analizar y comprender las ventajas de los sistemas que ayudan a acceder a una capacidad financiera consistente que les facilite acceder a la tecnología adecuada para aplicar economías de escala y generar mayor capacidad de negociación para las pequeñas y medianas empresas, capacidad para costear investigaciones de mercado de manera conjunta o lograr certificaciones internacionales o de normalización técnica (La Corporación Andina de Fomento, 2007). “La Asociatividad como modelo de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en Colombia” tuvo por objetivo proponer como alternativa de solución la implementación de un modelo de asociatividad entre empresas para que aspiren a ubicar exitosamente su oferta en los mercados externos. A través de redes o cadenas empresariales se podrían superar las limitaciones de este tipo de empresas individualmente para que, de manera mancomunada y armonizada, puedan lograr mayores volúmenes de producción, precios más competitivos y una mejor capacidad negociadora (Lozano,2010). Por estas razones el enfoque de asociatividad ha cobrado gran aceptación en los campos sociales, económicos, gerenciales y tecnológicos y se ha extendido a un gran número de profesionales y de instituciones; es decir, ha tomado un peso importante en los últimos años para el desarrollo de las empresas, tanto en los países desarrollados y en los que se encuentran en vías de desarrollo.

En Perú el sector agroexportador representa un importante motor económico generador de empleo, desarrollo económico y reconocimiento internacional por la calidad de nuestros productos de cultivo orgánico. Durante los últimos años en el Perú se han registrado experiencias exitosas en el tema de asociatividad, la mayoría de ellas en el sector agroexportador, que siempre es complicado. El Consorcio de Productores de Fruta (CPF del Perú) nació en 2001 canalizando la oferta de la asociación de productores de palta (Prohass) y de la asociación de productores de cítricos (Procitrus). El año de su creación

exportó aproximadamente US\$ 180 000 y en 2013 más de US\$ 45 millones (Mathews, 2014). En el estudio "Asociatividad como estrategia para el desarrollo de la oferta exportable de quinua de la región de Junín hacia el mercado de Corea del sur, determino que, con la asociatividad, se ha mejorado la calidad, productividad de la quinua, y accedido a facilidades financieras, sin embargo, hay aspectos por mejorar, tales como la gestión de las asociaciones, fiscalización y conocimientos de mercados internacionales. La elección del mejor modelo y tipo de asociatividad depende de las necesidades, características y objetivos de los miembros. Siendo la más recomendada, aquella que no solo se enfoque en el aspecto productivo y calidad, sino también el de complementariedad en todos los procesos de la cadena productiva. El trabajar como un modelo mixto y tipo cooperativa se presenta como una gran alternativa (Mucha, 2017).

Por otro lado desde el año 2012 el nuevo modelo de desarrollo que propuso la región Cajamarca es potenciar el sector agrario y pecuario porque el 55.8% de la "Población Económicamente Activa" (PEA) se ocupa en la producción agropecuaria, la población rural será del 65.2%, por eso, la necesidad de implementar proyectos dirigidos a beneficiar a los campesinos, la propuesta de la Gerencia de Desarrollo Económico del Gobierno Regional en organizar a los productores campesinos mediante la estrategia de "Asociatividad con Enfoque Territorial", se abren oportunidades para que los campesinos establezcan mecanismo de cooperación entre pequeños y medianos productores que les permitirá fortalecer las capacidades de producción, posicionarse en los mercados nacionales e internacionales, mejorar el acceso a las tecnologías y financiamiento.

Hasta el momento existen dos cooperativas en proceso de formación que agrupa a mil 200 pequeños productores de tara, palta y mango en el valle del Crisnejas (Cajabamba y San Marcos) y Jequetepeque (San Pablo, San Miguel y Contumazá. Según el eje económico, el Gobierno Regional de Cajamarca quiere asegurar el éxito del enfoque de desarrollo rural sostenible, la estrategia de intervención será por corredores económicos para potenciar las cadenas de valor económico en los territorios vinculados a la producción.

En el norte se han fortalecido las cadenas productivas de: arroz, café, cacao, yuca y maíz amarillo en las provincias de Jaén y San Ignacio; en el centro la papa, ganado, cuy y maíz amarillo en las provincias de: Santa Cruz, Cutervo, Chota y Hualgayoc; en el sur existe un potencial en el cultivo de papa, alfalfa, maíz amarillo y menestras en las provincias de: San Miguel, San Marcos, Contumazá, Cajamarca, Cajabamba, San Marcos y Celendín.

Parte de estas cooperativas ya vienen exportando a Europa, otras vienen cubriendo el mercado interno y generando importantes ingresos. Una cooperativa conformada por un

grupo de jóvenes ha logrado vender café por más de 8 millones de soles. Por otro lado, a través de este proyecto se logró fortalecer las capacidades de funcionarios y técnicos de la Dirección Regional de Agricultura y sus 13 Agencias Agrarias para el acompañamiento, constitución y funcionamiento de Organizaciones de Productores Agrarios en una población de que supera los 19 mil habitantes.

La asociatividad no es una experiencia nueva, los productores de Café en las provincias de Jaén y San Ignacio se unieron para tener acceso a capacitaciones, transferencia de tecnología, financiamiento, etc. Acción que permitió a los cafetaleros insertarse al mercado internacional y hoy son los primeros exportadores de café orgánico en el Perú, lo mismo podemos hacer con las cadenas productivas de la papa, oca, yuca, etc.

No obstante cabe señalar, que la asociatividad en gran parte de la región de Cajamarca está en proceso de inserción, pues pese a los proyectos o modelo de desarrollo propuestos por el Gobierno Regional de Cajamarca , no hay el seguimiento debido por parte de alguna entidad y la desconfianza resulta muchas veces ser la barrera más difícil de vencer en los esfuerzos de asociatividad en la región, hay muchos casos en los que el acuerdo de participación se concreta y formaliza, pero se destruye tan pronto uno de los participantes negocia por fuera , sin respetar lo pactado, otros obstáculos para poder desarrollar un modelo de asociatividad sostenible a largo plazo son el limitado conocimiento de los productores en los temas referidos a la gestión empresarial, elevados costos de producción y resistencia al uso de tecnología (nuevas técnicas agrícolas y maquinarias), los factores determinantes que ocasionan que no existan adecuadas cadenas de producción con una apropiada oferta de producción y su conveniente calidad en su última faceta para el consumo de los clientes, se basa en sistemas de producción de materias primas sin valor agregado, que dependen en gran medida de capital humano poco desarrollado ,falta de compromiso y escasa visión empresarial.

Acercándonos a nuestra realidad podemos identificar que en el distrito de José Sabogal - provincia de San Marcos son pocas las comunidades que trabajan bajo el concepto de asociatividad con la Cooperativa APT, una de las principales barreras ha sido el trabajar, el incentivar que sea un socio fiel a la cooperativa, en el transcurso de ese tiempo se ha ido haciendo la depuración de socios, por factores como divulgación de información que la cooperativa le brindaba al productor, algunos los pobladores todavía mantienen esa concepción del trabajo individual lo cual limita tener una mejor capacidad de oferta regional de productos agrícolas ante las nuevas oportunidades de incursionar en mercados nacionales e internacionales.

Después del análisis desarrollado de sobre rangos de producción de los principales tubérculos de la región ,surge la vital importancia que la región de Cajamarca, logre consolidar su capacidad exportadora, a través de la implementación de modelos de desarrollo asociativo sustentables a largo plazo , y permitir el desarrollo de exportación de productos con valor agregado como es el caso de la papilla de oca y de esta forma incrementar la competitividad de nuestros productos y orientándolos a los grandes mercados extranjeros, como es Berlín-Alemania, además así como contribuir al desarrollo de las comunidades campesinas, brindándoles la oportunidad de aumentar sus capacidades agrícolas y a la mejora de sus ingresos familiares.

1.2. Formulación del problema

¿Qué características de la asociatividad en los productores de Oca en José Sabogal, Distrito de San Marcos – Departamento de Cajamarca posibilitan el desarrollo y exportación de papilla de Oca para bebés al Mercado de Alemania en el año 2018?

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación teórica

Esta investigación se realiza con el propósito de aportar al conocimiento existente sobre las características de la asociatividad en los productores de Oca en José Sabogal, Distrito de San Marcos – Departamento de Cajamarca que posibilitan la innovación de nuevos productos, y la introducción en mercados locales e internacionales, cuyos resultados de esta investigación podrá sistematizarse en una propuesta de comercialización.

Este trabajo permitirá también aprovechar nuestros recursos naturales, crear beneficios económicos a través de la generación de divisas, brindar empleo a la población, apoyar al desarrollo humano y a mejorar la calidad de vida.

1.3.2. Justificación aplicativa o práctica

Con esta investigación se identificará cuáles son las características más adecuadas de una asociatividad entre los productores de Oca en José Sabogal, Distrito de San Marcos que posibilitan el potencial de exportar papilla de oca para bebés hacia un mercado extranjero Berlín– Alemania, así mismo se partirá de este planteamiento para desarrollar un plan de negocios que permita aprovechar a la capacidad actual y potencial de rendimiento de los productores de oca y que ayude a implementar procesos financieros como organizacional, productivo y comerciales dentro de una futura empresa procesadora y exportadora.

1.4. Limitaciones

1.4.1. Limitaciones Externas

- ✓ La distancia que existe desde la ciudad de Cajamarca hasta las zonas donde se encuentra los productores de Oca.
- ✓ La falta de apoyo y colaboración externa como instituciones públicas y privadas que puedan ayudar a mejorar el proyecto.
- ✓ El acceso de información actualizada por parte de las instituciones como la DRAC, INIA.

1.4.2. Limitaciones Internas

- ✓ El tiempo para realizar la investigación fue reducido, sin embargo, se aprovechó al máximo todo el tiempo disponible para completar el proyecto.
- ✓ El financiamiento para realizar un estudio más detallado, visitando todos los centros poblados.

1.4.3. Superación de Limitaciones

A pesar de las limitaciones presentadas, las autoras superaron las mismas con ideas estratégicas para que el proyecto sea viable y este estudio sea beneficioso no solo para los productores del tubérculo andino – Oca, sino también para las personas interesadas en conocer un poco más de su potencial valor nutritivo que hasta la fecha no es tan difundido.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

- ✚ Determinar las características de la asociatividad en los productores de Oca de José Sabogal provincia de San Marcos - departamento de Cajamarca que posibilitan el desarrollo de la papilla de oca y su exportación al mercado de Alemania.

1.5.2. Objetivos específicos

- Realizar un breve diagnóstico situacional de la Asociación de Oca en José Sabogal provincia de San Marcos - departamento de Cajamarca.
- Identificar los beneficios de la asociatividad en los productores de Oca de la asociación en José Sabogal provincia de San Marcos - departamento de Cajamarca.

- Elaborar un plan de negocios de exportación de papilla de oca para bebés al mercado de Berlín-Alemania.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Lozano (2010) en “La Asociatividad como modelo de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en Colombia” señala que una alternativa de solución es la implementación de un modelo de asociatividad entre este tipo de empresas para que aspiren a ubicar exitosamente su oferta en los mercados externos, a través de redes o cadenas empresariales se podrían superar las limitaciones de este tipo de empresas individualmente para que, de manera mancomunada y armonizada, puedan lograr mayores volúmenes de producción, precios más competitivos y una mejor capacidad negociadora. Las iniciativas de asociatividad a aplicar en Colombia deben orientarse por la estrategia que emplean las Kaishas, o empresas japonesas, que consiste en darle especial énfasis al factor humano, fortalecer el área de producción y calidad, establecer alianzas estratégicas e implementar una estructura participativa para la toma de decisiones. En conclusión, se obtuvo que al diseñar e implementar esquemas de asociatividad exportadora, que luego se desarrollen con compromiso, seriedad y convicción, las empresas participantes podrían superar y corregir las limitaciones a que se ven enfrentadas por su tamaño promedio, como son su débil estructura financiera y bajo acceso a tecnología. Con este esquema se les facilitaría acceder a tecnologías más idóneas para obtener certificaciones de calidad, requisitos comúnmente exigidos en los mercados internacionales. También es pertinente que, para propiciar este tipo de encadenamientos, previamente se hayan armonizado las relaciones entre las instituciones reguladoras y de promoción, públicas y privadas. La idea es la de apuntar a una cadena integral en la que participen las empresas y los entes estatales propios del contexto, que impulse el éxito de los encadenamientos de exportación.

En “Efectividad de los programas de asociatividad para la internacionalización de las pymes”, publicada por Ortiz L. (2010) señala el grado de efectividad de los programas de asociatividad para internacionalizarse, en los que han participado Mipymes y Pymes, para aumentar sus exportaciones y determinar la existencia y el estado de los programas más comunes de asociatividad para impulsar las Pymes. Se aplicaron a 72 empresas entrevistas y se llegó a la conclusión que existen en Colombia bastantes instituciones de fomento a la Pyme, pero son muy pocas las que promueven la asociatividad, como pudieron observar con las

entrevistas. Y dentro de las que promueven la asociatividad no tiene aún un documento estructurado donde tengan claro los objetivos, el alcance del proyecto, las experiencias exitosas, los pasos específicos a seguir para conformar una red, etc. La causa principal que no genera asociatividad es la carencia de cultura cooperativa entre empresas y la heterogeneidad de las Pymes, lo que confirma el individualismo extremo que existe en las empresas y que no desean dar a conocer a otros su información personal. El gobierno debe incentivar aún más este tipo de proyectos y buscar herramientas para que la carencia de cultura asociativa entre las empresas se elimine, generándose en primera instancia estrategias que ayuden a las mismas el ingreso al mercado internacional. Se puede aprovechar dicho estudio para tratar de enfocar a la asociatividad como el beneficio que genera a la actividad empresarial, es decir, que la asociatividad es un soporte o una estrategia de cooperación, que genera satisfacción en las Pymes a la hora de desarrollar un proyecto asociativo exitoso.

García y Galindo (2014) “Propuesta de mejoramiento e integración de la cadena de comercialización de papa nativa en el mercado de Quito, para pequeños productores del Cantón Saquisilí, provincia de Cotopaxi, a través del modelo asociativo” señala que el modelo asociativo se presenta como solución práctica e integradora de la cadena de la papa nativa. La propuesta de creación de un centro de gestión de comercialización asociativa, como componente operativo una vez constituida la asociación de pequeños productores de papa nativa del cantón Saquisilí, como parte primordial de la ejecución de la propuesta, es el componente clave para integrar de manera ordenada, eficiente y eficaz la demanda y la oferta y para promover el acceso a las oportunidades de mercado que, por la actual forma de operar desarticulada y enfocada desde la oferta, no han sido aprovechadas. La constitución de la asociación permite la vinculación e interacción de los pequeños productores y la inclusión y participación organizada e institucionalizada en la cadena agroalimentaria de la papa nativa ya que al institucionalizarse alcanzan un mejor nivel de empoderamiento e incidencia. Esta forma de participación fortalecerá el encadenamiento y beneficiará al conjunto de actores de la cadena. La constitución de una asociación de producción y comercialización, es el mecanismo idóneo para enfrentar de manera organizada y eficiente las dificultades que tienen los pequeños productores de papa nativa en el cantón Saquisilí para la comercialización de sus productos; además, será un elemento que incentive la identificación, evaluación y aprovechamiento de las oportunidades de negocio existentes fuera de los límites del mercado local en el que ahora intervienen. También les otorga capacidad de incidencia y les posibilita el acceso, en condiciones favorables, a líneas de crédito en el sector privado y a la gestión y logro de ayuda del sector público en tecnología, capacitación y financiamiento.

Segura & López (2015) En “La internacionalización de las pymes y el asociacionismo exportador” analiza los problemas que enfrentan a la hora de internacionalizarse las pequeñas y medianas empresas y los obstáculos que restringen las posibilidades de ingresar en mercados extranjeros y se analiza las diferentes estrategias de exportación, en un escenario de integración empresarial o asociacionismo exportador que permitirá lograr una mayor inserción a los mercados internacionales. Para lo cual se tuvo una muestra de 213 empresas exportadoras del sector agrícola a 27 directivos de PYMES. A manera de conclusión del estudio de caso se encontró que el proceso de internacionalización de las empresas suele acelerarse cuando éstas deciden constituirse en un consorcio de exportación. Todos los propietarios-gerentes de estas empresas tienen una gran visión internacional para la búsqueda de oportunidades en el extranjero. Igualmente, estos altos directivos demuestran disponer de otras habilidades y competencias directivas que facilitan el trabajo en equipo, la toma conjunta de decisiones, el diseño de estatutos y objetivos ampliamente compartidos por todos los socios. La investigación concluye que los empresarios ubicados en localidades pequeñas, medianas e incluso grandes de países de economías emergentes, difícilmente podrán sobrevivir solos a las fuerzas que presionan por conseguir abrir plenamente estos mercados, deben dar impulso a la cooperación de trabajo asociado con la finalidad de superar deficiencias y restricciones del sector.

Suarez y Suarez (2017) “El conocimiento, determinante en procesos de asociatividad: una experiencia en conformación de redes empresariales” hace seguimiento a las variables: conocimiento del individuo y disposición a la asociatividad, y se llevó a cabo en el marco de un ejercicio de intervención para conformar red empresarial; se encontró que las dos variables se guardan una relación de interdependencia y que la gestión del conocimiento es la variable influyente. Se concluye que cualquier avance en el conocimiento de los miembros de la comunidad de productores, se traduce en una mayor disposición para trabajar juntos por objetivos comunes. No se trata de que exista una predisposición al trabajo individual en la comunidad observada, si es evidente que las desigualdades en términos del conocimiento que tiene cada uno de los participantes, hace más difícil la comprensión de los retos, y en consecuencia el compromiso con acciones comunes. En la economía del conocimiento hacen curso nuevas racionalidades acerca de la competitividad, la que cada vez cobra más esfuerzos colaborativos. Esta investigación permitió advertir que en Boyacá es necesario mayor intervención de la academia y el Estado para acompañar procesos de cohesión y de innovación social en la economía rural, es decir motivar a trabajar de forma asociativa, guardar una vinculación estrecha con la capacidad compartida para comprender las distintas variables que son clave de éxito en el sector en el que se compete.

Santiago, Cruz & Acevedo (2015) “Asociatividad para la competitividad en la agroindustria de Oaxaca, México” indica un modelo para la agroindustria alimentaria; para lo cual es necesario un análisis descriptivo documental que permite caracterizar los elementos que condicionan la asociatividad en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector agroindustrial alimentario, y su utilización como estrategia para ser competitivas las MiPyMEs así como para hacer la contribución decisiva a la seguridad alimentaria. En el actual contexto de globalización, la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas depende en gran medida de la capacidad de relacionamiento y asociatividad entre los actores, como estrategia que les permite enfrentar los permanentes cambios económicos y del mercado. El modelo propuesto teórico, según los autores citados contribuirá a hacer más competitiva a la agroindustria en Oaxaca, puesto que representan unas de las áreas estratégicas de la seguridad alimentaria, ya que conecta a la producción agrícola, pecuaria y pesquera con la división manufacturera, a fin de agregar valor a los productos primarios y su transformación en subproductos y productos finales para su comercialización al consumidor final. Esta investigación nos permite comprender que poner en práctica el modelo de asociatividad para la agroindustria, beneficia en la disponibilidad, este componente supone garantizar la existencia de suficientes alimentos de manera oportuna. Por ello, se vuelven indispensables instrumentos de política de: fomento a la producción eficiente y competitiva de alimentos estratégicos, y de apoyo a una mejor vinculación de los agricultores familiares con los circuitos comerciales. Integración comercial subregional e internacional, que potencie las ventajas comparativas de cada país, evitando la competencia desleal.

Bedregal (2014) “La asociatividad como factor de sostenibilidad en asociaciones de productores agrícolas y agroindustriales” explica la importancia de impulsar procesos de construcción de capacidades en los beneficiarios, de la forma más equilibrada posible, en las dimensiones de producción, comercialización y organización. Esta última, determinante para la sostenibilidad de iniciativas grupales de emprendimiento empresarial de productores agrícolas y de otra índole, suele descuidarse por diversos motivos. Se tuvo por conclusión que los proyectos que buscan implementar un componente asociativo persiguen como meta establecer asociaciones productivas viables y sostenibles en el tiempo. Al cierre del proyecto, puede afirmarse que algunos de estos grupos cuentan con un diseño organizacional y una asociación legalmente establecida que, de consolidarse, podría redundar en un mayor bienestar para los beneficios, sus familias y su entorno inmediato.

Torres (2015) “Modelo de gestión asociativa para los productores de yuca de la parroquia San Jacinto del Búa en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas” propone una alternativa de gestión asociativa para los productores orientada a potenciar sus capacidades competitivas. Existen aproximadamente 1000 productores de yuca, el tamaño de la muestra se determinó 278 productores a través de encuestas. Como resultado de esta investigación el modelo asociativo propuesto generaría beneficios de tipo económico por concepto de menores costos de insumos y de comercialización y mayores precios de venta; mayor respaldo por la representatividad lo que facilitaría el acceso a asesoría técnica y financiamiento, y en general produciría beneficio para la comunidad por el efecto multiplicador del trabajo, mejores ingresos, y conocimientos adquiridos, se recomienda socializarlo en la comunidad potencial receptora del mismo. La mayoría de los pequeños productores de yuca de San Jacinto, tiene interés en asociarse para lograr beneficios adicionales y disponer de una mayor capacidad competitiva. En este proyecto se decidió implementar exitosamente el modelo asociativo propuesto, se recomienda desarrollar mediante estrategias los factores determinantes del éxito de la asociación: trabajo en equipo; mejora en las condiciones de comercialización; cooperación de los asociados; seriedad y honestidad en los dirigentes, y desarrollar una gestión eficiente, pues de esta forma se logrará que los involucrados colaboren ampliamente para sacar adelante este proyecto; adicionalmente debe intensificarse la comunicación, pues ésta es un instrumento fundamental para apoyar la gestión y coordinación, anticipar los cambios y propiciar la toma de decisiones.

En la “Asociatividad como estrategia para el desarrollo de la oferta exportable de quinua de la región de Junín hacia el mercado de Corea del Sur” publicada por Mucha, C. (2017). Determinó la importancia de la asociatividad en el desarrollo de la oferta exportable de quinua de la región de Junín, para el acceso a potenciales mercados, tal es el caso de Corea de Sur, determino las ventajas e importancia de la asociatividad para los productores y comercializadores de quinua de la región de Junín y evalúa el mejor modelo/tipo de asociatividad para el envío de quinua de la región de Junín hacia el mercado surcoreano. Para material de estudio e investigación, se ha elegido trabajar con 2 poblaciones. La primera población está conformada por organizaciones y pequeñas asociaciones de productores y comercializadores de quinua de la región de Junín y la segunda población está conformada por especialistas de quinua de la región de Junín. Se obtuvo como conclusión que la asociatividad es una herramienta estratégica que permite mejorar la competitividad de sus miembros, siempre y cuando se conozca el verdadero significado del término y se identifique el modelo y tipo más idóneo para alcanzar los objetivos propuestos. Ante la creciente demanda internacional de la quinua, la necesidad de formación de asociaciones aumenta.

Esta iniciativa es principalmente apoyada por los gobiernos regionales y autoridades relacionadas al sector. A pesar de la mayor presencia de asociaciones, y finalmente la elección del mejor modelo y tipo de asociatividad depende de las necesidades, características y objetivos de los miembros. Siendo la más recomendada, aquella que no solo se enfoque en el aspecto productivo y calidad, sino también el de complementariedad en todos los procesos de la cadena productiva. El trabajar como un modelo mixto y tipo cooperativa se presenta como una gran alternativa

Borda y Choquehuayta (2010) “La cadena productiva del ají pprika y la Asociatividad: Un reto para la competitividad en el mercado internacional con equidad” examinó la asociatividad en la competitividad del ají pprika, para lo cual se realizaron investigaciones de campo a través de entrevistas a pequeños agricultores asociados y no asociados. Y focus group a 558 pequeños agricultores de aj pprika, 42 socios de APROAGRO, y 29 socios de Majes Avanza. Se obtuvo como conclusión que las asociaciones de aj paprika estn formalmente constituidas, sin embargo, son pocos los servicios a favor de sus asociados, quienes no muestran lealtad a su institución ni respeta sus acuerdos, por ello se debe desarrollar programas de fortalecimiento de la asociatividad entre los pequeños productores dando énfasis a los componentes del capital social y que comprometa la intervención de los organismos del estado, de la sociedad civil y de las mismas empresas, para promover la organización de grupos rurales de base mediante la actividad conjunta de gobiernos locales (distritos, comunas) y de ONG's promocionales fortaleciendo así la capacidad del sector privado, particularmente de las organizaciones campesinas en la gestión de los recursos naturales. Este proyecto género que agricultores tradicionalistas implementen mejoras en su sistema de producción, sin embargo, las limitación técnicas y gerenciales de los pequeños agricultores, no permiten alcanzar la calidad de inocuidad que exige en el mercado, es por ello que se debe fortalecer las políticas públicas orientadas a promover la asociatividad dando énfasis a la alianza con instituciones privadas y públicas en el aspecto gerencial, comercialización y financiero.

“Modelo de gestión empresarial asociativo para PROACHIRKO, comunidad de Huanangui, Perú”. Buse, Chong & Mathews. (2015) Señala que incorporar un modelo de desarrollo que contemple la asociatividad basado en la confianza permite fortalecer a todos los miembros de la asociación y articular con todos los actores de la cadena, además de contar con un representante elegido (autoridad integradora) por los agricultores que sirve como interlocutor válido generando confianza, atendiendo y solucionando posibles discrepancias internas, así

como la permanente comunicación con todos los actores. PROACHIRKO ahora es una asociación con 34 miembros que aspiran crecer de manera articulada y armónica. Para ello se implementará el modelo de gestión empresarial asociativo. Esta investigación permite conocer que, para lograr acceder a los mercados internacionales, las pymes necesariamente deben estar asociadas mediante un modelo de gestión empresarial asociativo que les permita articular de manera eficiente los distintos aspectos de la cadena de valor y así competir eficientemente en los mercados.

León y Zavala (2017) “ Características de la asociatividad en los productores de papas nativas de la Microcuenca Shitamalca provincia de San Marcos-Cajamarca para la exportación de papas conda huagalina precocida empacada al vacío a la ciudad de Quito –Ecuador, en el 2017” determina las características de las asociatividad en los productores de papas nativas de la microcuenca Shitamalca provincia de San Marcos-Cajamarca, que posibilita la exportación de papas conda huagalina precocida empacada al vacío a la ciudad de Quito – Ecuador, en el 2017, así mismo realiza el diagnostico situacional de la producción e identifica los principales beneficios de la asociatividad en los productores. Para lo cual se realizaron investigaciones de campo a través de encuestas y cuestionarios a 18 asociados de productores de papa. Se concluyó que las principales características de al asociatividad en los productores de papas nativas de la Microcuenta Shitamalca son el trabajo en equipo a través del trabajo común, objetivos y riesgos compartidos, desarrollo de proyectos alternativos. Los principales beneficios de desarrollar la asociatividad en la producción de papas nativas en la Microcuenta Shitamalca es el incremento de poder de negociación, la reducción de costos a través de la economía de escalas y el incremento de la producción, disminución de riesgos y costos asociados a la producción, mejora de la gestión de la cadena productiva, acceso a tecnologías agrícolas y la mejora de la calidad de la semilla.

Carrera y Mendoza (2017) “Estrategias de asociatividad de los productores de la provincia de Bambamarca para la producción de pulverizado de arracacha, utilizada en pastelería gourmet con el fin de comercializarlo en el mercado Holandés en el año 2017” determina la manera de impulsar con estrategias de asociatividad de los productores y determina los factores por los que los productores de arracacha en la Provincia de Bambamarca, no están asociados de manera adecuada para comercializar su producto. Para lo cual se realizaron investigaciones de campo a través de encuestas y entrevistas a la población son 58 productores de Bambamarca. Se concluyó que los agricultores hoy en día ya forman parte de una asociación, porque la necesidad misma los impulso a reunirse para trabajar en conjunto, dándose cuenta

así de esta manera se trabaja mejor, las cosechas son más grandes, la relación con los demás socios es buena, para ellos trabajar en conjunto es mejor y más beneficioso. Se ha encontrado con las respuestas dadas por los agricultores, de que sí conocen casos exitosos de asociaciones, no solo de arracacha, sino que, por la zona de Santa Rosa del Tuco, también cosechan café, plátano, papa; y de cada producto existe una asociación respectivamente, siendo estos casos exitosos; ya que cuentan con el apoyo de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, habiendo exportado sus productos de manera exitosa. El motivo por el cual algunos productores no se asocian, es por falta de conocimiento, porque no saben los beneficios que les puede traer el asociarse, algunos productores les falta la confianza, muchos de ellos son analfabetos, no saben que, asociándose, cosechan más y con esa cantidad pueden exportar su producto a otros mercados, que no son precisamente nacionales.

Paredes y Cabanillas (2016) “Asociatividad de los productores de Lupino de la Cooperativa agraria de trabajadores Llucllapuquio - Chetilla, para la exportación de bebida funcional a la ciudad de Colonia – Alemania, 2016” indican que las características de la asociatividad en la Cooperativa agraria de trabajadores Llucllapuquio N0 1140 del distrito de Chetilla, para la exportación de bebida nutritiva en polvo a la ciudad de Colonia – Alemania, 2016 y realizan un diagnóstico situacional de la asociación, la muestra es de 38 productores de la Cooperativa agraria. Para la recolección de datos se utilizarán dos entrevistas y una encuesta que están respaldadas por la validación de tres expertos. Se obtuvo como resultado que las características de asociatividad que presentan los productores de Tarwi en el distrito de Chetilla – Cajamarca pertenecientes a la Cooperativa Agraria de Trabajadores de Llucllapuquio N0 1140, para la exportación de una bebida en polvo a la ciudad de Colonia - Alemania, son el aumento de producción y el trabajo en equipo, además a partir de la conformación e implementación del modelo asociativo, los productores se han visto beneficiados con el aumento de su producción, logrando obtener un mayor nivel de ingresos y nivel de vida.

Gómez (2011) "Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas" señala que el gobierno federal debe ayudar a impulsar a la micro, pequeña y mediana empresa para promover una figura de asociación que incremente su funcionalidad y productividad de tal manera que sean competitivas, a esta figura se le denomina empresa integradora a la cual las microempresas obtienen beneficios al asociarse para trabajar de manera conjunta con un objetivo, fortalecer para producir y comercializar sus productos y servicios en mercados de alta competitividad. Se obtuvo como resultado que el nivel de asociatividad empresarial y la apropiación de la cadena productiva influyen en el nivel de competitividad que presentan las empresas integradoras. Se concluyó que la asociatividad empresarial sí es una alternativa viable para hacer frente a la competitividad y que los indicadores para poder valorar dicha variable son: confianza, cooperación, liderazgo y participación organizacional; las empresas integradoras al estar apropiadas adecuadamente de los eslabones (insumos, proceso, comercialización y relaciones) que integran la cadena productiva obtienen beneficios significativos que se ven reflejados en la competitividad. La competitividad de un país está determinada, en última instancia, por las empresas por sí solas, pero al estar integradas constituyen unidades significativas de competitividad.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Teorías de Asociatividad

Definición

Ministerio de Agricultura (2012) señala que es una estrategia, presentada en diversos modelos organizacionales, que busca una articulación de manera ventajosa en el mercado, además de generar mayor valor agregado a la producción, crear economías de escala, obtener mejores precios para sus productos, entre otras características que se resumen en la palabra 'competitividad'. La finalidad principal es generar mejores oportunidades de desarrollo para mejorar paralelamente las condiciones de vida de los involucrados en el proceso.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (2006) señala que, la asociatividad es un mecanismo de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización. En este mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas, cada una decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial.

Rosales, R (2014) Existen numerosas definiciones y conceptos acerca de la asociatividad, así como múltiples autores, que la puntualizan desde diferentes perspectivas de acuerdo con el entorno en el que se desenvuelven. La asociatividad, en la actualidad se está convirtiendo en un mecanismo de desarrollo sostenible y sostenido para muchas empresas, especialmente las PyMes, entre los significados más importantes se puede apreciar el de Rosales, quien define la asociatividad como "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".

Condiciones básicas para la asociatividad

Mathews (2014), indica que para crear y sostener la asociatividad empresarial es fundamental que se cumplan las siguientes condiciones:

Confianza. La idiosincrasia y la desconfianza “natural” resulta muchas veces ser la barrera más difícil de vencer en los esfuerzos de asociatividad en el Perú. Hay muchos casos en los que incluso el acuerdo de participación se concreta y se formaliza, pero se destruye tan pronto uno de los participantes negocia “por fuera”, sin respetar lo pactado. Lamentablemente, en el país es muy común que un “no” no se exprese claramente. En consecuencia, el participante acepta “a medias” y luego critica su propia decisión o al resto.

Precisión de objetivos y metas. Es muy importante definir con la mayor exactitud posible lo que se persigue con esta alianza estratégica. Los números son fundamentales: plazos, porcentajes de participación de mercado, facturación proyectada, etc. Por ejemplo, los criterios de selección de los mercados meta deben ser claros y objetivos, no basados en percepciones o informaciones parciales que podrían sesgar las decisiones.

Compromiso. Una vez cerrado el acuerdo, es fundamental que todos los participantes asuman los compromisos acordados, más allá de cualquier cambio en el entorno. A excepción de los causales de fuerza mayor —como una guerra o un fenómeno natural—, las partes deben interiorizar al 100% el significado del compromiso asumido.

Definición de roles. Tratándose de un trabajo en equipo y entendiendo que todos apuntan en la misma dirección, resulta fundamental que las responsabilidades de cada participante estén plenamente definidas. Por ejemplo, tratándose de una alianza agroindustrial existen responsables en la producción agrícola, el acopio y la selección, el procesamiento industrial, la comercialización interna y la exportación.

Términos de la membresía. La alianza puede estar formada por un determinado grupo y no aceptarse ningún integrante posteriormente. Otra posibilidad es el perfil de cada nuevo

integrante que se defina con suma precisión, indicando cada una de las condiciones que deberá cumplir. Por ejemplo, que aporte un número determinado de embarcaciones, de hectáreas de cultivo o de kilogramos de producto final.

Liderazgo de gestión. Quien asuma la dirección/gerencia general de esta alianza estratégica debe estar preparado profesionalmente y contar con experiencia en estas tareas, de preferencia en el Perú —al menos parcialmente—. No se trata de que esta tarea sea asignada por quien tiene la mayor participación en la alianza, por vínculos familiares u otro criterio que no sea eminentemente técnico o profesional. Tampoco funcionan bien las direcciones rotativas.

Penalidades y sanciones. Se debe ser muy preciso en la definición de situaciones de incumplimiento de alguna de las partes, preverlas y definir a priori cómo se sancionarán. Por ejemplo, asumamos que estamos frente a una agrupación de exportadores de artesanías. El negocio camina hasta que se presenta un reclamo de un cliente en Canadá. Se hace el análisis de trazabilidad y se determina que el productor “A” fue el que entregó el lote con fallas. Todos asumen solidariamente la pérdida. Pasan unos meses y se presenta otro reclamo, esta vez, de un cliente en Francia. Nuevamente, se hace el análisis de trazabilidad y otra vez resulta responsable el productor “A”. Este tipo de situaciones tienen que estar previstas, así como definidas las penalidades que correspondan en cada caso.

Contrato integral. Lo señalado debe plasmarse con todos los anexos necesarios en un contrato que considere la totalidad de términos del acuerdo, incluyendo la vigencia del mismo y la resolución de conflictos (por ejemplo, vía una corte arbitral).

Características de la Asociatividad

Liendo y Martínez (2001) indica que la asociatividad es un proceso bastante complejo que abarca una considerable gama de posibilidades, pero siempre persigue como objetivo fundamental unir fuerzas para alcanzar el éxito conjunto.

Previamente al desarrollo de modalidades de asociación es necesario que se den ciertas condiciones específicas que permitan la sustentabilidad de las mismas. Entre los requisitos más importantes podemos señalar

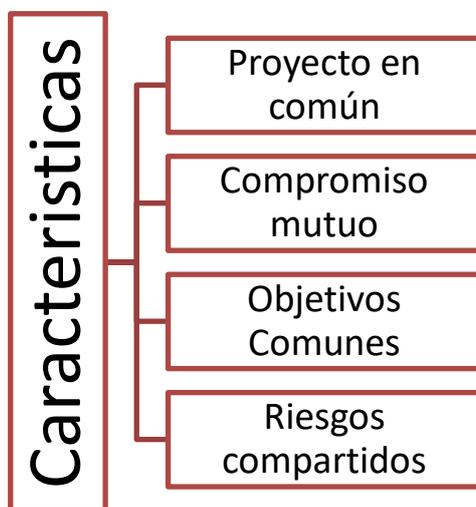


Figura 1. Características de la Asociatividad

Beneficios de Asociatividad

Según El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (2008) Los principales beneficios de la asociatividad son: resolver y enfrentar problemas de manera conjunta respetando la autonomía de los participantes, promover el uso y desarrollo de la complementariedad, aprovechar las oportunidades, neutralizar las amenazas, poner a disposición sus fortalezas y disminuir sus debilidades, incremento de la producción y productividad, mayor poder de negociación, mejora el acceso a tecnologías de productos o procesos y a financiamiento, se comparte riesgos, costos y beneficios y la reducción de costos.

Asociatividad, comercialización y competitividad

Según El Centro Peruano de Estudios Sociales (2015) todas estas estrategias, sumadas a las estrategias comerciales, permitirán incrementar la producción y productividad y por lo tanto la competitividad.

- ✚ Estrategias para reducción de costos: con información y ejecutando programas de sensibilización y desarrollo de capacidades, identificando plenamente a los líderes dentro de la población de productores y formándolos con visión empresarial, para que ellos dirijan y constituyan organizaciones económicas sólidas.
- ✚ Fortalecer la integración vertical (agroindustria y productores) debemos integrar los cultivos desde la producción hasta el mercadeo y desde la comercialización hacia la producción.

- ✚ Promover la formación de asociaciones que busquen el acceso a la información y tecnología de punta, para producir y ofrecer productos de calidad a menor costo.
- ✚ Desarrollar técnicas de mercadeo (producto con mejor presentación, ofertar a través de promociones, con catálogos y muestras, etc.)
- ✚ Adecuarse a los patrones de consumo y distribución: producir alimentos saludables, aprovechar la tendencia mundial del consumo, y así mismo estar al día en la información de las demandas diversas, de los gustos y las preferencias de los consumidores.

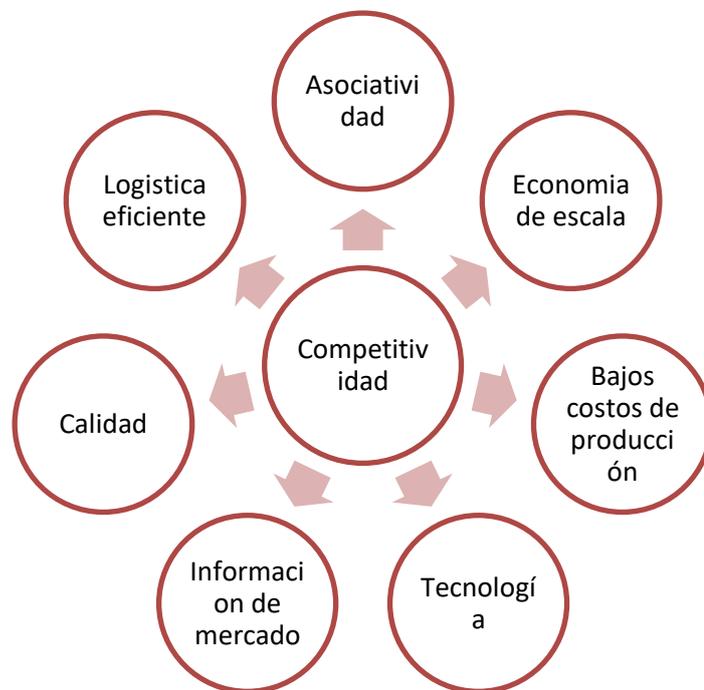


Figura 2. Asociatividad, comercialización y competitividad

Modelos de asociatividad

Mathews (2014) indica que existen diferentes tipos o modelos de asociatividad empresarial. Aquí, algunos de ellos.

✚ Franquicias, clonando negocios:

Con la creciente globalización de los mercados, ya no sorprende en absoluto entrar a un centro comercial o a una tienda en el Perú y notar que exhiben un formato, ambiente, productos y marcas idénticas o muy parecidas a las que encontramos en Colombia, España o Taiwán.

Se entiende como un modelo de negocio mediante el cual una empresa que ha sido exitosa en un determinado rubro —franquiciador o franquiciante— transmite a otra —franquiciado— el derecho de uso de su marca comercial más el know how de su negocio a cambio de un pago inicial más un porcentaje de las regalías.

 **Consortios: cuando 1 +1 es más que 2:**

Un consorcio se define como una alianza estratégica horizontal entre pares con un objetivo y acción conjuntos orientados a la mejora de la competitividad de las compañías participantes. En concreto, ¿cuáles son las ventajas para una pequeña empresa de optar por el consorcio frente a avanzar individualmente?

- Economías de escala: menores costos unitarios como resultado de mayores volúmenes de producción.
- Mejor poder de negociación frente a clientes, proveedores, bancos, etc.
- Posibilidad de desarrollo de marca colectiva.
- Oportunidad de saltarse eslabones en la cadena de distribución.
- Aprendizaje de las fortalezas de los demás socios.

 **Joint venture, opción para crecer:**

Acuerdo accionario a través del cual dos o más empresas forman una tercera entidad para desarrollar actividades específicas. Esta definición corresponde al equity joint venture o joint venture corporativo. Un ejemplo es el de la familia Checa, en Ica. Inicialmente producían y exportaban alrededor de US\$ 1 millón, principalmente en espárragos frescos con la empresa Exportadora Frutícola del Sur (Exfrusur). Luego decidieron proponerles a sus clientes convertirse en socios estratégicos en toda la cadena. Crearon así ATHOS S.A. y hoy exportan más de US\$ 17 millones, mayor cantidad de productos y a más mercados.

¿Qué pretenden los socios? Las razones principales por las que una compañía puede buscar un socio estratégico bajo esta modalidad son:

- Capital insuficiente.
- Transferencia tecnológica.
- Acceso a canales de distribución.
- Acceso a recursos naturales.
- Ubicación estratégica.
- Menores costos.
- Incentivos del país receptor de la inversión.

 **Subcontratación, oportunidad para la mype:**

La subcontratación es el proceso económico mediante el cual una empresa determinada destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas —que no formen parte de las habilidades principales de una organización— a una firma externa por medio de un contrato.

¿Cuáles son las principales ventajas de la subcontratación

- Aprender de las habilidades de terceros.
- Especializarse en las tareas centrales del negocio y tener mayor rapidez para reaccionar ante pedidos no programados.
- Mejorar la eficiencia operativa.
- Mejorar la credibilidad y la imagen asociándose a proveedores seleccionados (cobranding).
- Reducir costos dado que el proveedor puede compartir costos con varios clientes y no se requiere financiar la compra de activos.

Tipos de asociatividad

Ministerio de comercio exterior y turismo (2008) los tipos de asociatividad en Perú más comunes son:

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. Mantienen diversos vínculos cooperativos para realizar acciones conjuntas coordinadas.

Articulación Comercial:

Relación sostenida entre empresas ofertantes y demandantes la cual puede ser mediada o animada por un agente intermediario, broker o gestor de negocios.

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.

Alianza en Clusters:

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.

Proceso de asociatividad

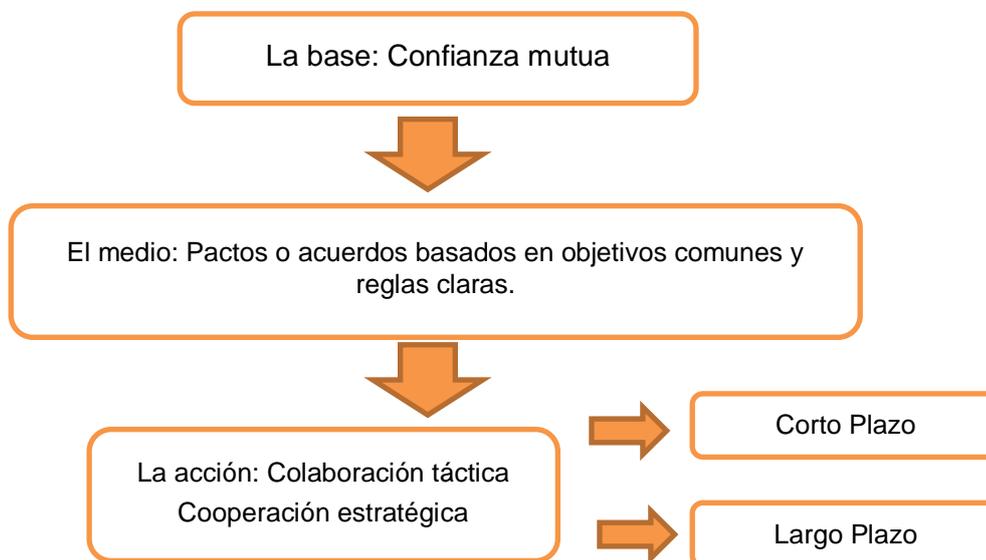


Figura 3. Proceso de asociatividad

La Cooperativa

Ministerio de la Producción (2015) Es el conjunto de personas que se agrupan con el objetivo de realizar una actividad empresarial de propiedad conjunta y beneficios compartidos. Las principales ventajas para sus miembros son la capacidad de obtener mayor poder de negociación frente a proveedores como a clientes, y un mejor aprovechamiento de las oportunidades del sector al que pertenecen. La pueden conformar personas naturales, personas jurídicas, otras cooperativas, comunidades campesinas, entre otros. Principios de una cooperativa: Las Cooperativas se rigen por los llamados “Principios Cooperativos” que vienen a ser normas básicas reconocidas universalmente que deben seguir de manera obligatoria. En el Perú, se encuentran regulados por la Ley General de Cooperativas.

Las cooperativas pueden ser de dos modalidades:

- De usuarios, constituida para brindar servicios a sus socios. Los propietarios de la Cooperativa son los socios que hacen uso de los servicios que ella brinda
- De trabajadores, constituida para brindar trabajo a sus socios. En este caso, los propietarios de la Cooperativa son los socios que trabajan, socios-trabajadores. No es posible que una cooperativa sea de usuarios y a la vez de trabajadores.

Las cooperativas pueden ser de 19 tipos, según el sector económico (agrario, producción, financiero, servicios, comercio, vivienda y minería). En el Perú, más del 56% de las

cooperativas se concentra en 2 actividades económicas. El 36% lo conforman cooperativas de ahorro y crédito y el 20.5% las cooperativas agrarias.

Características específicas de la cooperativa

Las cooperativas tienen la propiedad de compartir entre los miembros y gestionar por los mismos de forma igualitaria con una finalidad mutualista. Según el principio de responsabilidad social estas presentan las siguientes características:

- a) Grupo de personas: una cooperativa es un grupo de personas (naturales o jurídicas) unidas, por lo menos, por un interés económico común.
- b) Autoayuda solidaria: el objetivo común de todo el grupo y de cada miembro individual del mismo es promover ese interés común por medio de la acción conjunta, la cual está basada en la autoayuda solidaria.
- c) Empresa cooperativa: el medio para lograr ese propósito consiste en establecer una empresa cuya propiedad, gestión y administración sea compartida por todos y cada uno de los asociados.
- d) Promoción de los asociados: el objetivo fundamental de esa empresa común es el de promover los intereses de las empresas privadas de los asociados o de sus economías domésticas.

2.2.2. Teoría de Producción.

Peña (2009) define la producción como la actividad que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios, es decir, consiste en la creación de productos o servicios y, al mismo tiempo, la creación de valor.

Estrategias de Producción:

Manuera y Rodríguez (2007), indican que las etapas de producción son las siguientes:

- ✚ Plan de marketing de un nuevo producto: Tal plan debe incluir la descripción del mercado objetivo y del posicionamiento del producto, así como la política de producto, de precio de distribución y de comunicación que se va a seguir. Para la elaboración de un buen plan de marketing, durante las fases iniciales del desarrollo de la empresa debe haber recogido información relativa al tamaño del mercado, al crecimiento, las características del consumidor, las acciones de la competencia, las tendencias del entorno.
- ✚ Test de mercado: Consiste en seleccionar ciudades y establecimientos representativos del mercado en el que la empresa desea competir y poner en ellos el nuevo producto a la venta. Tiene como finalidad principal verificar la coherencia del plan de marketing

diseñado, así como evaluar su adecuación al mercado en condiciones muy similares a las del lanzamiento.

- ✚ Lanzamiento al mercado: Consiste en la ejecución del plan de marketing, con las mejoras introducidas tras en test de mercado, y ahora ya con el producto totalmente definido.

2.2.3. Teorías del Comercio Internacional

Es el tráfico de bienes y servicios propios de un país con el fin de ser usados o consumidos en otro país. Este tráfico puede generar numerosos y variados fenómenos fiscales dado que, cualquier producto enviado más allá de las fronteras de un país, está sometido a diversas legislaciones y puede estar sometido a acuerdos específicos que dan lugar a condiciones concretas según el país de destino. Mincetur (2016)

Galán, Galende & González (2000) citado por Vásquez Mendoza (2015). Son numerosos los estudios que explican la internacionalización de las empresas. Nos muestran siete teorías que nos ayudan a comprender las investigaciones previas sobre la internacionalización: a) Teoría clásica: explica las ventajas competitivas entre países. b) Teoría del ciclo de vida del producto: la cual investiga las relaciones entre el ciclo de vida del producto y la internacionalización. c) Modelo de Uppsala: la internacionalización es un proceso gradual. Analizaremos con detalle esta teoría que supondrá una de las bases conceptuales de nuestro estudio empírico. d) Paradigma de Porter (también denominado modelo del diamante): analiza las ventajas de localización por países. e) Análisis estratégico: estudia los requerimientos estratégicos y organizativos necesarios para llevar a cabo la internacionalización. f) Teoría de la internalización: esta corriente investiga la teoría de los costes de transacción aplicada al proceso de internacionalización. g) Teoría ecléctica de Dunning (paradigma ecléctico): clasifica los factores de internacionalización en ventajas de propiedad, de localización y de internalización

Brander y Spencer (2013) establecieron un modelo económico sobre el comercio internacional, en el cual establecieron un modelo donde un gobierno puede subsidiar a las empresas nacionales para apoyarlas frente a la competencia o productos extranjeros y de esta manera aumentar el bienestar nacional. Este modelo puede ser interpretado en términos de la teoría de juegos, donde el gobierno tiene la capacidad de hacer un juego con un solo equilibrio entre las empresas nacionales y las extranjeras.

En este modelo es posible para el gobierno aumentar el bienestar del país a través de los subsidios a las exportaciones, sin embargo, si todos los países siguieran este modelo,

todos los países terminarían peor, ya que no habría un apoyo mutuo entre los países para un libre comercio. Este modelo sirvió para aumentar a las nuevas teorías los avances sobre el comercio internacional sobre organizaciones internacionales.

Otra definición de internacionalización de empresas es “el proceso de adaptar modalidades de transacción de intercambio a mercados internacionales” (Buckley, 1995). Esta definición expresa la idea de la internacionalización como una actividad muy dinámica.

Liendo y Martínez (2001) El término asociación surge como uno de los mecanismos de cooperación mediante el cual las pequeñas y medianas empresas unen sus esfuerzos para enfrentar las dificultades derivadas del proceso de globalización.

Entendemos la Internacionalización de la Empresa como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo. La internacionalización de la empresa se desarrolla como consecuencia de un proceso de ajustes incrementales a las condiciones cambiantes de la empresa y de su entorno en forma de respuesta a oportunidades y amenazas percibidas en el mercado exterior, consecuencia del conocimiento del mismo que se adquiere sucesivamente a través de la experiencia en las operaciones desarrolladas en dicho mercado (Johanson y Vahlne, 2002).

La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional

La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional (EMN) son, ambos, fenómenos intrínsecamente complejos desde un punto de vista conceptual, que han sido analizados desde diferentes perspectivas. Esto ha provocado una extensa literatura sobre el tema en cuestión, que, sin duda, enriquece el debate científico. Sin embargo, en ocasiones se puede producir una cierta ambigüedad en la exposición y explicación del tema, ante las múltiples acepciones existentes y los distintos puntos de vista que se pueden plantear. La revisión conceptual y teórica efectuada nos muestra que las diferentes y variadas acepciones existentes de ambos conceptos han condicionado, sin duda, la dirección y el desarrollo de las distintas teorías sobre la internacionalización de la empresa

y sobre la empresa multinacional (EMN) y son, de hecho, una prueba fehaciente de la complejidad del tema a tratar (Villareal, 2005)

Mercado Destino o Mercado Meta

Stanton, Etzel y Walker (2007), autores del libro "Fundamentos de Marketing", definen el mercado meta como "el segmento de mercado al que una empresa dirige su programa de marketing". Otra definición de los mismos autores, dice que "un segmento de mercado (personas u organizaciones) para el que el vendedor diseña una mezcla de mercadotecnia es un mercado meta".

Segmentar el mercado

Empírica (2014) la segmentación de mercados consiste en la división en grupos internamente homogéneos y heterogéneos respecto a los demás grupos. Para encontrar la estrategia de marketing más efectiva y adecuada para nuestra marca, debemos seleccionar un criterio de segmentación. En este proceso analizamos las necesidades y comportamientos de cada uno de los segmentos y detectamos las oportunidades de marketing que puedan ofrecernos.

Marketing internacional

Lerma y Márquez (2010) El marketing internacional es el conjunto de conocimientos que tienen como fin promover y facilitar los procesos de intercambio de bienes, servicios, ideas y valores entre oferentes y demandantes de dos o más países, para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes y consumidores, al tiempo que los oferentes (empresas, instituciones o individuos), logran sus propósitos respecto a ingreso, ganancia, servicio, ayuda o proselitismo, que son el motivo de su acción y existencia.

El marketing internacional es importante porque en la actualidad vivimos en un mundo global y, desde un punto de vista nacional, el aislamiento es imposible. La falta de participación en el mercado internacional acarrea un desarrollo económico menor para el país y repercute en un decremento del nivel de vida de la población. Cabe mencionar que el marketing internacional conlleva la promesa de una mejor calidad de vida y de transacciones de negocios más eficientes.

El marketing comprende actividades tales como la investigación de mercados, el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y las políticas de producto, precio, distribución y comunicación. En este sentido, las actividades de marketing nacional y el internacional son similares.

Sin embargo, el hecho de que los clientes potenciales se encuentren en mercados exteriores y no únicamente en el propio, hace que la competencia internacional sea mayor y que la empresa deba operar en mercados con características y marcos legales distintos, hacen que las técnicas de marketing sean más complejas y que tanto la formulación de la estrategia como su implantación sean sustancialmente distintas.

Teoría mercantilista

La primera teoría del comercio internacional surgió en Inglaterra a mediados del siglo XVI. Conocida como mercantilismo, su declaración de principios consistía en que el oro y la plata eran los pilares fundamentales de la riqueza nacional y eran esenciales para un comercio vigoroso. El principio fundamental planteaba que era conveniente mantener un mayor nivel de exportación que de importación. Al hacerlo, un país acumularía oro y plata e incrementaría su riqueza y prestigio nacionales. Ésta doctrina defendía la intervención gubernamental para lograr un excedente en la balanza comercial (Rivas, 2011).

Teoría de ventaja comparativa

En su libro “Principles of Political Economy” de 1817, David Ricardo demostró que un país debe especializarse en aquellos bienes y servicios que pueda producir de manera más eficiente y adquirir, de otros países aquellos que produzca de manera menos eficiente, incluso cuando, en ocasiones, esto represente adquirir bienes extranjeros cuya producción final puede ser más eficiente. De esta manera, la teoría de David Ricardo hace énfasis en la productividad de los países (Rivas, 2011).

Teoría del ciclo de vida del producto

Raymond Vernon propuso la teoría del ciclo de vida del producto a mediados de los años sesenta. La teoría decía que, de manera aparente, las empresas pioneras en un producto creían que era mejor mantener las plantas productivas cerca del mercado y del lugar de toma de decisiones. Debido a la novedad del producto, las empresas pueden cobrar precios relativamente elevados por sus nuevos productos. La demanda inicial en otros países avanzados no justifica la producción inicial en esos países del nuevo producto, pero si requiere exportaciones del país de origen. Con el tiempo, la demanda del nuevo producto empieza a crecer en otros países avanzados y entonces los productores extranjeros encuentran un motivo para iniciar la producción de tales bienes y de esta forma, abastecer a sus mercados nacionales. Conforme el mercado madura, el producto se vuelve más estandarizado, al ocurrir esto, las consideraciones de costos representan un papel más importante dentro del proceso competitivo y la producción se vuelve a

trasladar, esta vez hacia países en vías de desarrollo. El ciclo puede repetirse conforme los países en desarrollo empiezan a adquirir una ventaja de producción sobre los países desarrollados (Rivas, 2011).

Definición de INCOTERM

Mondragon (2015) Diario del Exportador, considera a los Incoterms como un conjunto de reglas internacionales, regidos por la Cámara de Comercio Internacional, que determinan el alcance de las cláusulas comerciales de precio, pues cada término permite determinar los elementos que lo componen. La selección de los Incoterms influye sobre el costo del contrato. Los Incoterms determinan:

- ✚ El alcance del precio
- ✚ En qué momento y donde se produce la transferencia de riesgos sobre la mercadería del vendedor hacia el comprador.
- ✚ Quien contrata y paga el transporte.
- ✚ Quien contrata y paga el seguro.
- ✚ Que documentos tramita cada parte y su costo.

2.3. Definición de términos básicos

Asociatividad: El Ministerio de Agricultura (2012) señala que es una estrategia, presentada en diversos modelos organizacionales, que busca una articulación de manera ventajosa en el mercado, además de generar mayor valor agregado a la producción, crear economías de escala, obtener mejores precios para sus productos, entre otras características que se resumen en la palabra 'competitividad'.

Comercialización: Es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales (Rivadeneira, 2012).

Oferta: La oferta es la cantidad de productos y/o servicios que los vendedores quieren y pueden vender en el mercado a un precio y en un periodo de tiempo determinado para satisfacer necesidades o deseos (Thompson, 2014).

Demanda: La demanda es la cantidad de bienes y/o servicios que los compradores o consumidores están dispuestos a adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos, quienes,

además, tienen la capacidad de pago para realizar la transacción a un precio determinado y en un lugar establecido (Thompson, 2014).

Estudio de Mercado: Proceso de planificar, recopilar, analizar y comunicar datos relevantes acerca del tamaño, poder de compra de los consumidores, disponibilidad de los distribuidores y perfiles del consumidor, con la finalidad de ayudar a los responsables de marketing a tomar decisiones y a controlar las acciones de marketing en una situación de mercado específica (Thompson, 2014).

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables: Asociatividad

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Asociatividad	Es una estrategia, presentada en diversos modelos organizacionales, que busca una articulación de manera ventajosa en el mercado, además de generar mayor valor agregado a la producción, crear economías de escala, obtener mejores precios para sus productos, entre otras características que se resumen en la palabra 'competitividad'. La	Condiciones para la asociatividad	Trabajo en equipo
			Confianza
			Compromiso mutuo
			Precisión de objetivos comunes
			Riesgos compartidos
		Producción	Tiempo dedicado a la producción
			Hectáreas
			Rendimiento
			Estacionalidad
			Enfermedades y plagas
			Tipo de riego

finalidad principal es generar mejores oportunidades de desarrollo para mejorar paralelamente las condiciones de vida de los involucrados en el proceso Ministerio de Agricultura (2012)	Beneficios	Nivel de ingresos
		Reducción de costos
		Aumento de la producción
		Poder de negociación
		Financiamiento
	Comercialización	Tipo de venta
		Nivel de articulación de mercado

Nota: Elaboración de autoras

Tabla2

Operacionalización de variables: Exportación

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
-----------	--------------------------	-------------	-------------

Variable dependiente: Exportación de papilla de Oca para bebés	Es el tráfico de bienes y servicios propios de un país con el fin de ser usados o consumidos en otro país. Este tráfico puede generar numerosos y variados fenómenos fiscales dado que, cualquier producto enviado más allá de las fronteras de un país, está sometido a diversas legislaciones y puede estar sometido a acuerdos específicos que dan lugar a condiciones concretas	Segmentos de mercado	Mercado objetivo	
			Nicho de mercado	
			Nivel de ingreso	
		Marketing Internacional	Tipo de incoterms	DDP
				FOB
				Plaza
				Precio
			Promoción	
			Producto	

según el país de destino	
Mincetur (2016)	

Nota: Elaboración de autores

3.2. Diseño de investigación

La presente investigación es de tipo No Experimental, esto debido a que el estudio se basa en el análisis del entorno.

El tipo de investigación es Descriptivo porque se requiere conocer el mercado en su totalidad, sus procesos actuales. Asimismo, se recopila información, datos, que permita llegar al resultado de la investigación.

Y propositiva porque se evalúa la información ya existente a fin de crear nuevas estructuras de investigación tomando en cuenta la realidad problemática y las alternativas de solución, y mejorar y proponer una idea innovadora y obtener resultados positivos dentro del mercado.

Además lo que se busca en esta investigación es demostrar los beneficios de la asociatividad en los productores de José Sabogal – Provincia de San Marcos de la provincia de Cajamarca, definiendo sus conocimientos acerca del concepto de asociatividad, para que mediante esta estrategia, estos puedan acceder a mercados que aún no han sido desarrollados por falta de recursos y conocimientos del mismo, tal es el caso de Alemania; en ese sentido, este método permitirá una visión más amplia del tema, con un enfoque descriptivo y explicativo.

3.3. Unidad de estudio

Asociación de productores de oca que pertenecen a la Cooperativa Agraria APT en el distrito José Sabogal, provincia de San Marcos, departamento de Cajamarca 2018.

3.4. Población

La población está constituida por los asociados de oca de los centros poblados: Jalcapampa, Coriorco, Pampa Alegre y Tinyayoc dentro de José Sabogal-San Marcos, los criterios de Exclusión – Inclusión, considerados para la delimitación poblacional son los que se indican a continuación:

- ✚ Productores que se dediquen a la actividad a ser investigada
- ✚ Productores del distrito de José Sabogal- San Marcos con amplia producción anual. (1 ha min)

3.5. Muestra (muestreo o selección)

Se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia, obteniendo lo siguiente:

Tabla3

Muestra de productores de oca

MUESTRA DE PRODUCTORES DE OCA		
PRODUCTORES OCA	CENTROS POBLADOS	PERSONAS ENCARGADAS
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE OCA DE JOSÉ SABOGAL-SAN MARCOS	Jalcapampa	5
	Coriorco	4
	Pampa Alegre	3
	Tinyayoc	3
TOTAL		15

Nota: Ministerio de Agricultura

El muestreo responde a un criterio de muestreo no probabilístico por conveniencia, en el que se seleccionaron a las personas que cumplen con determinadas características como su nivel de conocimiento y experiencia en el cultivo de oca y por sus niveles de producción.

3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

3.6.1. Técnica

Se aplicó encuestas a los productores de oca incluidos de acuerdo con los criterios de análisis de la población con la finalidad de obtener información de la asociatividad de dichos productores.

Instrumento: En este caso la recolección de datos se realizó a través de las encuestas, apoyada en un cuestionario. La encuesta estuvo dirigida a los principales productores de oca.

3.6.2. Procedimientos de recolección de datos

Para las encuestas:

El procedimiento para recolectar datos primarios de investigación fue el siguiente:

1. Se elaboró un marco poblacional conteniendo las unidades de análisis.
2. Mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia se identificó y seleccionó el número de productores de oca.

3. Se elaboró el instrumento de medición, con los ítems más representativos de las variables.
4. Nosotras como investigadoras realizamos las encuestas.
5. La aplicación de las encuestas se realizó individualmente, con una demora aproximada de 30 minutos por cada una.
6. Se realizó la transcripción de cada encuesta realizada.

3.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

Nuestro procedimiento de análisis de datos para la encuesta fue la siguiente:

Procesamiento de encuesta

- ✚ La encuesta se aplicó a cada una de las personas seleccionadas.
- ✚ Se transcribieron cada una de las respuestas de los encuestados.
- ✚ Ordenamos los datos obtenidos en tablas de origen.
- ✚ Finalmente se analizó la información de cada una de las encuestas, logrando obtener resultados pertinentes para la investigación.

CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE EXPORTACIÓN: PLAN DE NEGOCIO

4.1. CAPITULO I: Idea de Negocio

4.1.1. Identificación de la idea de negocio

Para el desarrollo de este Plan de Negocio, se consideró los trabajos anteriormente desarrollados durante el periodo de la vida académica. También se integró a ello un brainstorming que ayudó a fortalecer las ideas de negocio y a mejorarlas.

- **Lluvia de Ideas:** El primer paso para poder obtener nuestra idea de negocio fue generar una serie de 10 ideas emprendedoras con potencial en negocio.

Tabla4

Lluvia de ideas

N°	Idea de Negocio
1	Chips de oca
2	Papilla de oca
3	Tortilla de huevo deshidratado
4	Crema hidratante de chía.
5	Salsa de tarwi
6	Salsa de huacatay
7	Panetón de hongos
8	Pasta de cebolla
9	Harina de arracacha
10	Antocianina

Nota: Concha, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa (p.15)

- **Proceso de depuración:** Se recomendó tener 3 criterios de preselección, luego debemos indicar si se cumple cada idea de negocio por cada criterio de evaluación poniendo una marca, finalmente los proyectos que tienen rentabilidad e interés resultan favorables.

Tabla5

Clasificación de ideas

Ideas	Rentabilidad	Interés	Impacto Social	APLICA	
				Si	No
Chips de oca	X	X	X	X	
Salsa de tarwi	X	X	X	X	
Tortilla de huevo deshidratada		X	X		X
Crema Hidratante de chía		X	X		X
Papilla de Oca	X	X	X	X	
Salsa de huacatay	X		X		X
Panetón de hongos		X	X		X
Pasta de cebolla	X	X	X	X	
Harina de arracacha		X			X
Antocianina	X		X		X

Nota: Concha, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa (p.20)

Entre las ideas planteadas anteriormente, se seleccionaron dos posibles temas para desarrollar, la primera realizar una papilla para bebés a base de oca, como segunda alternativa se consideró elaborar una salsa de tarwi.

4.1.2. Evaluación de ideas planteadas

Luego de tener una pre-selección de ideas de negocio se realizará una evaluación para elegir la idea de la cual se elaborará el plan de negocio, teniendo en cuenta factores relevantes con respecto al giro del negocio de evaluación con sus respectivos sub-factores.

4.1.2.1. Metodología de evaluación

Para evaluar estas ideas, se tomó en cuenta varios aspectos dependiendo del tipo de negocio que se pretende desarrollar, en este caso las dos ideas que quedaron tienen parecido mecanismo funcional, una pretende ayudar en la alimentación de los

infantes, mientras que a segunda idea va dirigido a un público adulto, el cual tiene como propósito acompañar las comidas.

Los factores que se usaron para evaluar las ideas se encuentran: Proceso de producción, proveedores, mercado objetivo y competencia, dentro de estos también se consideraron sub-factores que nos ayudarían a identificar bien la idea de negocio a desarrollar.

4.1.2.2. Límites de evaluación

Demanda: Demanda de productos más naturales, que reemplacen a los productos químicos del mercado.

Potencial de crecimiento: La tendencia creciente de consumo de productos saludables en el mercado europeo.

Condiciones de competencia laborable: El desarrollo de cualquiera de estos productos generará puestos de trabajo, contribuyendo al desarrollo de las comunidades productoras.

Creación de ventajas comparativas y competitivas:

Comparativas: El principal insumo es accesible y se puede obtener a un bajo costo.

Competitivas: Los alimentos para bebés son muy adquiridos hoy en día, lo que genera una enorme demanda por estos productos elaborados de manera natural.

4.1.2.3. Factores de evaluación

Proceso de producción: El proceso de producción es simple, ya que existen pocos pasos a seguir para elaborarlo.

Proveedores: Los proveedores están al alcance de nuestros requerimientos, ya que en la ciudad encontramos calidad, buena producción y bajo costo.

Mercado objetivo: La tendencia de consumo de nuestro mercado objetivo, Europa; es favorable ya que tienen tendencia por productos naturales, saludables y de fácil utilidad.

Recursos financieros: Los recursos financieros son bajos ya que en el proceso de industrialización se requieren pocas máquinas y pocos pasos para la obtención del producto.

Recursos humanos/capital social: Inicialmente no contaremos con recursos humanos, pero se tendrá en cuenta para formalizar la empresa. Se contará únicamente con mano de obra de operarios.

Idea de Negocio	Factores	Ponderación del factor	Sub factores	Ponderación del factor
-----------------	----------	------------------------	--------------	------------------------

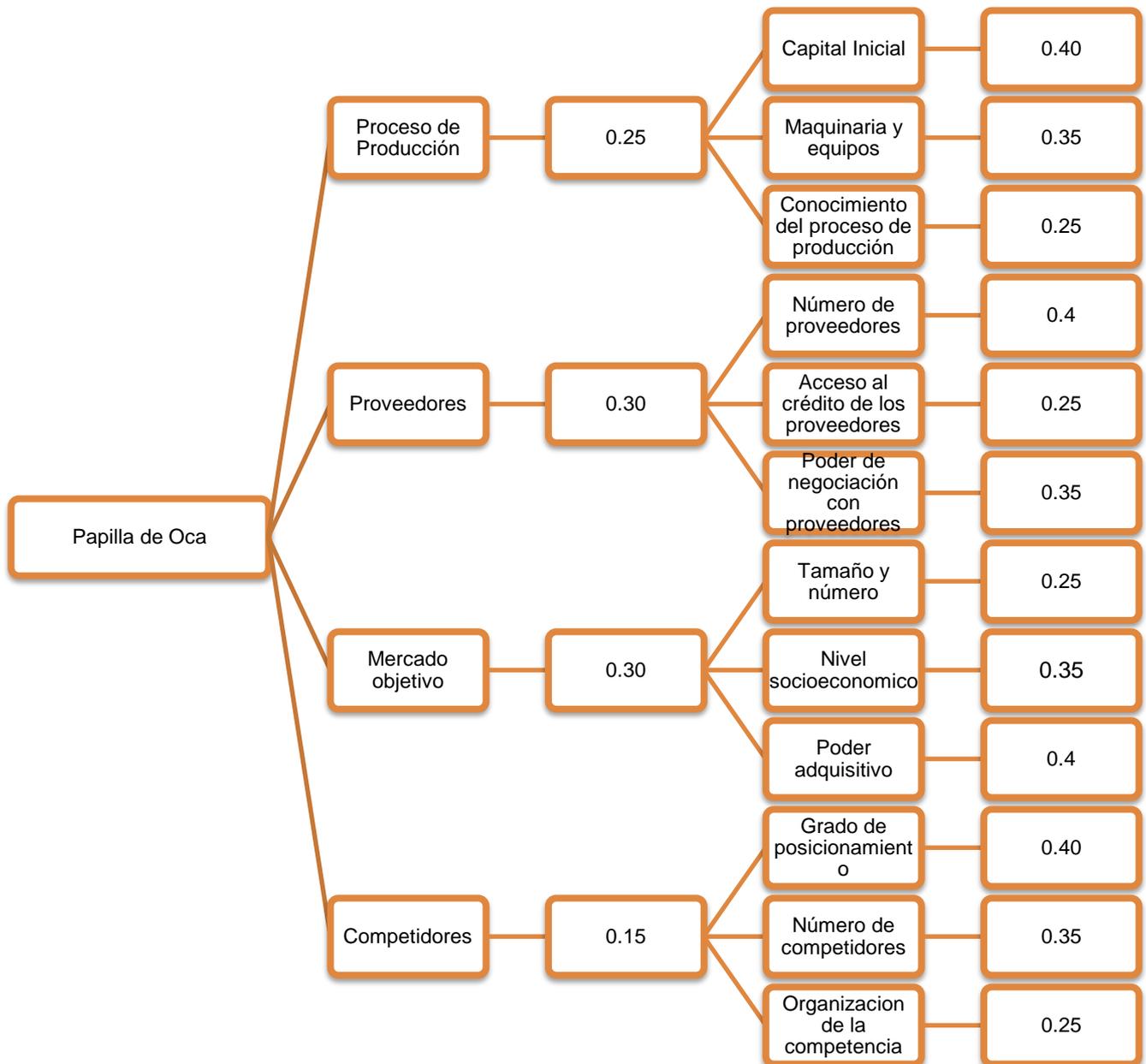


Figura 4. Ponderación de subfactores de evaluación – Papilla de oca.

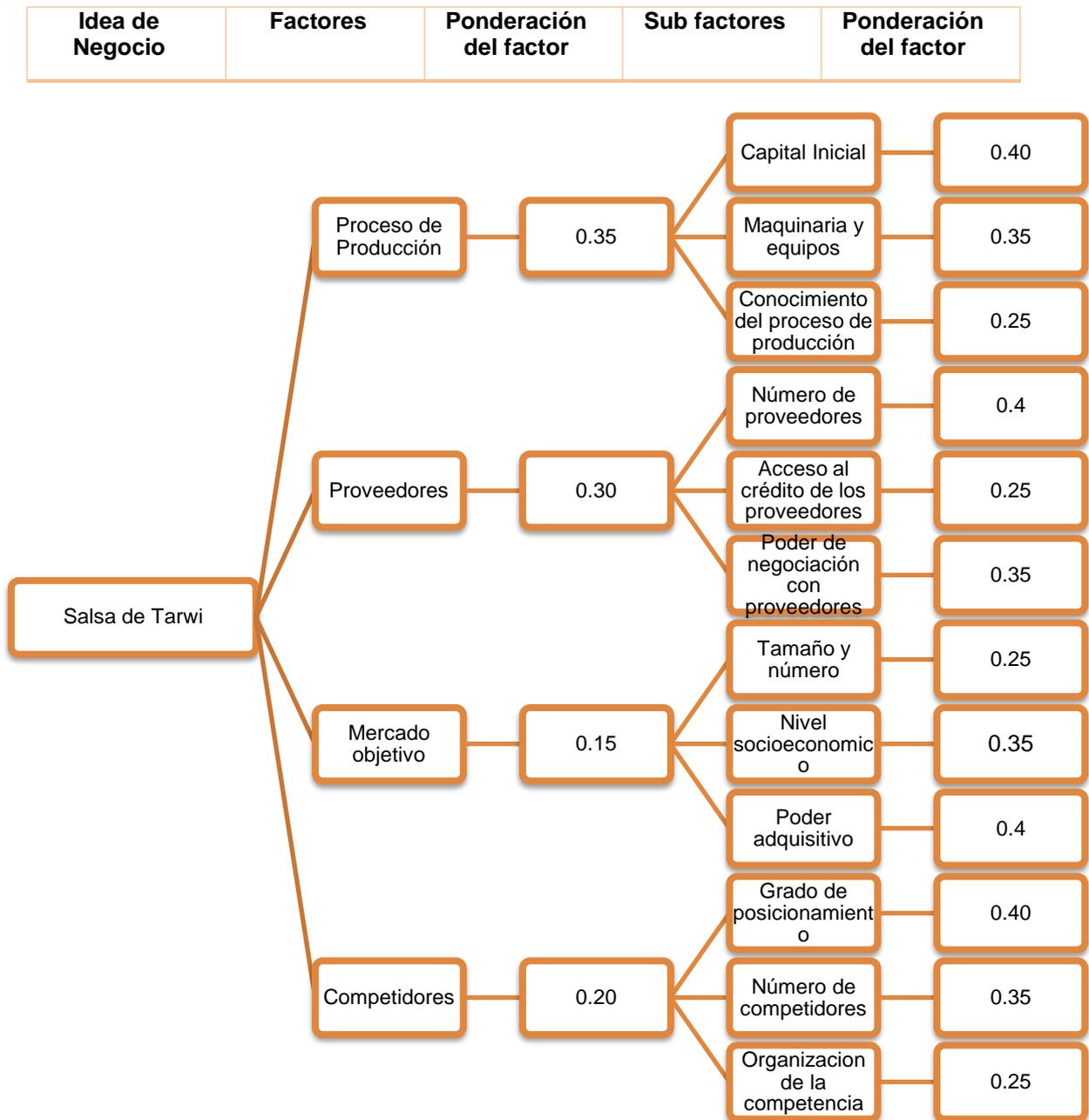


Figura 5. Ponderación de subfactores de evaluación – Salsa de Tarwi.

Posterior a este proceso, se tabulan los valores y denotaremos con un número del 1 al 20 según el conocimiento adquirido. Obteniendo un producto por cada factor tras la multiplicación de la ponderación del factor por los números considerados anteriormente. Finalmente se realiza la suma de los productos, obteniendo un puntaje final.

Tabla6

Matriz de evaluación de ideas - Papilla de oca

Factor	Ponderación/ Factor	Subfactor	Ponderación de Subfactor	Notas (1- 20)	Consolidación Valor factor	Ponderación Valor factor
Proceso de producción	0.25	Capital inicial	0.40	15	15.95	3.99
		Maquinaria y equipos	0.35	17		
		Conocimiento del proceso de producción	0.25	16		
Proveedores	0.30	Número de proveedores en el mercado	0.4	15	14.75	4.43
		Acceso al crédito de los proveedores	0.25	14		
		Poder de negociación con proveedores	0.35	15		
Mercado objetivo	0.30	Tamaño	0.25	14	13.95	4.19
		Nivel Socioeconómico	0.35	15		
		Poder adquisitivo	0.4	13		
Competidores	0.15	Grado de posicionamiento	0.4	16	15.5	2.33
		Número de competencias	0.35	16		
		Organización de la competencia	0.25	14		
Total	1				Resultado Final	14.92

Nota: Concha, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa (p.25)

Tabla7

Matriz de evaluación de ideas - Salsa de tarwi

Factor	Ponderación/ Factor	Subfactor	Ponderación de Subfactor	Notas (1- 20)	Consolidación Valor factor	Ponderación Valor factor
Proceso de producción	0.25	Capital inicial	0.40	12	13.8	3.45
		Maquinaria y equipos	0.35	15		
		Conocimiento del proceso de producción	0.25	15		
Proveedores	0.3	Número de proveedores en el mercado	0.45	16	14.15	4.25
		Acceso al crédito de los proveedores	0.2	12		
		Poder de negociación con proveedores	0.35	13		
Mercado objetivo	0.3	Tamaño	0.25	13	13.35	4.0
		Nivel Socioeconómico	0.35	14		
		Poder adquisitivo	0.4	13		
Competidores	0.15	Grado de posicionamiento	0.4	15	15.35	2.30
		Número de competencias	0.35	16		
		Organización de la competencia	0.25	15		
Total	1				Resultado Final	14.00

Nota: Concha, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa (p.25)

Tabla8

Escenario según el resultado final

	De 0 a 12	Pesimista
RESULTADOS FINALES	De 13 a 15	Conservador
	De 16 a 20	Optimista

Fuente: Concha, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa (p.42)

Ambas ideas de negocio planteadas se encuentran con un escenario conservador, siendo esto determinante para la realización de la idea de negocio.

4.1.2.4. Oportunidad identificada

Finalizando el proceso de evaluación de las ideas de negocio, los resultados finales son los siguientes: Papilla para bebés a base de oca obtuvo un 14.92, mientras que el resultado final de salsa de tarwi fue de 14.00. Finalmente, se puede concluir que, para este caso, el producto que más convendría elaborar es la papilla para bebés a base de oca.

4.1.2.5. Descripción de la idea de negocio

La idea de negocio consiste en la producción y comercialización de papilla para bebés al mercado de Berlín – Alemania 2018.

Nuestro producto, tendrá como base la oca andina producida en el Perú, se diferenciará por ser un producto altamente nutricional, más natural y saludable que sus competidores en el mercado, por lo cual tendrá grandes posibilidades de ser aceptado por el consumidor alemán, el cual se pudo deducir que Alemania es el mejor destino para nuestro producto, ya que al analizar los indicadores del entorno económico es el país que más importaciones realiza de alimentos de bebés actualmente.

PERFIL DEL CONSUMIDOR ALEMAN

- ❖ Los consumidores valoran atributos distintos, por lo que las empresas están buscando siempre innovaciones para satisfacer de mejor forma a cada consumidor, este es el caso del mercado alemán que ha ido presentando un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo en el consumo de productos de alta calidad, frescos, empacados, productos orgánicos y amigables con el medio ambiente, que sean fáciles de preparar y consumir.
- ❖ El consumidor alemán le da mucha importancia a la alimentación saludable y ecológicamente sostenible, y está dispuesto a pagar más por ella. Oquibaby contará con un envase innovador que será amigable con el medio ambiente, el cual podrá ser reutilizado una vez consumida la papilla.

- ❖ Según un informe de Santander Trade, el consumidor alemán tiende mucho a comparar precios, por lo que frecuentemente compra en tiendas de descuento. Asimismo, las ofertas influyen mucho en la decisión de compra y, por ende, los alemanes no dudan en visitar varios puntos de venta para aprovechar los precios más atractivos.
- ❖ Los alemanes continúan prefiriendo productos Premium de alto valor agregado.
- ❖ Existe un mayor interés en bienes que se identifiquen como ecológicamente amigables y saludables.
- ❖ Principalmente en los estratos de mayores ingresos, los alemanes tienen especial interés en productos que involucren beneficios para la salud y valoran la trazabilidad del producto.
- ❖ De acuerdo a datos de Euromonitor, son cada vez más importantes las presentaciones innovadoras en productos de bienestar y funcionales.
- ❖ Los consumidores alemanes apuestan con mayor frecuencia por productos orgánicos y de comercio justo. Es por ello que este país se ha convertido en el mayor mercado mundial de productos orgánicos en Europa.

Tabla9

Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2017

Producto: 200710 confituras, jaleas y mermeladas, purés y pastas de frutas u otros frutos, obtenidos por cocción, incl. Con adición de azúcar u otro edulcorante, en forma de preparaciones homogenizadas, para la alimentación infantil o para usos dietéticos, acondicionadas para la venta al por menos en envases con un contenido <=250 g

SAB	Importadores	Valor importado en 2017 (miles de USD) ▼	Saldo comercial 2017 (miles de USD) ↓	Cantidad importada en 2017	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad) ↓	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2013-2017 (%) ↓	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2013-2017 (%) ↓	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2016-2017 (%) ↓	Participación en las importaciones mundiales (%) ↓	Distancia media de los países proveedores (km) ↓	Concentración de los países proveedores ↓	Arancel equivalente ad valorem aplicado por el país (%) ↓
	Mundo	416.266	98.556	151.890	Toneladas	2.741	2	3	10	100	2.186	0,07	
🇩🇪	Alemania ↓	64.827	-19.734	19.015	Toneladas	3.409	30	23	35	15,6	856	0,22	7
🇷🇺	Rusia, Federación de ↓	24.755	-14.574	9.722	Toneladas	2.546	-7	-2	3	5,9	2.892	0,33	3,2
🇸🇪	Suecia ↓	18.769	-10.714	4.869	Toneladas	3.855	-3	1	-3	4,5	1.467	0,23	7
🇬🇧	Reino Unido ↓	17.638	-6.840	5.256	Toneladas	3.356	-13	-12	-39	4,2	2.090	0,12	7
🇫🇷	Francia ↓	17.478	7.425	6.766	Toneladas	2.583	3	1	18	4,2	822	0,15	7
🇮🇪	Irlanda ↓	16.250	-16.078	8.674	Toneladas	1.873	2	13	-6	3,9	657	0,56	7
🇨🇳	China ↓	15.136	-9.157	2.210	Toneladas	6.849	124	112	155	3,6	8.985	0,29	28,2

Nota: TRADEMAP

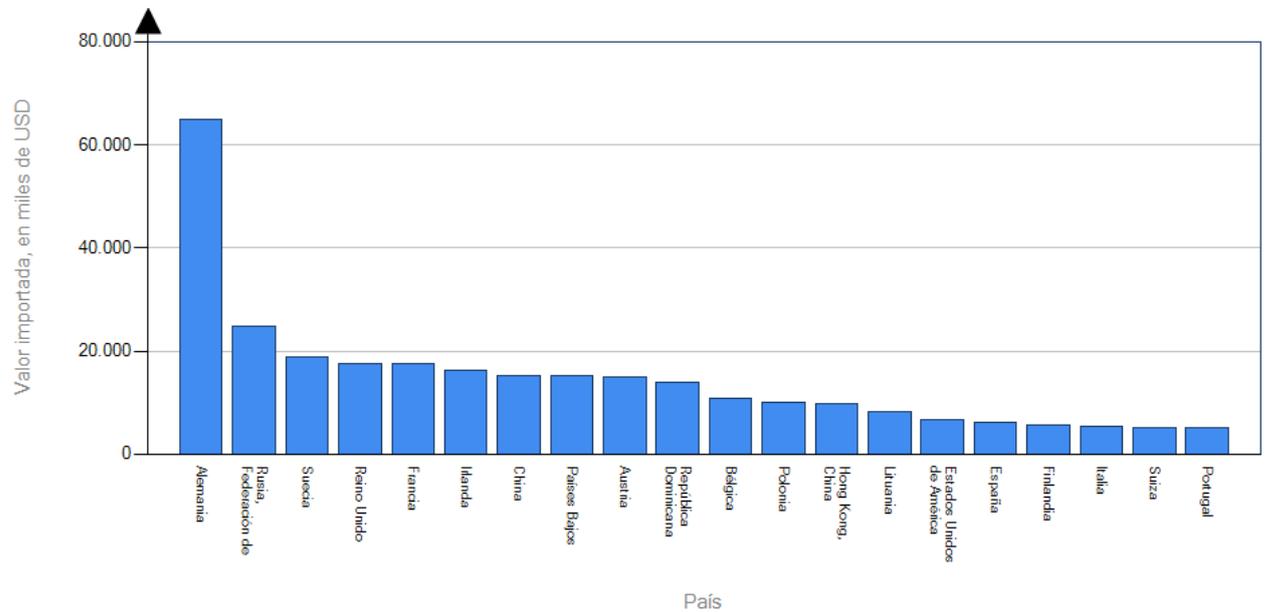


Figura 6. Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2017

Para elaborar esta idea de negocio se requerirá el insumo principal, que es el tubérculo andino “Oca”, por ello presentamos los siguientes cuadros, donde se ve la oca por región según variables productivas.

Tabla10

Perú: oca por región según variables productivas, marzo 2015/16

Región	Superficie cosechada (ha)				Producción (t)				Rendimiento (kg/ha)			Precio al productor (S/ / kg)		
	2015 ^P	2016 ^P	Var. %	Part. % 2016	2015 ^P	2016 ^P	Var. %	Part. % 2016	2015 ^P	2016 ^P	Var. %	2015 ^P	2016 ^P	Var. %
Nacional	128	155	20,4	100,0	715	1 140	59,5	100,0	5 571	7 381	32,5	0,9	1,0	5,9
Amazonas	10	3	-75,0	1,6	50	14	-73,0	1,2	5 000	5 400	8,0	0,5	1,2	136,3
Ancash	4	0	-100,0	0,0	17	0	-100,0	0,0	4 250	-	-	0,8	-	-100,0
Apurimac	0	8	-	5,2	0	51	-	4,5	-	6 375	-	-	0,5	-
Arequipa	0	0	-	0,0	0	0	-	0,0	-	-	-	-	-	-
Ayacucho	4	0	-100,0	0,0	18	0	-100,0	0,0	4 500	-	-	0,9	-	-100
Cajamarca	24	30	23,5	19,4	115	155	34,8	13,6	4 733	5 167	9,2	0,5	0,6	8,9
Callao	0	0	-	0,0	0	0	-	0,0	-	-	-	-	-	-
Cusco	38	0	-100,0	0,0	152	0	-100,0	0,0	4 000	-	-	1,0	-	-100
Huancavelica	12	13	8,3	8,4	62	67	8,1	5,9	5 167	5 154	-0,2	0,9	0,9	0,0
Huánuco	8	9	12,5	5,8	120	138	15,0	12,1	15 000	15 333	2,2	0,6	0,7	16,7
Ica	0	0	-	0,0	0	0	-	0,0	-	-	-	-	-	-
Junín	0	0	-	0,0	0	0	-	0,0	-	-	-	-	-	-
La Libertad	5	1	-80,0	0,6	25	6	-77,6	0,5	5 000	5 600	12,0	0,7	0,7	-4,4
Lambayeque	0	0	-	0,0	0	0	-	0,0	-	-	-	-	-	-
Lima	4	0	-100,0	0,0	12	0	-100,0	0,0	3 000	-	-	0,9	-	-100
Lima Metropolitana	0	0	-	0,0	0	0	-	0,0	-	-	-	-	-	-
Loreto	0	0	-	0,0	0	0	-	0,0	-	-	-	-	-	-
Madre de Dios	0	0	-	0,0	0	0	-	0,0	-	-	-	-	-	-
Moquegua	0	0	-	0,0	0	0	-	0,0	-	-	-	-	-	-
Pasco	0	0	-	0,0	0	0	-	0,0	-	-	-	-	-	-
Piura	0	0	-	0,0	0	0	-	0,0	-	-	-	-	-	-
Puno	19	91	378,9	58,9	144	710	393,9	62,3	7 568	7 805	3,1	1,8	1,2	-32,1

Nota: SISTEMA INTEGRADO DE ESTADÍSTICAS AGRARIAS (SIEA)

Se puede apreciar que los volúmenes de producción en Cajamarca son considerables, y ello es un buen indicador para poder desarrollar nuestro proyecto.

Según Agrobanco y el desarrollo agropecuario de la región de Cajamarca, indican que los principales cultivos transitorios (has) en Cajamarca son la papa, oca y olluco en 2016.

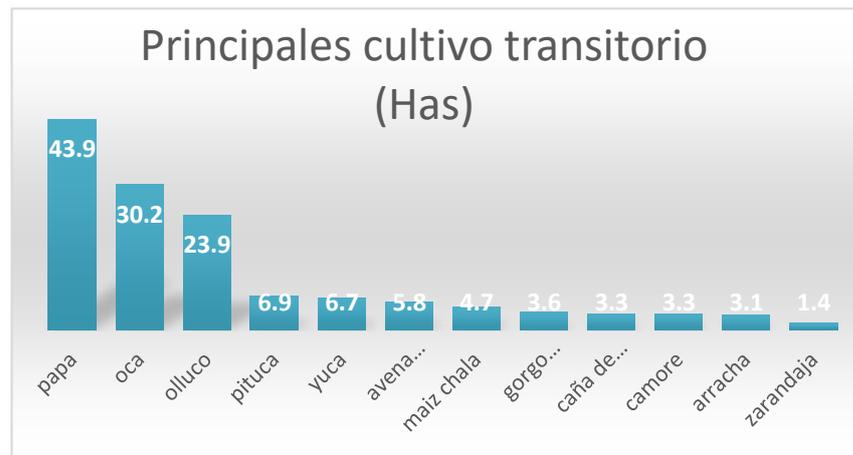


Figura 1: Principales cultivos transitorios

Nota: Agrobanco

4.1.2.6. Descripción del equipo emprendedor

El presente proyecto de inversión será desarrollando por las bachilleres de Administración y Negocios Internacionales.

Tabla11

Datos de emprendedoras

Emprendedores	Datos de contacto	
Escorza Cóndor Kathya	ekath12@hotmail.com	959517851
Montero Portillo Geraldine	geralmonteroportillo@gmail.com	993895447

Nota: Elaboración autoras

Marca Comercial

Es una identificación necesaria para el reconocimiento y posicionamiento de una empresa, nos permite generar una estrategia de competitividad que nos facilite distinguirnos.

Oquibaby, escrita en inglés, queremos que nuestros clientes al escuchar y observar nuestra marca comercial sepan que al consumir nuestra papilla sus bebés serán más fuertes gracias a este tubérculo. Esta marca nos idéntica con nuestro país Perú.

Esta marca se aplicará para las diferentes presentaciones de los productos de la empresa, llamado también extensión de marca. Reduciendo los gastos de promoción.

🚩 Ingles



Figura 7. Marca comercial en ingles

🚩 Español



Figura 8. Marca comercial en español

Etiqueta



Figura 9. Etiqueta del producto en español e ingles

Diseño de etiqueta:

Español



OquiBaby
Lo mejor para tu bebé

Información Nutricional		Vitaminas y minerales	Contenido
Tamaño por porción	200 g.	A	0,012 mg
Energía Total	386 KJ (89 Kcal)		
Composición		B1	0,090 mg
Proteína	0.2 g	C	0,072 mg
Grasa	0 g	Niacina	45,000 mg
Carbohidratos	22,0 g	Calcio	5,727

Basada en el requerimiento diario para niños dada por FAO

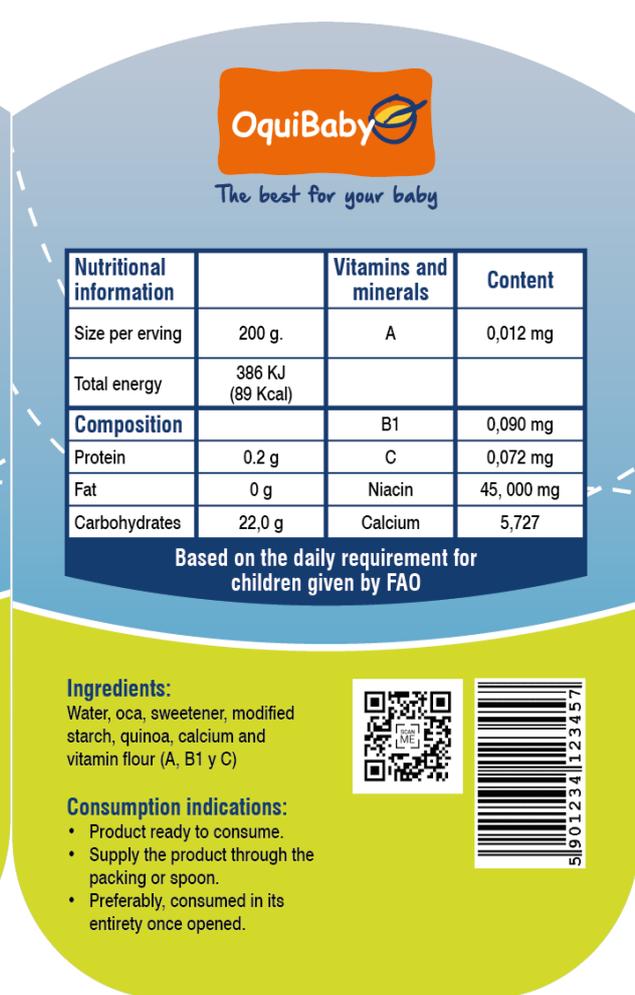
Ingredientes:
Agua, oca, edulcorante, almidón modificado, harina de quinua, calcio y vitaminas (A, B1 y C)

Indicaciones de consumo:

- Producto listo para consumir.
- Suministre el producto a través del empaque o cuchara.
- Preferiblemente, consumase en su totalidad una vez abierto.




Inglés



OquiBaby
The best for your baby

Nutritional information		Vitamins and minerals	Content
Size per erving	200 g.	A	0,012 mg
Total energy	386 KJ (89 Kcal)		
Composition		B1	0,090 mg
Protein	0.2 g	C	0,072 mg
Fat	0 g	Niacin	45,000 mg
Carbohydrates	22,0 g	Calcium	5,727

Based on the daily requirement for children given by FAO

Ingredients:
Water, oca, sweetener, modified starch, quinoa, calcium and vitamin flour (A, B1 y C)

Consumption indications:

- Product ready to consume.
- Supply the product through the packing or spoon.
- Preferably, consumed in its entirety once opened.




Figura 10. Etiqueta posterior del producto en español e inglés

Ficha Técnica del Producto

Tabla 12

Ficha técnica del producto

<p>Nombre comercial del producto</p>	
<p>Partida arancelaria</p>	<p>200710</p>
<p>Descripción Arancelaria</p>	<p>Confituras, jaleas y mermeladas, purés y pastas de frutas y otros frutos, obtenidos por cocción, con adición de azúcar u otro edulcorante, en forma de preparaciones homogeneizadas, para la alimentación infantil o para usos dietéticos.</p>
<p>Descripción del producto</p>	<p>Es una papilla para bebés a base de un tubérculo andino, la oca, es un producto con una gran riqueza nutricional, rico en carbohidratos, calcio, fósforo y hierro. El producto pretende complementar la alimentación de infante entre 6 a 48 meses de edad.</p>
<p>Departamentos productores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cajamarca • Ancash • Apurímac • Ayacucho • Huánuco • Puno • Junín
<p>Envase</p>	<p>PVC y BPA libre de ftalato</p>
<p>Tapa del envase</p>	<p>Tipo rosca</p>
<p>Medidas</p>	<p>11.43 x 15.24 x 7.62 Ancho- largo – grosor</p>
<p>Peso</p>	<p>200 gr</p>

País de origen	Cajamarca – Perú
País de destino	Alemania- Berlín
Acuerdos comerciales	Perú – Unión Europea, vigencia desde el 1ro de marzo del 2013, acceso preferencial para el 99.3% de productos agrícolas y para el 100% de productos industriales, libres de aranceles.

Envase

OQUIBABY, nuestra papilla a base de oca para bebés, tendrá un envase atractivo para la madre y también para el infante. Contará solo con un envase primario. Sera envasado de tal manera que el producto quedara debidamente protegido. Los materiales utilizados en el envase deberán ser nuevos, estar limpios y ser de calidad tal que evite cualquier daño externo o interno del producto. Contaremos con un envase novedoso, que ninguna empresa dedicada a la industria alimenticia infantil en nuestro país la utiliza.



Figura 11. Modelo de envase.

Al mismo tiempo de darle una adecuada alimentación al niño de la casa también nos preocuparemos en su desarrollo psicomotor, ya que, al ser llamativo para el infante, este se alimentará solo, poniendo en prácticas habilidades que aún desconoce y al manipular nuestro envase lo ira descubriendo, aprenderá a no depender de su padre para poder ser alimentado al consumir nuestro producto.



Figura 12. maneras de uso del empaque.

El uso de envases reciclables y los productos orgánicos son dos maneras de proteger al medio ambiente. El consumidor actual está más interesado en adquirir productos de empresas que tengan conciencia ambiental. En el caso de los productos orgánicos, este no sólo posee beneficios para la salud humana, si no también se preocupa por establecer un equilibrio ecológico para proteger la fertilidad de los suelos o evitar problemas de plagas, a mediano y largo plazo. Ya que al ser de material de plástico evitaremos que sea desechado, ya que podrá ser reutilizado y brindarle diferentes beneficios al empaque. Envase de 200 gr.



Figura 13. Empaque

Embalaje de Exportación

Para poder exportar nuestras papillas de oca "Oquibaby" lo primero que se debe realizar es asegurar el producto antes de ser introducido a la caja en la cual será exportada. Para esto cada uno de los envases será recubierto con papel burbuja con el fin de evitar rajaduras o golpes en el momento que puedan chocar entre ellas y evitar debilitar el producto.

El plástico burbuja es la protección más ligera, versátil, flexible y transparente. Es una protección de alto rendimiento, acolchado y con amortiguación de larga duración que brindara a cada una de los envases con las papillas la seguridad de no contar con algún daño durante el transporte.

Embalaje de Exportación

Para poder exportar nuestras papillas de oca "Oquibaby" lo primero que se debe realizar es asegurar el producto antes de ser introducido a la caja en la cual será exportada. Para esto cada uno de los envases será recubierto con papel burbuja con el fin de evitar rajaduras o golpes en el momento que puedan chocar entre ellas y evitar debilitar el producto.

El plástico burbuja es la protección más ligera, versátil, flexible y transparente. Es una protección de alto rendimiento, acolchado y con amortiguación de larga duración que brindara a cada una de los envases con las papillas la seguridad de no contar con algún daño durante el transporte.



Figura 14. Embalaje del producto

Una vez envueltos todos los envases con el plástico de burbujas, serán colocados en una caja de 60 cm de largo.



Figura 15. Medidas de caja de exportación

La Norma ISO 7000, corresponde a los iconos o símbolos internacionales con los cuales se indica la manipulación deseada para la carga que estamos enviando.



Figura 16. Iconos impresos en cajas de exportación.

Esta foto muestra el sitio donde deben imprimirse los iconos de la Norma ISO. Deben imprimirse en color oscuro, preferiblemente en negro. Deben colocarse en lado izquierdo superior de las cuatro caras laterales. No se deben reemplazar por texto; si se desea hacerlo, debemos utilizar los textos de manera complementaria y colocarlo en los idiomas correspondientes a los países de destino.

Al finalizar con la protección de cada uno de los productos a exportar, continua la protección de la caja la cual mantiene a cada uno de ellos. Como primera protección para las cajas que contienen nuestro producto, haremos uso de una doble capa de plástico de film que reducirá el riesgo de daño, como fricción y roturas de esta misma.



Figura 17. Protección de exportación.

Posterior al embalaje de cada una de las cajas, debemos ponerlas sobre pallets para poder facilitar el transporte. La altura del pallet debe tener un mínimo de 70 mm para permitir la manipulación por la uña del montacargas.

La altura de cada unidad de carga sobre la paleta correspondiente debe ser para vía Marítima de 2.50 metros incluyendo la paleta.

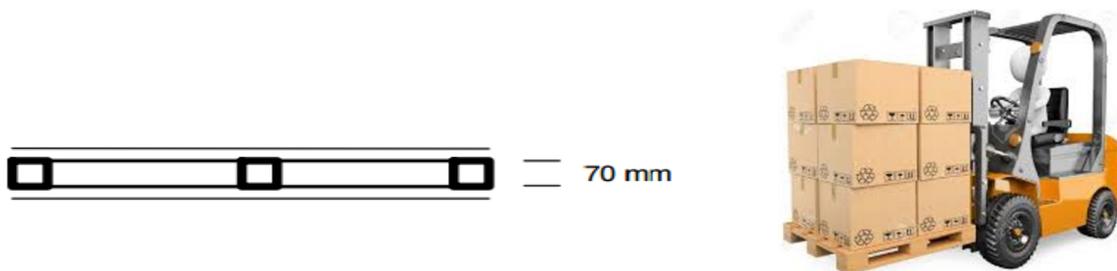


Figura 18. Altura de pallets.

Toda la carga de papillas que se movilice, debe estar unitarizada, es decir acomodada sobre una paleta y debidamente asegurada de tal manera que se pueda mover como si fuera una sola caja grande

Para unitarizar la carga es conveniente emplear malla plástica o plástico film y esquineros protectores de cartón. Luego debemos sujetar toda la unidad con plástico y sus respectivas grapas del mismo material.



Figura 19. Seguridad de cajas de exportación

Luego de realizada la unitarización, se protegerá el pallet con stretch film y aseguraremos la carga con flejes. Esto servirá para darle mayor estabilidad y cohesión artificial a la carga para evitar cualquier tipo de defectos en las unidades de carga.



Figura 20. Modelo de carga de cajas

El siguiente paso es el llenado del contenedor. El contenedor que utilizaremos será el de 40 pies, el cual abarca hasta 22 palets.

Una de las primeras cosas que se debe decidir para optimizar el transporte de los palets al extranjero es si necesitas enviar un contenedor completo, un contenedor compartido.

A partir de cargas equivalentes a por lo menos a 6 palets estándar, el contenedor completo es la mejor opción. La capacidad de un contenedor completo de 20 pies es de 10 palets y la de un contenedor de 40 pies de hasta 22 palets estándar.



Figura 21. Container

La paletización es muy común en algunos países para incrementar la eficiencia en el manejo de la carga. Cuando se hacen uso de los pallets, es importante prestar atención a lo siguiente:

Características del Embalaje

Al finalizar todo el proceso de embalaje, haber elegido de qué manera protegeremos nuestros productos para que puedan ser exportados, ahora sigue cuanto mercadería abarcara en nuestra caja y cuantas paletas podrán abarcar dentro de nuestro container.

Dentro de cada caja ingresarán 50 unidades de nuestra papilla "Oquibaby"

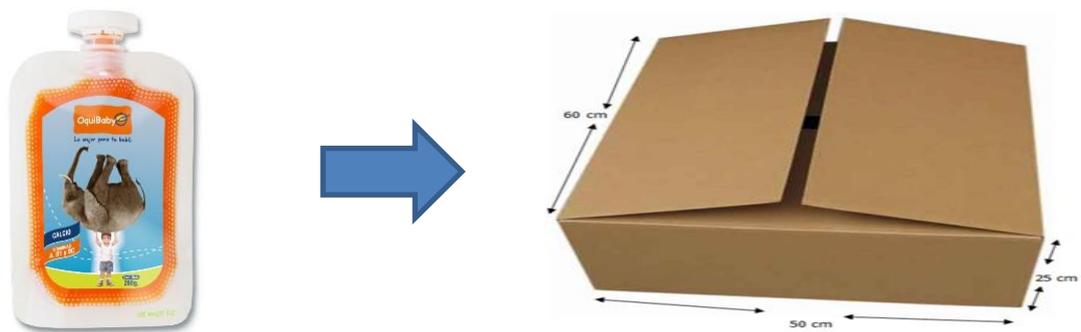


Figura 22. Características de embalaje

Sobre cada pallet serán montadas 40 cajas llenas de la papilla de oca, de la manera que aparece en la foto:

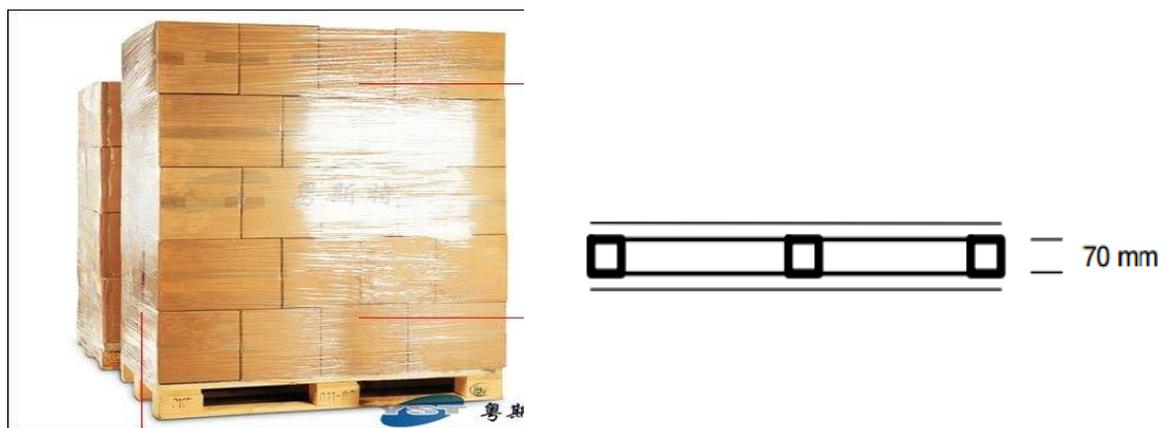
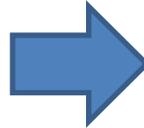


Figura 23. cantidad de cajas sobre cada pallet

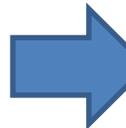
Con los cuales se define que en cada pallet sostendrán 2000 papillas. Los posibles containers que utilizaremos serán los de 20" y 40".

En el container de 20" caben 10 pallets.



En un container de 20" caben 400 cajas. Por lo que tiene una capacidad de exportación de 20,000 papillas

En el container de 40" caben 21 pallets.



En un container de 40" caben 840 cajas. Por lo que tiene una capacidad de exportación de 42,000 papillas

Figura 24. Cantidades de papillas por container

PARTIDA ARANCELARIA:

Tabla13

Partida arancelaria: Perú

PARTIDA ARANCELARIA	DESCRIPCIÓN
2007.10.00.00	Confituras, jaleas y mermeladas, purés y pastas de frutas y otros frutos, obtenidos por cocción, con adición de azúcar u otro edulcorante, en forma de preparaciones homogeneizadas, para la alimentación infantil o para usos dietéticos.

Nota: Elaboración autoras.

Tabla14

Partida arancelaria: Alemania

ALEMANIA (PARTIDA ARANCELARIA SEGÚN PAIS DE DESTINO)

PARTIDA ARANCELARIA	DESCRIPCIÓN
2007.10	Confituras, jaleas y mermeladas, purés y pastas de frutas y otros frutos, obtenidos por cocción, con adición de azúcar u otro edulcorante, en forma de preparaciones homogeneizadas, para la alimentación infantil o para usos dietéticos.

Nota: Elaboración autoras.

Barreras no arancelarias o cualitativas

Actualmente existen diversas certificaciones, principalmente en el sector de los alimentos, para determinar si un producto es sustentable. Algunas de ellas son:

El World Fair Trade Organization contribuye al desarrollo sustentable ofreciendo mejores condiciones para el comercio internacional y asegurando los derechos de productores y trabajadores a lo largo del planeta. La organización garantiza que todos los productos certificados con el sello Fair trade hayan pasado por un proceso de comercio justo, es decir, los productores, especialmente los de países en vías de desarrollo, han recibido un trato justo, un precio mínimo que cubre los costos de una producción sostenible y también una prima adicional, la cual se ha usado para invertir en desarrollo sustentable y de la comunidad.

Regulaciones de etiquetado

Los productos que se comercialicen en Alemania al igual que en el resto de la Unión Europea deben cumplir con los requisitos sobre etiquetado destinados a garantizar la protección de los consumidores. Dichos requisitos pretenden asegurar un elevado nivel de protección de la salud, la seguridad y los intereses de los consumidores, proporcionándoles información completa sobre el producto (contenido, composición, utilización segura, precauciones especiales, informaciones específicas, etc.). La legislación existente establece normas obligatorias de etiquetado para ciertos sectores, como, por ejemplo: alimentación, electrodomésticos, calzado, textiles, etc.

Son elementos obligatorios del etiquetado:

- ✚ Denominación de venta (nombre del producto)
- ✚ Lista de ingredientes
- ✚ Cantidad neta
- ✚ Fecha de duración mínima
- ✚ Condiciones especiales de conservación y de utilización

Regulaciones sanitarias

La UE ha definido una estrategia global de seguridad alimentaria que se aplica tanto a los alimentos como a cuestiones referidas a la salud. Su objetivo es garantizar la trazabilidad de los alimentos hasta la mesa sin dificultar el comercio y garantizando al consumidor una alimentación rica y variada.

Los estados miembros de la UE aplican la legislación sanitaria y fitosanitaria en coordinación con la Comisión europea. La Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (AESA) es la principal institución encargada del análisis científico de todas las cuestiones sanitarias y fitosanitarias

Órganos involucrados en la seguridad alimentaria en la UE – ALEMANIA

Dirección General de la Salud y Protección de los Consumidores – SANCO

Tiene por misión contribuir a mejorar la salud, la seguridad y la confianza de los ciudadanos europeos. Asimismo, es la autoridad responsable de mantener actualizada la legislación sobre seguridad de los alimentos, salud de las personas y derechos de los consumidores, así como velar por su cumplimiento.

La Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA)

Sus principales funciones son: emitir dictámenes científicos independientes, por propia iniciativa o a solicitud del Parlamento Europeo, la Comisión o un Estado miembro; proporcionar apoyo técnico y científico a la Comisión en aquellos aspectos que tengan algún impacto en la seguridad alimentaria y crear una red con vistas a desarrollar y fortalecer una estrecha cooperación entre organismos similares de los Estados miembros. Asimismo, identifica y analiza los riesgos, reales y emergentes, en la cadena alimentaria e informa de ellos al público en general.

Alimentos Nuevos o “Novel Foods”:

Los productos alimenticios e ingredientes que no ingresaron antes del año 1997 a la Unión Europea son considerados “Novel Foods” o nuevos alimentos. Algunos de estos procedimientos incluyen la realización de exámenes de seguridad alimentaria que realizados por cada país.

Regulaciones de envase y embalaje

Los envases y embalajes comercializados en la UE deben respetar requisitos generales para la protección del medio ambiente y disposiciones específicas para la protección de la salud de los consumidores como, por ejemplo:

- ✚ El reciclado de los materiales y la prevención de los residuos de envases
- ✚ Los tamaños, cantidades y capacidades nominales
- ✚ La composición y los componentes de los materiales destinados a entrar en contacto con los alimentos.

De acuerdo, con las disposiciones establecidas en la Directiva, los embalajes de madera de todo tipo (cajones, cajas, jaulas, tambores, paletas, paletas-cajón y demás maderos de estibar, collarines para paletas, etc.) deben someterse a alguno de los tratamientos.

Normas de calidad

NORMATIVAS

En Alemania, existen diversas normativas, comunes a todos los países miembros de la UE, que regulan los distintos productos y varían de acuerdo al origen y las especificaciones de cada uno de ellos. Estas normativas buscan regular la seguridad de las personas, animales y el medio ambiente. Las principales normas que aplican a la gran mayoría de los productos importados por la UE tienen relación con la protección de la salud de los consumidores, incluyendo requisitos sanitarios, fitosanitarios y técnicos.

La responsabilidad de hacer cumplir la ley que rige al sector de alimentos es compartida entre el Gobierno central y los gobiernos locales. Mientras la legislación es función del Gobierno Central, la ejecución de ella es responsabilidad primordialmente de las más de 400 autoridades locales en el Alemania y más específicamente de los Oficiales de la Salud Ambiental (“Environmental Health Officers, “EHOs”) y los Oficiales de Estándares del Comercio (“Trading Standards Officers”, “TSOs”).

Regulaciones de toxicidad

- ✚ A grandes rasgos el cumplimiento de la regulación considera los siguientes puntos:
- ✚ Las declaraciones no deben ser falsas, ambiguas o engañosas, que no fomenten o condicionen el exceso de consumo de algún alimento y que no impliquen que una dieta balanceada no pueda proveer los nutrientes necesarios.
- ✚ En la mayoría de los casos se deben incluir detalles nutricionales en la etiqueta.
- ✚ El reglamento, especifica que declaraciones y en qué casos se pueden agregar.
- ✚ No se puede declarar que la salud podría verse afectada por el no consumo de algún producto.
- ✚ Se prohíben declaraciones que hagan referencia a cantidades o proporciones de pérdida de peso.
- ✚ En alimentos, no se puede hacer referencia a recomendaciones de médicos u otros profesionales de la salud.

Regulaciones ecológicas

Sello Ecológico Alemán "Bio- siegel"

Lanzado en el mes de septiembre de 2001 como indicación voluntaria para alimentos orgánicos del Ministerio Federal de Alimentación, Agricultura y Defensa de los Consumidores, el sello ecológico alemán "Bio-Siegel" se ha desarrollado desde entonces para figurar hoy entre los sellos más conocidos y notorios para productos alimenticios. En Alemania más del 90% de los consumidores conocen el sello ecológico "Bio-Siegel", entre ellos más del 50% tienen confianza en lo que representa, y entre estos últimos un 70% compraría víveres marcados con el "Bio-Siegel" ofrece la posibilidad, de que productores, elaboradores, distribuidores e importadores con su escasa información visual llamen la atención del consumidor sobre los víveres ecológicos u orgánicos y despierten o refuercen el interés de comprar tales productos. El empleo del sello ecológico "Bio-Siegel" es voluntario y gratuito para todos los participantes del mercado. Otra ventaja para todos, los que desean aplicarlo, es su modo de uso fácil y nada burocrático.



Figura 25. Sello BioSiegel

Etiquetado ecológico europea

La etiqueta ecológica comunitaria, o logotipo de la flor, es la marca oficial de la Unión Europea para productos con el menor impacto ambiental en un amplio rango de productos. El objetivo es promover y ayudar a los consumidores a identificar aquellos bienes que contribuyen significativamente al mejoramiento en aspectos ambientales claves.

La participación en este programa es voluntaria. Esto significa que los productos pueden ser vendidos en el mercado de la Unión Europea sin el logotipo de la Flor y no hay regulaciones que obliguen aplicar la etiqueta ecológica.



Figura 26. Etiquetado ecológico europeo

Regulaciones y normas ambientales

Existen normas que establecen las regulaciones para el tratamiento de las mercancías que utilicen embalaje de madera, exige la certificación de cada horno de tratamiento para un tipo de madera específico y un embalaje determinado.

Para las exportaciones de productos agrícolas de origen animal o vegetal se debe cumplir con las normas sanitarias, establecida por la UE. Además, las autoridades del país por donde ingresan los productos exigen un certificado fitosanitario y tienen la potestad de realizar la inspección de los embarques. También se puede exigir la trazabilidad del producto, el registro de los productos y de las empresas importadoras de alimentos y la notificación de embarques previamente a su llegada al mercado comunitario.

En cuanto a los orgánicos o con la denominación "Eco" se requiere de una certificación que compruebe su denominación, para que los consumidores al pagar un precio superior por estos productos se aseguren que el producto fue diseñado, producido y empaçado, de una forma amigable con el medio ambiente.

Normas ISO de Etiquetado Ambiental

Organización Internacional de Normalización (ISO): Apoya el desarrollo sostenible a través de las normas ISO 14000, que soluciones para cada uno de los pilares del desarrollo sustentable. Dichas normas son voluntarias y se incluyen sistemas de gestión, etiquetas y declaraciones ambientales, evaluaciones del desempeño ambiental, contabilidad y verificación de gases de efecto invernadero, evaluación de los aspectos medioambientales de productos y servicios, guía para la comunicación ambiental, entre otros.

Responsabilidad Social Internacional (SAI):

Las normas ISO se enfocan en la gestión ambiental, sin establecer criterios para la dimensión social que es tan importante en el contexto de sustentabilidad. Las normas SA 8000 entrega los estándares de responsabilidad social que establecen las condiciones laborales mínimas para garantizar un espacio laboral digno en diversas industrias. Las áreas cubiertas por el estándar son discriminación, trabajo infantil, trabajos forzados y velar por un lugar de trabajo saludable y seguro, entre otros. **Comité Europeo de Normalización (CEN):**

Su objetivo es similar al de las normas ISO, pero se preocupa de dar a conocer normas que guíen exclusivamente al continente europeo.

TIPOS DE CERTIFICADO, PERMISOS, LICENCIAS O AUTORIZACIONES

EL CERTIFICADO DE ORIGEN:

Documento que acreditara la procedencia y origen de la papilla de oca, los requisitos para la obtención del certificado de origen: Declaración jurada de origen, Certificado de origen debidamente llenado, sellado y firmado por el exportador según formato aprobado por los acuerdos comerciales, copia de la factura de exportación, constancia de pago por derecho de trámite. El certificado de origen se puede solicitar en: ADEX, SIN, CCL, siendo el costo de S/.50 por envió.

ANÁLISIS DE GESTIÓN EXPORTADORA

Costos de exportación

INCOTERM: Delivered Duty Paid - (Entregada Derechos Pagados)

Se utilizará el DDP significa que el vendedor tiene el máximo de obligaciones en la importación. Es por ello que el vendedor paga todos los costos y realiza todos los trámites hasta que la mercancía llegue a su destino, siendo el comprador quien no realiza ningún tipo de trámite. Es importante concretar que los gastos de aduana de importación también los asume el vendedor.

Los siguientes puntos mencionados son aquellos que nos van a llevar a incurrir en costos en todo nuestro proceso de exportación:

- ✚ GATE _ OUT/IN: Se denomina así a la entrega de un contenedor vacío al usuario en el lugar designado.
- ✚ Transporte terrestre: Se trabajará con la empresa Toscano quien demuestra seguridad y calidad en su trabajo a un costo bajo.
- ✚ Uso del muelle: La tarifa cubre la utilización de la infraestructura, para permitir el traslado del contenedor
- ✚ Manipuleo: La tarifa cubre la recepción, apilamiento y entrega del contenedor que ingresa al terminal
- ✚ Transferencia: Esta Tarifa cubre el traslado del contenedor desde áreas de almacenamiento del terminal.
- ✚ Manipulación de muelle: El servicio de enganche y desenganche del contenedor en muelle.
- ✚ Venta conocimiento/embarque: Indica el cobro por el juego de formularios de conocimientos de embarque
- ✚ Seguro: Es el cobro que se realiza para cubrir daños.

4.2. CAPITULO II: Análisis del entorno

4.2.1. Análisis del ambiente externo

Posterior a analizar las diversas tasas de natalidad, el consumo de alimentos de bebés y la debida importancia a productos naturales y saludables. Se decidió que el país seleccionado para lograr la exportación de nuestro producto, papilla de oca para bebés. "Oquibaby", es el mercado alemán.

Alemania es la 4º mayor economía de exportación en el mundo. En 2015, Alemania exportó \$ 1,24 Billones e importó \$ 989 Miles de millones, dando como resultado un saldo comercial positivo de \$ 252 Miles de millones.

Alemania, oficialmente República Federal de Alemania, se ubica en Europa central y forma parte de la Unión Europea (UE), es la segunda nación más poblada de Europa después de Rusia y tiene un rol muy importante en el desarrollo económico, cultural, social y tecnológico del globo. Con más de 82 millones de habitantes, representa la mayor población entre los estados miembros de la Unión Europea. La capital y ciudad más grande es Berlín. El país ha desarrollado un alto nivel de vida y establecido un sistema completo de seguridad social. Alemania es uno de los países con sistemas logísticos y de comercialización más sofisticados y exigentes del mundo, sus habitantes están acostumbrados a demandar productos con estándares muy elevados que privilegian la calidad sin descuidar el precio. Las empresas alemanas están acostumbradas a negociar con proveedores de todo el mundo buscando eficiencia y profesionalismo en la relación.

En este capítulo analizaremos los factores que podrían afectar al momento de realizar nuestro negocio, analizaremos los elementos más relevantes de cada factor y como estos afectan a nuestros negocios.

Dentro de este análisis encontramos una serie de factores que impacta en distintos grados sobre nuestra empresa, trataremos seis factores básicos: demográfico, político/legal, económico, sociocultural, tecnológico y ambiental

4.2.1.1. Factor Demográfico

En esta tabla podemos apreciar las características asignadas a la edad, sexo, etc. Estudiamos el sector demográfico alemán porque se podrá obtener competitividad evaluando únicamente estos datos demográficos.

Tabla15

Análisis de Factor Demográfico

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANÁLISIS
Demográfico	Número o tamaño de la población	El público objetivo al que vamos dirigidos son las personas del nivel socioeconómico A y B.
	Género de los clientes	Nos dirigimos a las personas tanto de género masculino como femenino.

	Edad de los clientes	Padres de familia entre los 25 y 40 años, que tengan bebés entre las edades de los 6 hasta 48 meses.
	Características del cliente	Personas tanto del género masculino como femenino que se preocupen por la alimentación de sus bebés.

Nota: Concha, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa (p.45)

4.2.1.2. Factor Político/Legal

El factor político de Alemania, la manera en la que esta es manejada es un factor determinante en el bienestar de las empresas.

Tabla16

Análisis de Factor Político/Legal

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANÁLISIS
Político / Legal	Estabilidad política del país	El jefe de gobierno es el Canciller, elegido por mayoría absoluta en la Asamblea Federal por un período de cuatro años. Los Ministros Federales (Consejo de Ministros) son nombrados por el presidente siguiendo recomendaciones del Canciller. El gobierno depende directa o indirectamente del apoyo del parlamento, que se expresa generalmente mediante un voto de confianza. El Canciller no puede disolver el parlamento directamente, pero puede recomendar la disolución al presidente en caso de que se produzca una moción de censura en el seno de la Asamblea Federal.

Nota: Concha, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa (p.47)

4.2.1.3. Factor Sociocultural

Con respecto a este sector alemán, la empresa debe actuar de acuerdo con la cultura que lo rodea. En el caso de las empresas peruanas sabemos que las empresas deben enfrentar una gama de problemas sociales.

Tabla17

Análisis de Factor Sociocultural

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANÁLISIS
Sociocultural	Antecedentes históricos del mercado	Si tenemos en cuenta una historia de 25 años, el índice de referencia del mercado de capitales alemán ha incrementado en más de 6 veces su valor desde 1990.
	Comportamiento del consumidor	Los consumidores alemanes gozan de un nivel de vida elevado y tienden cada vez más a optimizar sus recursos. Poco fieles, compran tanto productos de descuento como de marca, según las oportunidades disponibles. Los factores precio y calidad son determinantes. Los alemanes se preocupan cada vez más del impacto medioambiental de los productos que compran y se interesan por los productos "durable" o "verdes".
	Normas implícitas de la sociedad	Debido a que nuestra empresa estará dedicada a la satisfacción de sus clientes, las normas implicadas de la sociedad hacia nuestra organización van de la mano con nuestros valores

Nota: Concha, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa (p.48)

4.2.1.4. Factor Económico

Analizamos como se encuentra la economía alemana, considerando elementos relevantes que también podría afectar a nuestra empresa, entre otras cosas la empresa depende también de estos elementos para obtener buenos resultados y altos rendimientos.

Tabla18

Análisis de Factor Económico

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANÁLISIS
Económico	Situación económica	El marco económico en el país es óptimo. Debido a que Alemania es una de las economías europeas más estables. Esto genera grandes oportunidades
	Instituciones económicas existentes	En Alemania hay instituciones muy importantes que pueden brindar facilidades para financiar el desarrollo de este negocio. La principal es: Bundesbank Central bank ok Germany
	Políticas fiscales del gobierno	No hay distinción entre empresas alemanas y extranjeras. Una empresa puede ser imponible en Alemania a partir del momento en que es administrada o que está inscrita en el país. El lugar en que fue constituida no es relevante.
	Poder adquisitivo del consumidor	Con un PIB/habitante de 48.100 USD, los consumidores alemanes gozan de un poder adquisitivo elevado.

Nota: Concha, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa (p.46)

4.2.1.5. Factor Tecnológico

En este sector es el cual más dificultad y oportunidad encontramos, ya que nuestro negocio está directamente relacionado con la innovación tecnológica en especial al momento de la producción del producto.

Tabla19

Análisis de Factor Tecnológico

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANÁLISIS
	Adelantos tecnológicos relevantes	Debido a que vivimos en un mundo tecnológico esto permite que las empresas tengan una necesidad de utilizar nuevas tecnologías para el mejoramiento de sus procesos productivos.

Tecnológico	Nuevos medios para promoción	En torno a 88% de los alemanes están conectados a Internet. En 2016, pasaban en promedio más de 2h al día navegando en la red. Los gastos en publicidad en Internet van en alza y se benefician de la disminución de la publicidad en los periódicos impresos.
	Nuevos métodos de contacto postventa	La publicidad es la que expande a nuestra empresa, ya que estaremos en diferentes redes sociales, permitiendo así poder contactarnos con mayor cantidad de cliente.

Nota: Concha, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa (p.49)

4.2.1.6. Facto Ambiental

Este factor es tomado con mucha importancia al mercado al cual vamos dirigido, está tomando mayor impacto y visto que si logramos realizar nuestro producto sin ningún efecto en el medio cambien tendríamos una gran oportunidad de negocio.

Tabla20

Análisis de Factor Ambiental

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANÁLISIS
Ambiental	Disponibilidad de materia prima	Las principales materias primas para la elaboración de este producto son la oca se encuentran en la región de Cajamarca.
	Impacto en el medio ambiente	La idea de negocio está comprometida con la preservación de los recursos naturales ya que es una empresa socialmente responsable.

Nota: Concha, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa (p.50)

4.2.2. Análisis de la Industria

4.2.2.1. Ubicación del negocio en la CIU

El objetivo de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) es brindar una clasificación uniforme y universal de las diversas actividades económicas productivas, ofreciendo un conjunto de categorías de actividades que sirvan para la producción y análisis de datos tanto en el entorno nacional como en el internacional. De este modo, la CIIU brinda a los distintos negocios una forma conveniente de ubicar el sector en el cual estos desarrollan sus actividades.

Tabla21

CIIU de papilla para bebés a base de oca

DIVISION	GRUPO	CLASE	DESCRIPCION
10			Elaboración de productos alimenticios
	103		Elaboración de conservación de frutas, legumbres y hortalizas.
		1030	Elaboración de conservación de frutas, legumbres y hortalizas.

Nota: Sunat

Elaboración: Autoras de tesis

4.2.2.2. Determinación del entorno específico

En este paso se analizará nuestro negocio con otros negocios, para así poder descubrir quién es nuestra principal competencia y nuestros principales sustitutos.

Tabla22

Determinación de Entorno Especifico

Crterios	Detalle	OQUIBABY	HIPP ORGANIC	HEINZ	NUTRIIBEN
FUNCIONES Necesidades que el producto o servicio satisface para los clientes	Buen sabor y consistencia	1	0.90	0.80	0.60
	Insumos sanos y calidad	1	0.90	0.65	0.70
	Precio	1	1.00	0.90	0.80
	Producto natural y saludable	1	0.80	0.65	0.75
TECNOLOGIA Medios que utiliza la empresa para satisfacer dichas necesidades (funciones)	Alto contacto e interacción con el cliente	1	0.75	0.65	0.50
	Innovación – diseños creativos	1	1.00	1.00	0.90
	Sitio web para mostrar el producto	1	1.00	0.90	0.75
CLIENTES Definir las características de las personas a quienes va dirigido el producto o servicio que el negocio ofrece	Madres y padres de casa o colaboradores del hogar	1	0.75	0.80	0.90
	Conocedores de los alimentos para bebés	1	1.00	0.75	0.60
	Nivel socio económico A y B	1	0.75	0.60	0.80
SUMA		10	8.40	7.70	7.30

<p>El competidor directo es: * HIPP ORGANIC (puntaje 8.40) Los principales sustitutos son: * HEINZ (puntaje 7.70) * NUTRIBEN (7.30)</p>	<p>Debo aplicar el análisis de las 5 fuerzas de Porter a: Papillas para bebés</p>
--	---

Nota: Concha, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa

En el anterior cuadro la asignación de calificaciones entre 0 y 1, la calificación máxima es 1. La empresa con el puntaje más alto es considerada como el competidor directo, mientras que las demás empresas serán consideradas como los principales sustitutos.

4.2.2.3. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Según Porter, existen cinco fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado o un segmento de este. La empresa analizará estas fuerzas para establecer acciones concretas y destinar los recursos necesarios para cumplirlas, con la finalidad de superar a la competencia

En este paso vamos a analizar a nuestra competencia, primero veremos la rivalidad entre competidores actuales que es alta, luego estudiamos la amenaza de competidores potenciales, la amenaza de productos sustituto, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

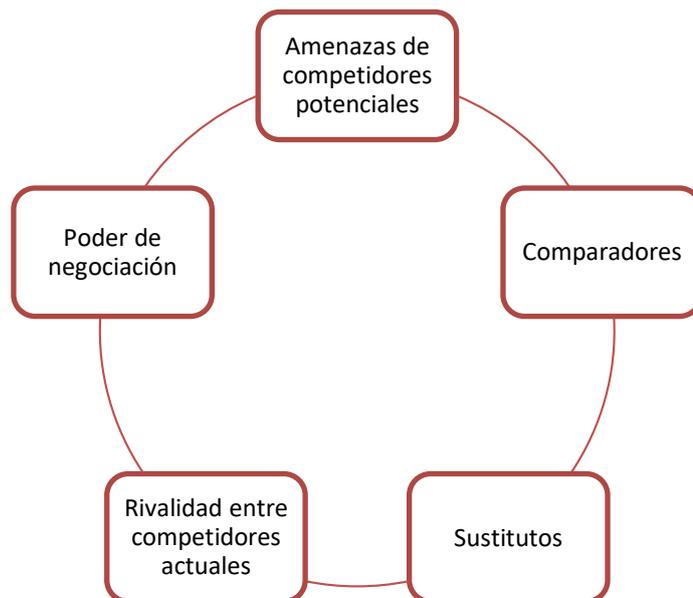


Figura 27. Fuerzas de Porter

Tabla23

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 alto ya que existen papillas como gloria y Heinz	1	ALTO
	Crecimiento de la industria en los últimos años	El crecimiento de papillas para bebés ha ido en aumento en los últimos años	1	
	Características diferenciadoras del producto respecto a la competencia	Los competidores cuentan con mejor diversificación de productos	1	
	Diversidad de competidores	La diversidad es bastante ya que se ofrecen diferentes productos	1	
	Barreras de salida	Las posibles barreras de salida del mercado podrían ser costos de salida, ciertas relaciones estratégicas, pero sobre todo emocionales.	0	
	TOTAL			
Amenaza de competidores potenciales	Diferenciación del producto ofrecido en el mercado actual	Existe un alto grado de diferenciación en nuestro mercado porque es la única papilla para bebés a base de oca	1	ALTO
	Costos de cambio de los clientes	Puede elevarse por factores como fidelidad, confianza, posicionamiento; sin embargo utilizaremos diversas estrategias de posicionamiento	1	

	Acceso a canales de distribución	Existen varios canales de distribución adecuados para este producto.	1	
	Requerimientos de capital para el ingreso a la industria	Tener capital necesario para el ingreso a la industria	1	
	Experiencia en el sector	Ayuda a tener la confianza de los clientes	0	
	TOTAL		4/5	
Amenaza de productos sustitutos	Disponibilidad de sustitutos al alcance del cliente	Los productos sustitutos serían compotas, fórmulas para bebés y papillas caseras.	1	BAJO
	Precios del producto sustituto	Usualmente es mayor.	0	
	Grado de satisfacción del cliente	Nuestro producto va a satisfacer de igual manera que los productos sustitutos, pero con la diferencia de que será natural.	1	
	Innovación del producto	Presentaciones llamativas	1	
	Barreras de entrada	Que tan accesible resulta el mercado.	0	
	TOTAL		3/5	
Poder de negociación de los proveedores	Número de proveedores importantes	Tendremos potenciales proveedores que nos abastecerán con oca	1	ALTO
	Disponibilidad de sustitutos para suministro del proveedor	Existen sustitutos, pero con menores cantidad para abastecernos	1	
	Fidelidad del proveedor	La elección del proveedor por la empresa a la que suministra se basa en afectividad o en términos monetarios.	1	
	Costos de cambio de proveedores.	Los costos siempre serán altos	1	

	Contribución de los productores a la calidad del producto	Esto es vital, pues tenemos que tener la materia prima en óptimas condiciones	0	
	TOTAL		4/5	
Poder de negociación con los clientes	Número de clientes y/o tamaño del mercado meta.	Clientes potenciales, debido al aumento en el consumo de comidas para bebés en los últimos años.	0	ALTO
	Disponibilidad de sustitutos en la industria.	El número de sustitutos es amplio, pues existente variedad de papillas, pero la nuestra tendrá diferenciación	0	
	Costos de cambio del cliente.	Los clientes pueden realizar sus propias papillas	1	
	Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás.	No representa gran amenaza.	0	
	Rentabilidad de los clientes.	El producto es para uso propio, por lo que no hay rentabilidad	0	
	TOTAL		1/5	

Nota: Concha, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa (p.62)

En el cuadro anterior se asigna:

- ✚ Puntaje 1: si el aspecto incrementaría el grado de la fuerza analizada
- ✚ Puntaje 0: si el aspecto no incrementa, no afecta o disminuyera el grado de la fuerza.

Dentro del análisis de las fuerzas de Porter la rivalidad entre los competidores actuales, la amenaza de los competidores potenciales es alto debido a que son marcas posicionadas en el mercado. Sin embargo, el Poder de negociación con los clientes también es alto, ya que es un mercado que tiene preferencia por productos innovadores y responsables con el medio ambiente, lo cual representa una oportunidad de negocio identificada.

4.2.3. Análisis del ambiente interno

Analizaremos el entorno interno de la empresa, mediante el cual identificamos las principales actividades que se desarrollan y vemos como cada actividad está relacionada.

4.2.3.1. Análisis de la Ventaja Competitiva.

Nuestra papilla de oca se distinguirá por garantizar a su público consumidor que los insumos utilizados en la elaboración de las papillas sean naturales y saludables, contando con un alto valor nutritivo importantes para el desarrollo del bebé.

4.2.3.2. Análisis de las áreas funcionales de la empresa.

Esta empresa tendrá diferentes áreas en la empresa las cuales serán: Área de Producción, Área de Recursos Humanos, Área de Marketing y Ventas y Área de finanzas.

Tabla24

Clasificación de actividades de la empresa

ACTIVIDADES PRIMARIAS	ACTIVIDADES SECUNDARIAS
Logística Interna	Compras
Producción	Desarrollo
Logística Externa	Recursos Humanos
Marketing y Ventas	Infraestructura de la empresa
Servicio Post-Venta	

Nota: Concha, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa (p.67)

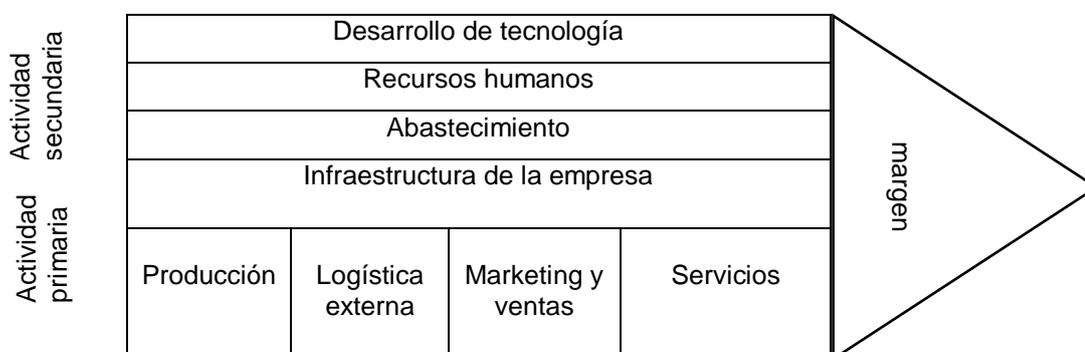


Figura 28. Análisis de la Cadena de Valor

Tabla25

Identificación de procesos clave de actividades

ACTIVIDADES	PROCESOS CLAVE
<ul style="list-style-type: none"> - Logística Interna - Operaciones - Logística Externa - Marketing y ventas Servicios 	<p style="text-align: center;">PRIMARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas. - Procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final. - Almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor - Actividades con las cuales se da a conocer el producto. - Servicios de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.
<ul style="list-style-type: none"> - Abastecimiento - Desarrollo de - Tecnologías - Recursos Humanos 	<p style="text-align: center;">SECUNDARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar de manera correcta el control del abastecimiento de los insumos para el proceso productivo. - Contar con la tecnología necesaria para facilitar el proceso de desarrollo de nuestro producto y agilizar nuestro servicio. - Motivar constantemente a nuestro personal para satisfacer la demanda de nuestro mercado. - Contar con la infraestructura adecuada para la comodidad de nuestros clientes y tener un mejor desarrollo productivo.

Nota: Concha, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa (p.62)

Tabla26

Identificación de procesos más importantes

PROCESOS MAS IMPORTANTES	¿SITUACION ÓPTIMA?	
	SI	NO
Realizar un correcto abastecimiento del producto, para que esté disponible a cualquier momento.	✘	
Procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.		✘
Actividades con las cuales se da a conocer el producto	✘	
Brindar una atención al cliente de manera óptima para que nos brinde su confianza.	✘	
Motivar constantemente a nuestro personal para satisfacer la demanda de nuestro mercado.		✘
Contar con la infraestructura adecuada para la comodidad de nuestros clientes y tener un mejor desarrollo productivo.		✘
Decisión	Mantenerlo	Mejorarlo

Nota: Concha, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa (p.62)

4.2.4. Conclusión del análisis FODA

Finalmente hacemos matriz FODA lo que nos va a permitir tener mejor entendimiento de cuáles son los factores que nos afectan y también como podríamos mejorarlo en un futuro.

Tabla27

Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
Primer producto a base de oca, balanceado y nutritivo para la alimentación del bebé	Poco conocimiento nutricional de la oca por el público.
Precio de venta accesible	Poca experiencia en el mercado

Conocimientos actualizados, investigaciones acerca de nuestro mercado destino.	Poca experiencia en negociación y comercialización.
Creatividad e innovación en los envases	Recursos Financieros
Oportunidades	Amenazas
Incremento de poder adquisitivo de los clientes	Alta amenaza de competidores potenciales
El consumidor exige productos de calidad y saludables.	Que el producto no tenga acogida con el público alemán.
Bajo costo de materia prima	Alta dependencia de los proveedores
Flexibilidad del mercado	Sustitutos posicionados den el país destino.

Nota: Concha, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa (p.62)

4.3. CAPITULO III: Estudio de Mercado

4.3.1. Estudio de Mercado

4.3.1.1. Paso I: planteamiento de las preguntas

4.3.1.2. Paso II: Estructura de las respuestas

Tabla28

Estructura de preguntas y respuestas

PREGUNTAS	RESPUESTAS
P: ¿Quiénes son nuestros clientes, y porqué se caracterizan?	R: Pagaran por mi producto todos los hombres y mujeres que tengan hijos entre los 6 y 48 meses de edad, que pertenezcan a los niveles socioeconómicos A y B que busquen adquirir un producto innovador que brinde la mejor alimentación a su bebé
P: ¿Cuáles son los factores que determinan la decisión de compra del producto?	R: Dentro de ellos tenemos el alto valor nutritivo que tendrá cada papilla a base de oca, pues buscamos la salud de nuestros clientes con un producto que complementara la alimentación del infante, el precio, tamaño y diseño del envase.

<p>P: ¿Quiénes son mis competidores directos?</p>	<p>R: Mis competidores directos son principalmente Hipp y Heinz.</p>
<p>P: ¿En qué se diferencia usted de la competencia?</p>	<p>R: Aparte de ofrecer un sabor casero, buscamos la salud de los bebés de nuestros clientes con un nuevo ingrediente con propiedades altamente nutricionales, el cual es importante para el desarrollo cognitivo del bebé.</p>
<p>P: ¿Cómo voy a promocionar mi producto?</p>	<p>R: Presentándonos en diversas ferias gastronómicas en Alemania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Food & Life Múnich (28 nov- 02 dic): Feria de consumo con exposición de venta de especialidades gastronómicas • Semana verde internacional (18 – 27 ene): La feria internacional más grandes para la industria de alimentos. • Biofash (13 – 16 feb): Feria mundial de productos orgánicos • Rohvolution (28 - 29 sep): Una forma de alimentación saludable
<p>P. ¿Qué estrategia utilizaremos para liderar en el mercado?</p>	<p>R: La estrategia que vamos a utilizar es la de marketing mix ya que nos enfocaremos en los diferentes aspectos que son el beneficio, la calidad del producto, el precio competitivo, los atributos de nuestro producto, entre otros.</p>
<p>P: ¿Cuál es el potencial de crecimiento de su mercado?</p>	<p>El país que encabeza la lista es el país de Alemania con un total de más de 19 toneladas de alimentos para infantes, que fueron importadas en el año 2017, con una tasa de crecimiento del 35% entre el 2016 y el 2017, en lo que se refiere a productos como: confituras, jaleas, purés y pastas de frutas u otros frutos, obtenidos por cocción, en forma</p>

	<p>de preparaciones homogenizadas para la alimentación infantil. Es decir, las oportunidades de crecimiento que ofrece este sector son enormes.</p> <p>(Fuente: Trademap)</p>
<p>P: ¿Cuáles son las barreras de entrada de mi negocio?</p>	<p>R: El capital inicial que se necesitara para implementar la planta procesadora para la papilla.</p> <p>Se requiere certificaciones fitosanitarias de la materia prima.</p> <p>Dentro de otros posibles requerimientos o reglamentaciones que los estados miembros de la UE aplican esta la legislación sanitaria y fitosanitaria.</p> <p>Tener certificaciones de calidad de la empresa.</p> <p>Instituciones encargadas de la inocuidad de os alimentos:</p> <p>La Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria.</p> <p>La Comisión de Codex Alimentarius.</p> <p>Las regulaciones necesarias son: el sello Bio – Siegel y el etiquetado ecológico europeo.</p>

Nota: Elaboración por autoras

4.3.1.3. Fase III. Definición de estudio de mercado

4.3.1.3.1 Objetivo general del estudio:

- ✓ Determinar si actualmente sería viable desarrollar una papilla para bebés a base de oca, que brinde beneficios a la salud de los infantes.
- ✓ Elaborar un plan de negocio de Producción de una papilla para bebés a base de oca en el mercado de Alemania – Berlín para el año 2019.

4.3.1.3.2 Objetivos específicos:

- ✓ Identificar los factores que determinan la decisión de compra del producto.

- ✓ Determinar todos los requerimientos, necesidades y tendencias de consumo de nuestros clientes para la comercialización del suplemento alimenticio en el mercado alemán.
- ✓ Identificar el precio idóneo de la papilla en el mercado alemán.

4.3.1.4. Estimación de demanda

Tabla29

Estimación de la demanda

SEGMENTACION DE MERCADO Y ESTIMACION DE DEMANDA			
ALEMANIA	81 324 925 Hab.	Mercado total, población de Alemania.	Fuente : https://countrysimeters.info/es/Germany
BERLIN	3 611 222 hab.	Mercado total, población de Berlín	Fuente : https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/alemania
MERCADO POTENCIAL	5%*(3 611 222 hab.) =180 561 hab	Padres de familia de Berlín entre las edades de 25 a 54 años	Fuente: Oficina Federal Estadística alemana http://www.mitramiss.gob.es/es/mundo/Revista/Revista137/144.pdf
MERCADO DISPONIBLE	66% *180 561=119 170 hab	Padres de familia de Berlín entre las edades de 25 a 54 años que compran papillas de bebés	Fuente: Food Navigator
MERCADO EFECTIVO	37% * 119 170 = 44 092 44 092* 60 = 2 645 520	Padres de familia de Berlín entre las edades de 25 a 54 años que compran papillas para sus hijos y tienen la intención de comprar nuestro producto. 60 = (tendencia de consumo mensual mínimo aprox/hab)	Fuente: Reporte Global de Nielsen
MERCADO OBJETIVO	2 645 520*2%	Cuota de mercado = 2%	

	52910 *12= 634 925 papillas al año	
	120 000 papillas	Por abastecimiento de materia prima, abarcaremos el 20% del mercado.

4.3.2. Metodología para la realización de un Estudio de Mercado

La finalidad del estudio de mercado es obtener información para una eficiente toma de decisiones, haciendo referencia al libro *Planes de negocios: una metodología alternativa*. La metodología se planteará en tres fases.

4.3.2.1. Fase I. Diseño del Plan

El diseño del plan estará sujeto a cuatro pasos:

Paso I: Definición y formulación del objetivo de estudio

Estudiar el mercado que adquiere papillas para bebés, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B que realizan sus compras en diferentes centros de distribución, Berlín – Alemania en el año 2018.

Paso II: Definición del objetivo general de la investigación

Objetivo general

Elaborar un plan de negocio de Producción de una papilla para bebés a base de oca en el mercado de Alemania – Alemania para el año 2018

Objetivos específicos

- ✓ Determinar si sería viable desarrollar una papilla para bebés a base de oca, que brinde beneficios a la salud de los infantes
- ✓ Identificar los factores que determinan la decisión de compra del producto.
- ✓ Determinar todos los requerimientos, necesidades y tendencias de consumo de nuestros clientes para la comercialización de una papilla a base de oca en el mercado alemán.

A continuación, se realizarán preguntas para cada objetivo específico planteado, ver tabla n° 30.

Tabla30

Objetivos específicos – estructura de respuestas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTAS
Determinar si sería viable desarrollar una papilla para bebés a base de oca, que brinde beneficios a la salud de los infantes.	<p>¿Cuáles son los beneficios de la oca para los infantes?</p> <p>¿Cuál es la frecuencia de compra de alimentos para bebés?</p> <p>¿Cuál es la inversión inicial que se requiere?</p>
Identificar los factores que determinan la decisión de compra del producto.	<p>¿Qué diferencia al producto de los de la competencia?</p> <p>¿Cuál es la cadena logística de la comercialización del producto?</p> <p>¿Qué barreras comerciales existen para el producto?</p>
Determinar todos los requerimientos, necesidades y tendencias de consumo de nuestros clientes para la comercialización del suplemento alimenticio en el mercado alemán.	<p>¿Qué le gustaría recibir al cliente por la compra de nuestro producto?</p> <p>¿Cuál es la estrategia de lanzamiento del producto?</p> <p>¿Cuentan con algún plan de diversificación de productos?</p>

Nota: Concha, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa (p.89)

Paso 3: Diseño de la metodología

La información se obtuvo a través de la muestra aleatoria de la población.

La herramienta elegida en el trabajo de campo, son las encuestas por internet.

A continuación, se detalla la encuesta realizada.

ESTUDIO DE PAPILLA PARA BEBÉS A BASE DE OCA– CUESTIONARIO PRINCIPAL

Objetivo: Recolectar información sobre los gustos de los consumidores.

Indicaciones: Con el fin de conocer las oportunidades de mercado para la venta de papilla para bebés a base de oca, solicitamos su colaboración para el llenado de la siguiente encuesta marcando con una “X” la respuesta de su elección.

Muchas gracias por su colaboración.

I. DATOS GENERALES

Edad:

- a) 18-23
- b) 26-31
- c) 32-37
- d) 38-43
- e) 43-48

Sexo

Masculino	
Femenino	

II. INFORMACIÓN GENERAL

1. ¿Qué es lo primero que usted valora al comprar un alimento para su bebé?
 - a) Insumos naturales
 - b) Envase
 - c) Precio
 - d) Cantidad y calidad
 - e) Propiedades nutraceuticas
2. ¿Con qué frecuencia adquiere usted papilla para su bebe?
 - a) Diariamente
 - b) Semanalmente
 - c) Quincenalmente
 - d) Mensualmente
3. ¿Usted conoce las propiedades nutricionales de la Oca?
 - a) Si
 - b) No
4. ¿Estaría dispuesto a adquirir una nueva papilla a base de oca para complementar la alimentación de su bebe?
 - a) Si
 - b) No
5. ¿Cuál es el tamaño de la presentación de la papilla que usted más compraría para su bebe?
 - a) 200 gr

- b) 250 gr
 - c) 300 gr
6. ¿Dónde le gustaría poder adquirir este producto?
- a) Supermercados
 - b) Tiendas pediátricas
 - c) Tiendas naturistas
7. ¿La presentación o envase del producto es importante para usted?
- a) Si
 - b) No
8. En cuanto al envase. ¿Prefiere que sea...?
- a) Reutilizable
 - b) Vidrio
 - c) plástico
9. ¿Qué tipos de papillas industrializadas conocen? .
- a) Hipp
 - b) Heinz
 - c) Nestlé
 - d) Nutriiben
10. ¿Actualmente con que alimenta a su hijo?
- a) Papillas industriales
 - b) Formulas
 - c) Alimentos preparados en casa

Paso 4: Elaboración del cronograma de actividades

El estudio de mercado estará determinado bajo el siguiente cronograma de actividades:

Tabla31

Cronograma de Actividades

Actividades/Semanas	Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Definir el problema								
Definir los objetivos								
Elaborar y realizar encuestas piloto								
Realizar encuestas								
Tabular y procesar datos								
Elaborar tablas y gráficos								
Analizar la información recolectada								
Elaborar conclusiones								
Primera sustentación								
Sustentación final								

Nota: Concha, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa (p.103)

4.3.2.2. Fase II: Trabajo de Campo

El trabajo de campo consiste en preparar la encuesta, para verificar que las preguntas estén claramente redactadas y el tercer paso es realizar el trabajo de campo.

4.3.2.3. Fase III: Análisis de información y hallazgos

A continuación, se muestran los principales resultados de la aplicación de la encuesta.

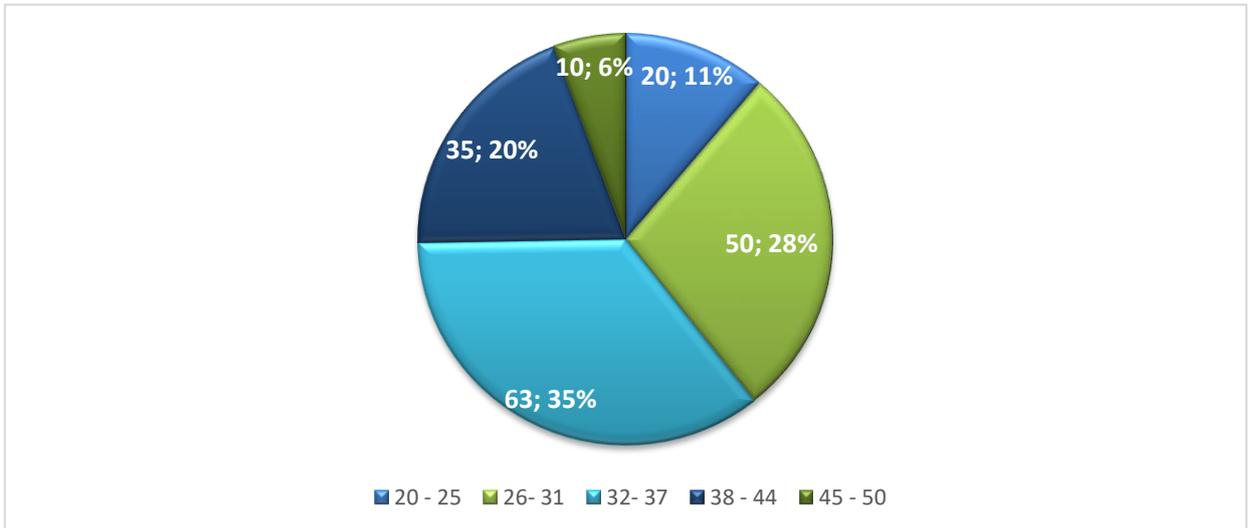


Figura 29. Edades de los padres de familia.

Nota: Elaboración de autores

Interpretación: Después de haber realizado una encuesta a nuestro público objetivo, nuestros clientes van desde la edad 20 hasta los 50 años; teniendo como resultado que las edades que predominan son entre los 32 y 37 años, siguiéndole personas entre los 26 y 31 años.

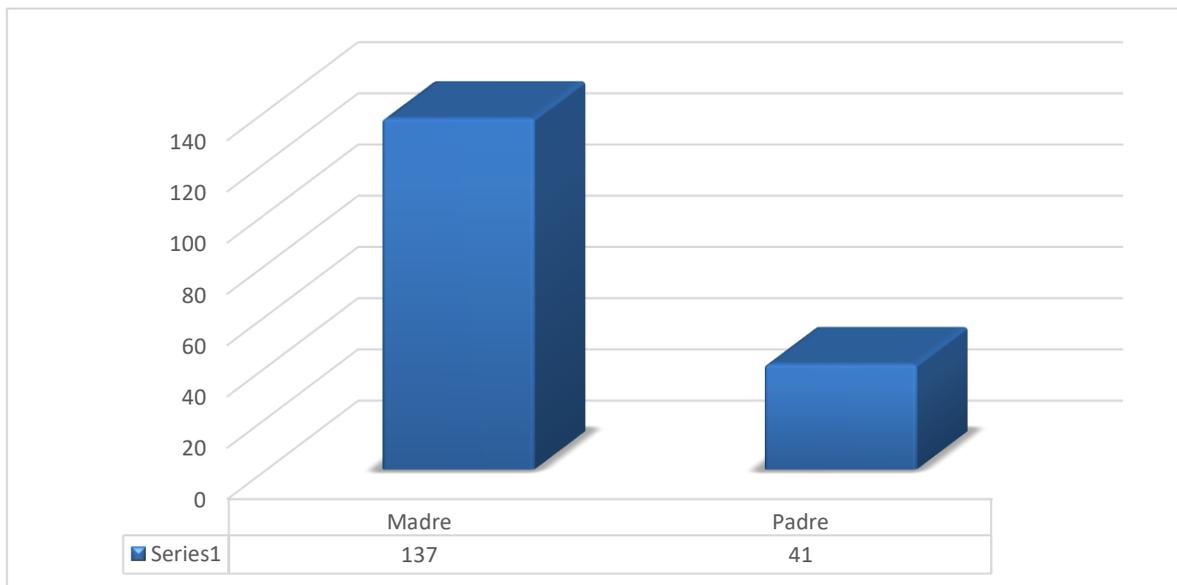


Figura 30. Sexo de los padres de familia.

Fuente: Elaboración de autores

Interpretación: El género femenino es el que realizó la encuesta con mayor proporción, sin embargo, nuestro producto puede ser adquirido por ambos sexos que tengan hijos y se preocupen por su alimentación.

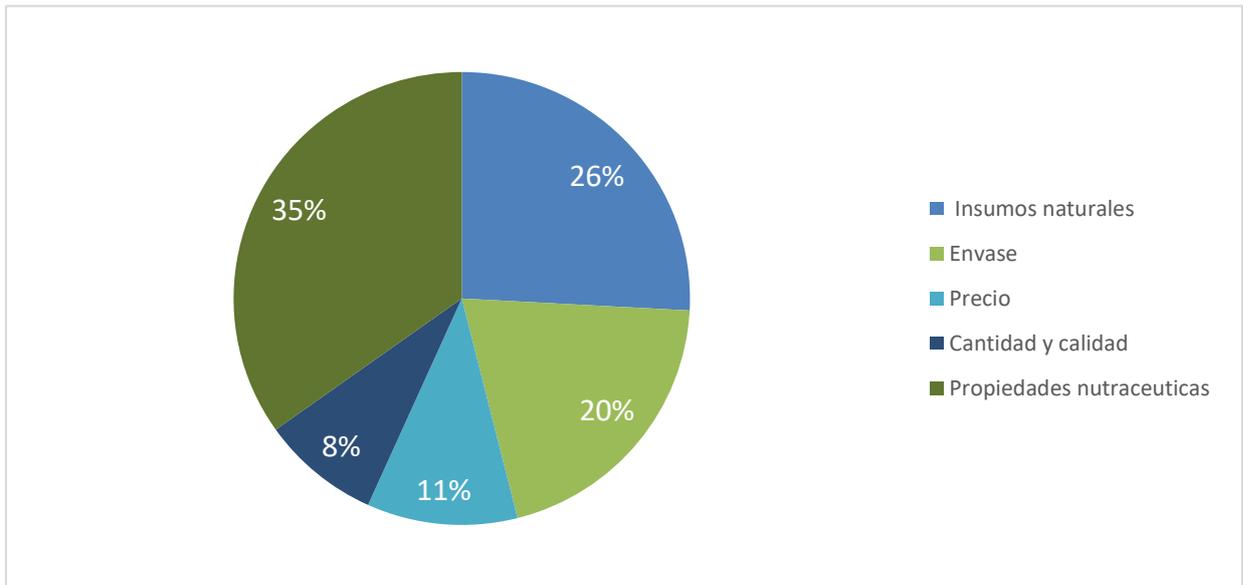


Figura 31. Características que el padre valora al comprar un alimento para su bebé
Nota: Elaboración de autores

Interpretación: Entre los gustos y preferencias de los padres para la decisión de compra de la papilla de oca, se puede saber que hay una gran preferencia por las propiedades nutraceuticas, siendo un 35% de los encuestados que prefieren esta característica, siguiendo un 26% que prefieren insumos naturales. Esto nos ayudara a poner énfasis en estos puntos para poder desarrollarlos de manera eficaz y poder cubrir sus expectativas de compra de los clientes.

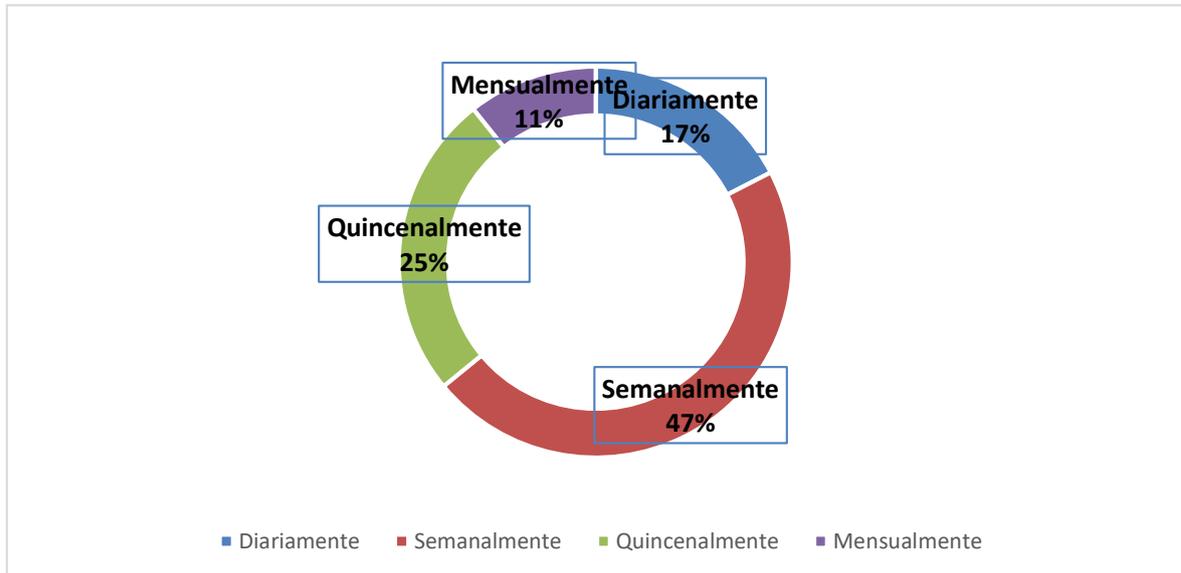


Figura 32. frecuencia que adquiere usted papilla para su bebe.

Nota: Elaboración de autores

Interpretación: Se puede apreciar que la frecuencia de compra de papilla para bebés es semanalmente con un 47%. Seguido por padres que la adquieren quincenalmente con 25% y diariamente 17%. El resultado de la frecuencia de consumo es favorable, ya que la mayoría de padres adquiere demanda mínima será 4 veces al mes / por persona de una papila y genera un escenario favorable para el desarrollo de nuestro producto en el mercado.

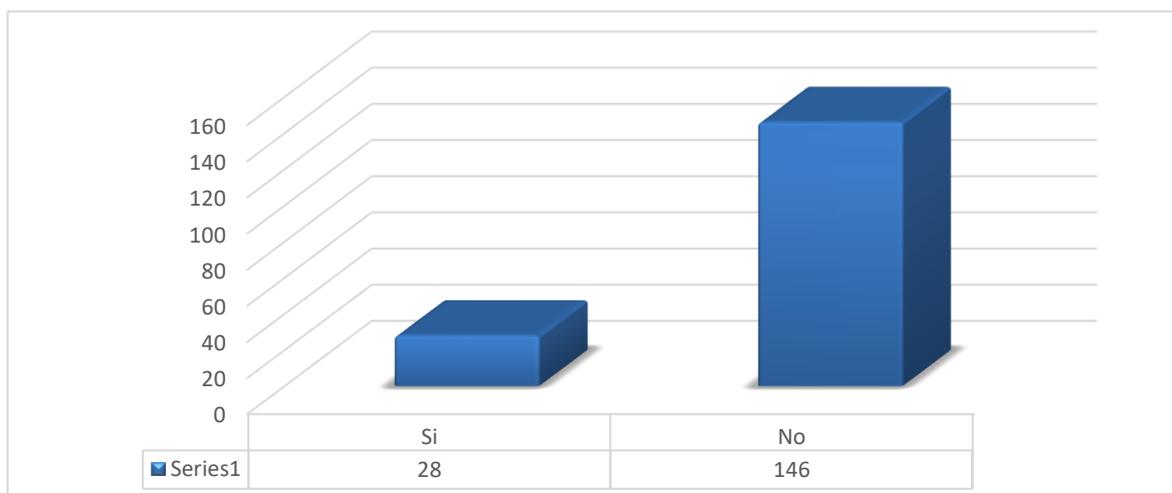


Figura 9. conoce las propiedades nutricionales de la Oca

Nota: Elaboración de autores

Interpretación: Según las encuestas aplicadas se determinó que 146 padres de familia no conocen las propiedades de la oca, por ser un producto oriundo del Perú, pero podemos enfocarnos en hacer llegar sus beneficios a través de una campaña de marketing masiva.

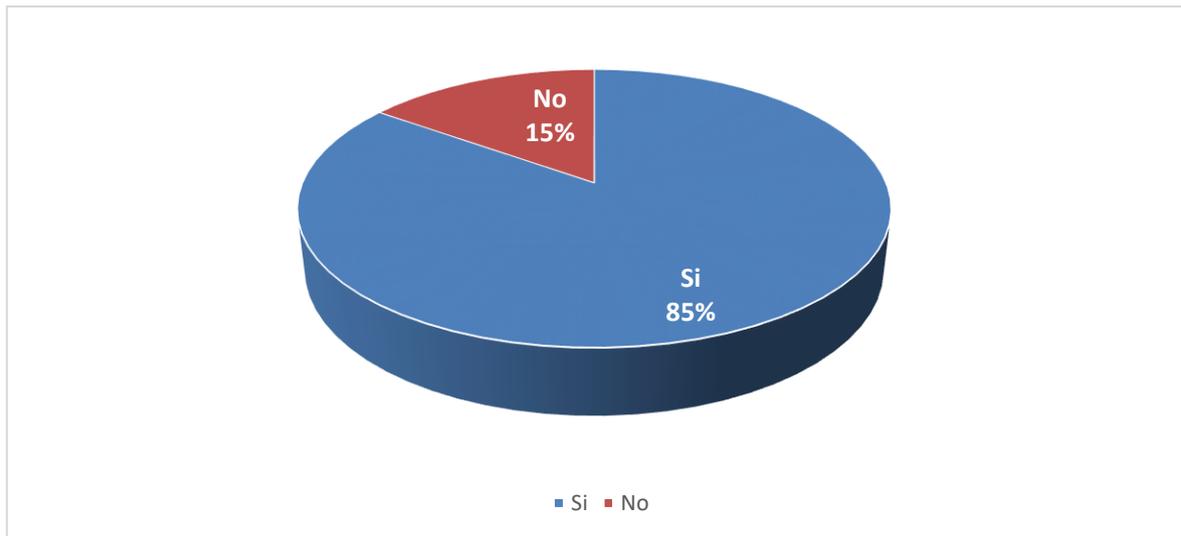


Figura 33. Estaría dispuesto a adquirir una papilla a base de oca
 Nota: Elaboración de autores

Interpretación: El resultado de la encuesta revela que un 85% de los padres encuestados estarán dispuestos a comprar papillas elaboradas a base de oca si se comercializan en el mercado. Es un porcentaje alto del cual se concluye que el proyecto tiene alto potencial de ser acogido en el mercado.

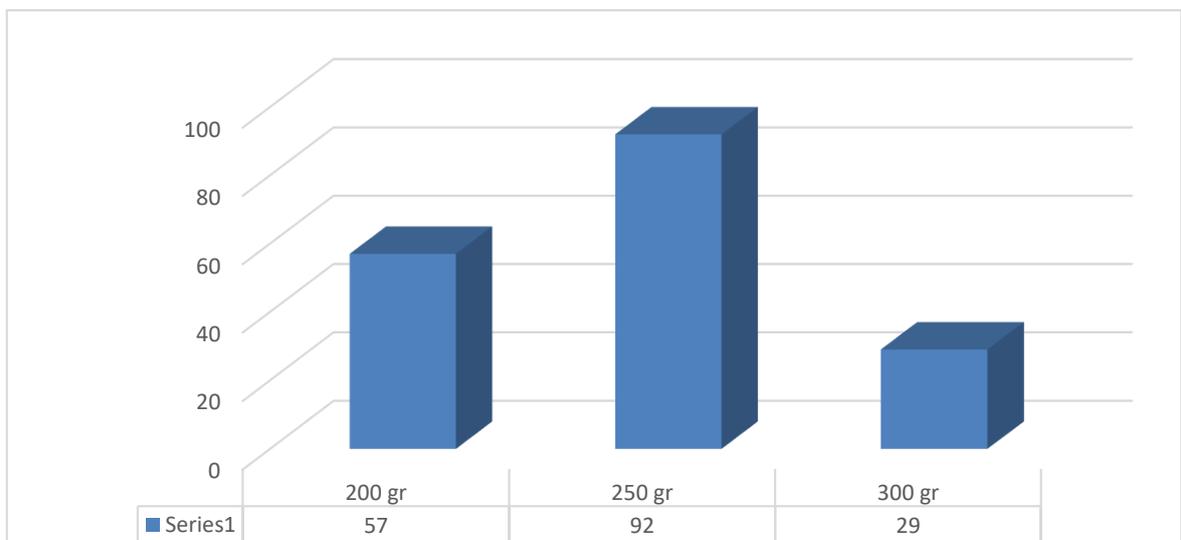


Figura 34. Tamaño de la presentación de la papilla que más compraría
 Nota: Elaboración de autores

Interpretación: Se puede apreciar que el público objetivo, el tamaño que más adquieren es 250 gr siendo 92 personas que votaron. Y el tamaño que menos adquieren es de 300 gr. Se pudo determinar que es importante enfocarnos en producir la presentación de 250 g, ya que es la que más demanda tiene y va generar más ventas a la empresa.

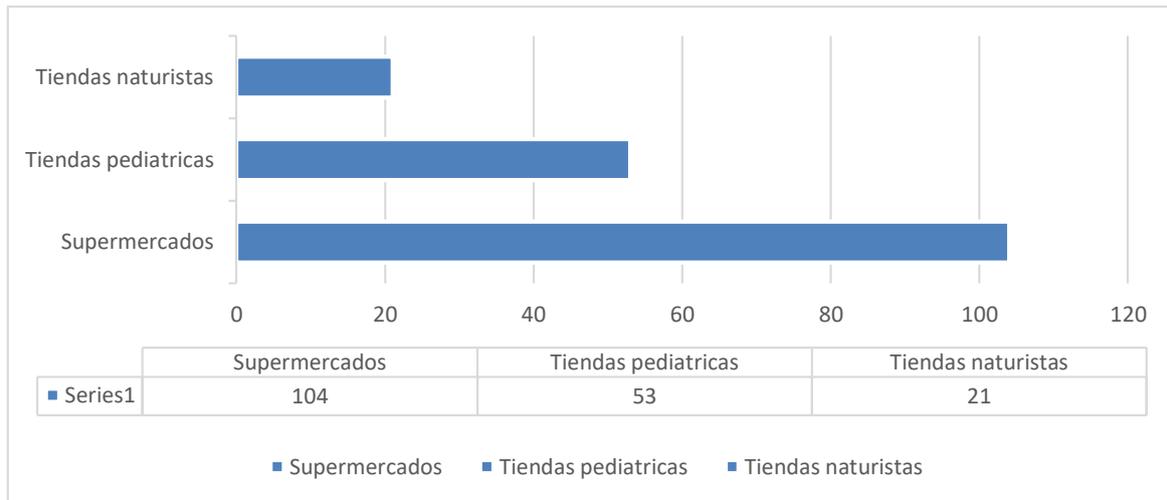


Figura 35. Lugar donde adquiriría la papilla

Nota: Elaboración de autores

Interpretación: El público encuestado arrojó como resultado que prefieren adquirir nuestro producto, en supermercados con 104 personas votando por esto, ya que es más accesible para ellos. También se puede apreciar que solo 21 personas desearía adquirir el producto en tiendas naturistas.

Este resultado nos indica la estrategia de plaza – producto que vamos a utilizar para que los clientes se sientan más cómodos y encuentren nuestro producto cerca de ellos

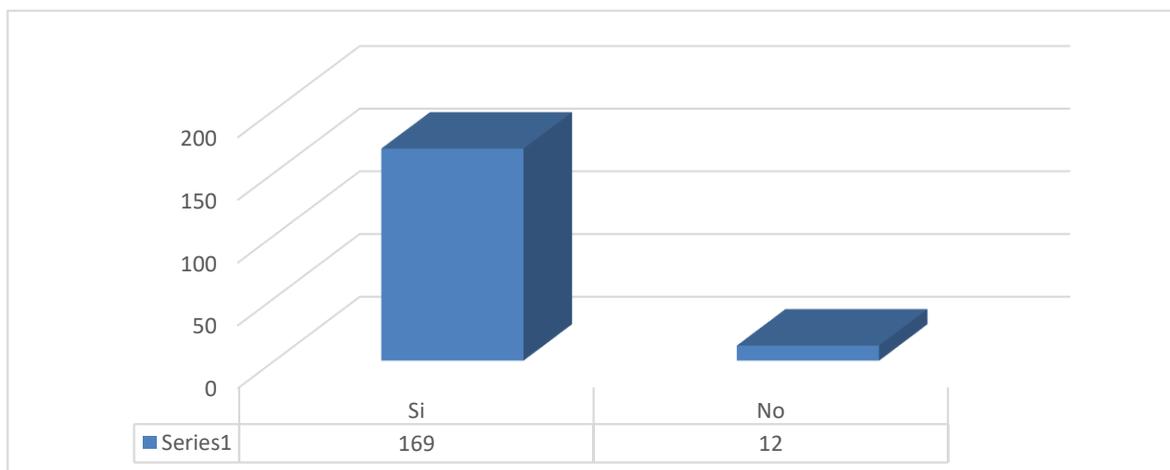


Figura 36. ¿La presentación del envase es importante para usted.?

Fuente: Elaboración de autores

Interpretación: Se puede observar que es muy importante la presentación y envase del producto para los clientes, pues está dentro de sus factores principales de decisión de compra, 169 padres de familia confirmándolo. Por ello pondremos en cuenta el desarrollo de una buena presentación y envase.

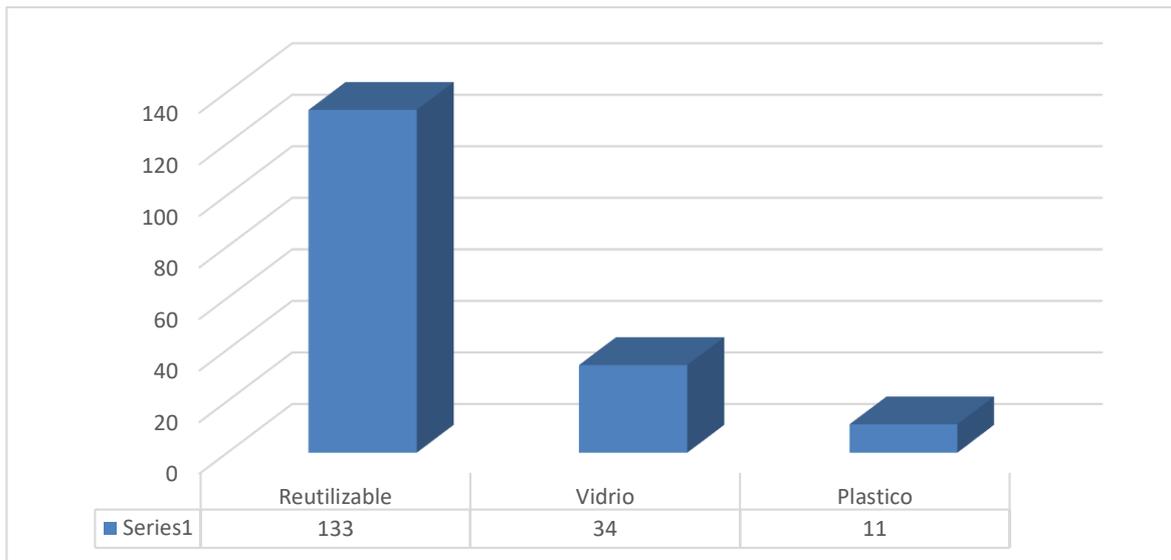


Figura 37. ¿De qué material prefiere que sea el envase?

Nota: Elaboración de autores

Interpretación: Se puede determinar que, dentro de los gustos de los clientes, ellos prefieren un envase reutilizable, votando por esta opción 133 padres, pues es un factor de comodidad para ellos. Pero podemos resaltar que 34 padres prefieren que sea un envase de vidrio. Por lo tanto, podemos deducir que puede ser lanzado en ambos tipos de envase, ya que la diferencia es mínima, y ambos tienen buena aceptación.

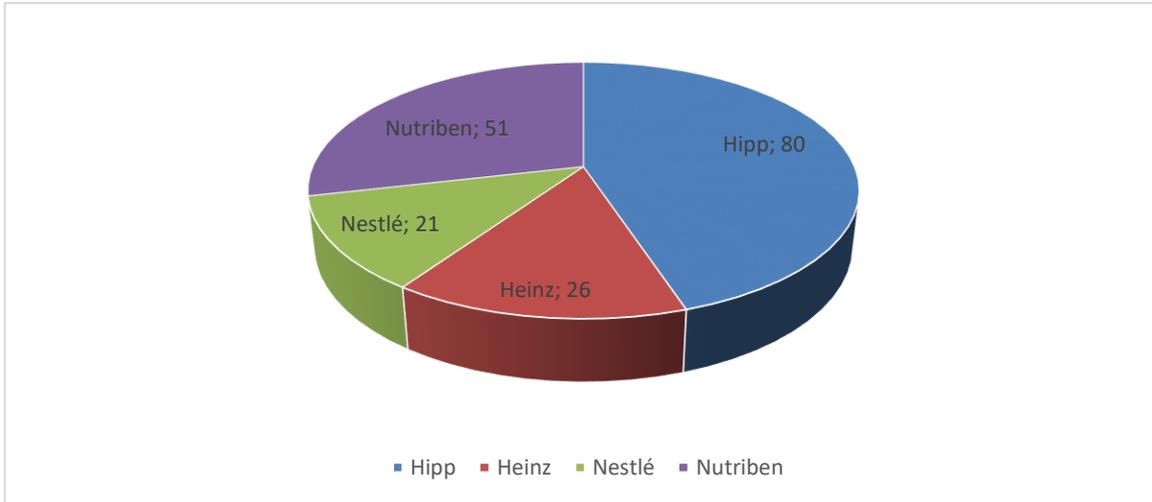


Figura 38. Qué tipos de papillas industrializadas conocen

Nota: Elaboración de autores

Interpretación: Las marcas de papillas más compradas por los padres de familia son las de Hipp y Nutriben. Por lo que se considera como los principales competidores de nuestra papilla de oca.

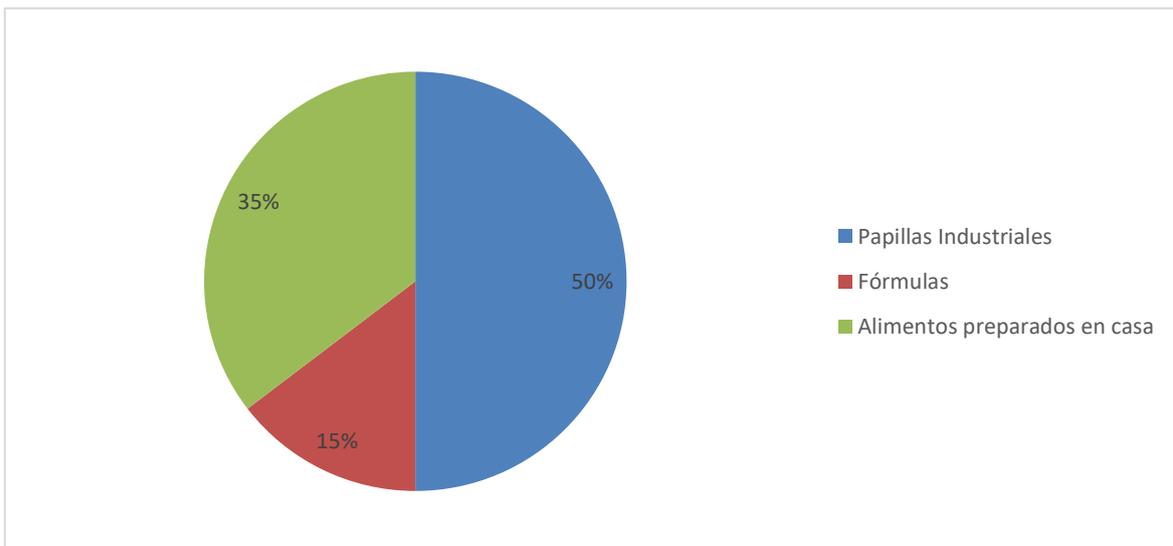


Figura 39. Actualmente con que alimenta a su hijo.

Nota: Elaboración de autores

Interpretación: El 50% de los padres adquiere papillas industriales, un 35% prefiere las formulas y un 15% prepara sus propias papillas. Esto nos indica que los padres de familia hoy en día por el estilo de vida que cuentan, no tienen tiempo para poder realizar sus propios alimentos y prefieren comprar papillas industrializadas,

Conclusiones:

- En el presente proyecto la decisión de compra de los padres de familia por la papilla de oca se determinó que tienen gran preferencia por las propiedades nutraceuticas e insumos naturales.
- Nuestro producto será aceptado en el mercado alemán con una gran aceptación y como un producto altamente nutricional para la complementación alimentaria de los infantes.
- El resultado de la encuesta revela que el proyecto tiene alto potencial de ser acogido en el mercado., que los padres encuestados estarán dispuestos a comprar papillas elaboradas a base de oca si se comercializan en el mercado por su valor nutricional.
- El principal punto de venta para nuestro producto sería los supermercados, ya que es más accesible para ellos y también pueden adquirir el producto en tiendas naturistas.
- Este resultado nos indica la estrategia de plaza – producto que vamos a utilizar para que los clientes se sientan más cómodos y encuentren nuestro producto cerca de ellos.
- Nuestro proyecto es aceptado y viable para los clientes y consumidores finales.

4.4. CAPITULO IV: Planeamiento Estratégico

En este capítulo se presentará la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategia empresarial y políticas y valores.

4.4.1. Estructura del Plan de Negocio

4.4.1.1. Visión

Tabla32

Preguntas clave de la Visión

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Qué quiero lograr?	Ser los mejores productores y comercializadores de papillas para bebés.
¿Dónde quiero estar en el futuro?	Crece nuestra participación del mercado de alimentación infantil.
¿Para quién lo haré?	Para todos los padres de familia de nivel socioeconómico A y B de 18 a 50 años que tengan bebés entre 06 y 48 meses de edad que prefieran completar la alimentación de sus hijos.

Nota: Concha, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa (p.133)

Ser una empresa reconocida, rentable y eficiente en el sector de exportación de papillas para bebés. Diferenciándonos por la calidad en los procesos de producción de la mercadería que ofrecemos. Crear una línea de papillas con diferentes productos nativos para la satisfacción de las diferentes necesidades de nuestros clientes.

4.4.1.2. Misión

Tabla33

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 madres y padres de familia de Berlín – Alemania, que buscan una alternativa saludable para la alimentación de sus bebés.
Productos o Servicios	¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?	Formulas infantiles y papillas caseras.
Mercados	¿Dónde compra la empresa?	A productores de oca del distrito de José Sabogal provincia de San Marcos.
Tecnología	¿Es la tecnología un interés primordial para la empresa?	Sí, para la implementación de las máquinas para elaborar este producto y para mantener un control del stock.
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
Concepto de sí misma	¿Qué es lo mejor que hace la empresa y cuál es su principal ventaja competitiva?	Brindar un excelente producto de calidad y con una excelente presentación.
Interés por la imagen pública	¿Se preocupa la empresa por los asuntos sociales comunitarios y ambientales?	Sí, los envases serán reutilizables y biodegradables.

Interés por los empleados	¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?	Definitivamente, ellos son la clave para realizar los procesos de producción de manera óptima de así mismo mantener al cliente feliz.
----------------------------------	--	---

Nota: Concha, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa (p.133)

Somos una empresa peruana que elabora y comercializa papilas para bebés, creada para satisfacer Inspirados por el cariño y protección que solo una madre y padre puede dar a su bebé buscamos en brindar un alimento de alto valor nutricional que un niño necesita para un desarrollo pleno, dando la mejor nutrición en cuanto a papillas. Con insumos 100% PERUANOS, que desea satisfacer a nuestros clientes con la mejora continua en innovación y uso de tecnologías en nuestros procesos.

4.4.1.3. Objetivos

A continuación, presentamos cuales son nuestro objetivo de corto, mediano y largo plazo.

Tabla34

Formulación de los objetivos

Periodo	Objetivos
Corto Plazo	Ser la empresa líder de alimentos infantiles de Berlín, Alemania con mayor preferencia por los consumidores.
	Lograr un incremento de 10% en las ventas.
Mediano Plazo	Tener la presencia en los 6 ciudades más en Alemania.
	Lograr un incremento de 30% en las ventas.
Largo Plazo	Tener la presencia en todo el país Alemania

Nota: Concha, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa (p.133)

4.4.1.4. Estrategias

Etapas I. Estrategia Competitiva Genérica

Tabla35

Estrategias competitivas genéricas

Factor	Descripción
Liderazgo en costos	En nuestra empresa de papillas envasadas la estrategia que elegiremos para poder liderar en costos será terciarizar la distribución de nuestro producto, al igual que la fabricación de los envases.

Nota: Concha, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa (p.137)

Factor	Descripción
Diferenciación	Sera la primera vez que se realiza una papilla de oca para bebés envasada en donde lo primordial serán sus beneficios para la salud del infante.

Nota: Concha, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa (p.137)

Factor	Descripción
Enfoque	Nuestra papilla "Oquibaby" es un negocio que se encuentra enfocado en un segmento específico: padres de familia que se preocupen en la buena alimentación de sus bebés.

Nota: Concha, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa (p.137)

Tabla36

Aplicación de las estrategias genéricas

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Ventaja Estratégica		
	Característica del sector	Exclusividad percibida por el cliente	Posición de costo bajo
	Masivo	Diferenciación: Sera la primera vez que se realiza una papilla de oca para bebés envasada, el toque que nos diferenciará será que nuestros productos serán netamente peruanos, en donde lo primordial serán sus beneficios para la salud del infante.	Liderazgo en costos: En nuestra empresa de papilas infantiles la estrategia que elegidos para poder liderar en costos será terciarizar la distribución de nuestro producto, al igual que la fabricación de los envases.
Segmento en particular	Enfoque: Nuestra papilla "Oquibaby" es un negocio que se encuentra enfocado en un segmento específico: padres de familia que se preocupen en la buena alimentación de sus bebés.		

Nota: Concha, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa (p.137)

Etapas II. Estrategia de crecimiento

Tabla37

Aplicación de las estrategias genéricas

Mercado / Producto	Productos nuevos
Mercado Actual	Diferenciación: Porque el producto que ofrecemos es nuevo, se distinguiría de la competencia, tanto con el envase con el contenido de este. Dicha percepción genera un aumento del precio del cliente por el producto, es decir, el cliente asigna mayor valor al producto diferenciado..

Mercado nuevo	Enfoque: Enfocarnos en el negocio de la alimentación infantil, nos permite a nosotros como empresa especializarnos en un sector y ser más eficiente en el momento de producir y ofrecer nuestro producto.
----------------------	--

Nota: Concha, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa (p.138)

4.4.1.5. Políticas y valores empresariales

Tabla38

Preguntas para formular políticas

Preguntas	Políticas
¿Qué espera lograr en los clientes?	Esperamos lograr la satisfacción, el respeto y fidelizar a nuestros clientes mediante los productos que ofreceremos.
¿Qué espera que logren los clientes?	Que los clientes puedan tener la mejor sensación de diferenciación y calidad.
¿Qué normas espera que cumplan los trabajadores?	Asegurar el uso adecuado de recursos, promover el comportamiento seguro para evitar daños de salud en nuestras instalaciones, de igual manera lograr con los trabajadores que maximicen la rentabilidad de nuestras operaciones.
¿Qué compromisos desea que haga la organización?	Satisfacer las necesidades de nuestros clientes brindando un servicio de calidad y buena sazón. Preocupándonos por el medio ambiente y sociedad.
¿Qué prohibiciones desea que haya en la organización?	Prohibir cualquier tipo de abuso físico o verbal

Nota: Concha, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa (p.144)

VALORES:

- ✓ **Responsabilidad:** Asumir nuestro compromiso con la sociedad y el medio ambiente. Reconocerlas consecuencias de nuestras acciones.
- ✓ **Excelencia:** Considerarnos competentes para satisfacer continuamente las expectativas de nuestros clientes internos y externos, anticipándonos a sus necesidades
- ✓ **Puntualidad:** en este caso se hace referencia a este valor para exigir a los empleados el respeto de los tiempos de llegada y salida, pero sobre todo para con los clientes.
- ✓ **Originalidad:** innovaciones, cambios y creaciones tanto en los bienes y servicios, en las metodologías laborales y estrategias.
- ✓ **Seguridad:** este juicio se orienta a generar un vínculo de confianza, que los clientes crean que serán satisfechos en sus necesidades y deseos.
- ✓ **Trabajo en equipo:** desde éste se intenta la integración de cada uno de miembros de la empresa al grupo laboral, que sean promovidos mejores resultados gracias a un ambiente positivo. Para ello es elemental la participación de los distintos miembros de la empresa en diversos ámbitos.

4.5. CAPITULO V: Estructura de la empresa

4.5.1. Organización de la empresa

4.5.1.1. Diseño de la estructura organizacional

Se basa en establecer un esquema de organización alineado con la estrategia, que logre promover la eficiencia en las actividades y contribuir al logro de los objetivos. (Mintzberg, 1999).

4.5.1.2. Organigrama Organizacional



Figura 40. Organigrama de la empresa

4.6. CAPITULO VI: Plan de Marketing

4.6.1. Plan de Marketing

4.6.1.1. Definición del Mercado

- **Mercado Total:** Alemania
- **Mercado Objetivo:** Berlín

4.6.1.2. Segmentación del Mercado

La segmentación es un proceso basado en la división de un mercado o una población determinada en grupos más reducidos dentro de los cuales los integrantes tengan características similares

Tabla39

Variables de Segmentación

VARIABLES GEOGRÁFICAS	POSIBLES SEGMENTOS
País	Alemania
Región	Berlín
Densidad	3891,3 hab/km ²
Clima	Frío
VARIABLES DEMOGRÁFICAS	POSIBLES SEGMENTOS
Edad	18 - 50 años
Sexo	Ambos
Talla	-
Peso	-
Nacionalidad	Todas aquellas que vivan en Berlín
VARIABLES PSICOGRÁFICAS	POSIBLES SEGMENTOS
Personalidad	Leales, entusiastas
Estilos de vida	Alimentación saludable para sus bebés
VARIABLES CONDUCTUALES	POSIBLES SEGMENTOS
Beneficios deseados	Cuidar de la salud del infante y mantener un estilo de vida sana.
Tasa de uso	Usuarios habituales
Frecuencia de uso	Usuarios frecuentes
Lealtad a la marca	Clientes leales

Nota: Concha, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa (p.160)

4.6.1.3. Posicionamiento del Producto o Servicio

El posicionamiento de un producto en el mercado es el lugar que este ocupa en la mente del consumidor.

Tabla40

Aspectos para formula de declaración de posicionamiento

ASPECTOS	DESARROLLO
Mercado Objetivo	Población económicamente activa perteneciente a los Niveles Socio Económicos A y B del sexo masculino y femenino entre los 18 y 50 años, que sean padres de familia de bebés entre los 6 y 48 meses de edad en la ciudad de Berlín
Nombre de la marca	Oquibaby S.R.L.
Marco de referencia	Papilla a base de Oca para bebés
Beneficios y atributos	Cuidar la salud y complementar la alimentación del infante por los diversos beneficios con los que cuenta este producto.
Punto de diferencia sostenible y emocional	Altamente nutricional para consumir a partir de los 6 meses de vida del consumidor final.

Nota: Concha, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa (p.162)

4.6.1.4. Establecimiento de la Estrategia Competitiva en Marketing

- La Estrategia de Marketing que utilizaremos para nuestra empresa es la Estrategia de Retador de Mercado, porque esta estrategia nos permite competir con las empresas ya posicionadas ya que nosotros atacaremos al Líder del mercado para así poder tener una mayor participación en el mercado.
- Y de esta estrategia seleccionada vamos a utilizar la estrategia OFENSIVA ya que esta nos permite atacar directamente al líder del mercado para así posicionarnos en la mente del consumidor, ya que gracias a esta estrategia atacaremos los puntos débiles del líder para así nosotros brindemos un producto mejor al mercado.

4.6.1.5. Marketing Mix

La mezcla de marketing es un conjunto de elementos con los que busca influir en la demanda de un producto o servicio para cumplir con los objetivos de marketing de la empresa

a. **Producto:**

- Considerando que en el mercado actual hay una fuerte demanda de alimentos para infantes, se ha apostado lanzar al mercado una papilla para bebés a base de un tubérculo andino, la oca, es un producto con una gran riqueza nutricional, rico en carbohidratos, calcio, fósforo y hierro. El producto pretende complementar la alimentación de infante entre 6 a 48 meses de edad.
Será conocido por sus altos contenidos de nutrientes y efectos positivos para los bebés que la consuman.

Tabla41

Niveles en función de su importancia

NIVEL	DESARROLLO
Beneficio principal	Riqueza nutricional
Beneficio genérico	Complemento alimenticio
Beneficio esperado	Cuidar la salud del infante
Producto aumentado	Ofrecer resultados positivos a los infantes que la consuman
Producto potencial	Se puede consumir en cualquier momento

Nota: Concha, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa (p.168)

Comportamiento de compra del cliente. El comportamiento de nuestros clientes es de especialidad interés, ya que existe diferencia y fidelidad por ciertas marcas.

Plaza. Teniendo en cuenta que el producto será (transformado) es necesario que se encuentre al alcance del consumidor, para lo cual se utilizará un canal de distribución indirecto



Figura 41. *Distribución*

Nosotros como Oquibaby, necesitaremos distribución selectiva, esto quiere decir que los productos se venderán en algunos supermercados de Berlín que serán seleccionados de acuerdo a la exclusividad de cada uno de estos y que sean convenientes para este tipo de producto (papilla de oca). Elegimos este medio de distribución ya que en Alemania los consumidores tienen una gran preferencia de comprar en supermercados.

El canal de distribución es seleccionado teniendo en cuenta lo siguiente:

- ✓ Control: Con la utilización de dicho canal, es más factible controlar la disponibilidad de la papilla para que los clientes lo encuentren en el menor tiempo posible tanto en cantidades requeridas como condiciones óptimas de la misma.

Principales centros comerciales de Alemania

- **El KaDeWe**

El KaDeWe, abreviatura para “Kaufhaus des Westens” (Centro comercial del oeste), es ya un símbolo de Berlín y más que un centro comercial. Fue fundado en el año 1907. Se trata de un centro comercial de línea premium y es conocido internacionalmente, al punto de comparárselo con el Harrods de Londres o las galerías Lafatte en París.



Figura 42. Centro comercial “KaDaWa”

- **Potsdamer Platz Arkaden**

Si estamos en la Plaza Potsdamer, es el centro comercial donde encontraremos 130 locales con todo lo que busquemos, desde ropa y accesorios, hasta una gran variedad de restaurantes y cafés, sección que en poco tiempo será ampliada para ofrecer más especialidades culinarias.



Figura 43. Centro comercial “Potadamer Platz Arkaden”

Distribuidores en Alemania

Los tres grupos de distribución alemanes más importantes son Metro, Rewe y Edeka.

Es el primer formato de distribución alimentaria, registrando un crecimiento de alrededor de un 10% y generando un 40% de las ventas totales de alimentos.

METRO
GROUP

REWE 
GROUP



Figura 44. Distribuidores Aleanes

b. Precio:

El precio del producto será un factor importante que determinará la demanda que hace el mercado de ese producto.

Con la asignación de precios trataremos los siguientes objetivos:

- ✓ Lograr una retribución meta
- ✓ Maximizar las ganancias

- ✓ Acrecentar el volumen de ventas
- ✓ Estabilizar el precio
- ✓ Hacer frente a la competencia

Haremos más énfasis en lograr una retribución meta, es decir, el precio será asignado luego de calcular el costo total unitario y de fijar el porcentaje de utilidad sobre las ventas que deseamos obtener.



Figura 45. Precios de papillas alemanas

Tabla42

Precio de papilla

Precio de venta	2 euros
Precio de venta	7.70 soles

c. Promoción:

- **Publicidad:** Utilizaremos la promoción como una herramienta de influencia e información, tratando de llegar a la conciencia y el comportamiento de los clientes prospectos. Por lo tanto, utilizaremos las principales redes sociales
 - ✓ Facebook
 - ✓ Instagram
 - ✓ Youtube
 - ✓ Ferias gastronómicas



Figura 46. “Rohvolution” feria gastronómica alemana y feria peruana “Expoalimentaria”

El internet facilita la difusión de nuestros productos, y proporcionamos información de la empresa que a su vez nos permite reducir costos de promoción y, principalmente, es una manera de hacer negocios dentro de este mundo competitivo.



Figura 47. Página de Facebook

4.7. CAPITULO VII: Plan de Operaciones

4.7.1. Definición del Plan de operaciones

Contienen los aspectos organizativos y técnicos que necesita una empresa para la elaboración de productos. (Concha 2015).

4.7.2. Evaluación de localización de plantas

Tabla43

Criterios de evaluación de planta

Criterios		
Materia	RR. HH.	Local

4.7.3. Evaluación de ideas planteadas

Tabla44

Evaluación de ideas para localización de planta

N°	Ciudad	% MP	Nota	Total	% RRHH	Nota	Total	% Local	Nota	Total	TOTAL
1	Namora	0.34	17	5.78	0.33	15	4.95	0.33	15	4.95	15.68
2	Cajamarca	0.34	14	4.76	0.33	14	4.62	0.33	13	4.29	13.67

Nota: Concha, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa

Según la evaluación mediante los criterios planteados en la tabla anterior y la ponderación asignada a cada uno se obtuvo que la ciudad adecuada para la localización de nuestra planta es el distrito de Namora, con un puntaje de 15.68.

4.7.4. Localización de la empresa

La planta de producción de nuestra empresa Oquibaby, se encontrará ubicada a las afueras de la ciudad de Cajamarca en el distrito de Namora, por lo cual principalmente se hará la compra de un terreno que cuente con servicios de agua, luz, desagüe y posteriormente la construcción de las instalaciones para la elaboración de la papilla



Figura 48. Localización de la empresa

4.7.5. Distribución de planta

La distribución en planta implicará la ordenación de espacios necesarios para movimiento de material, almacenamiento, equipos o líneas de producción, equipos industriales, administración, servicios para el personal, etc.

Las distribuciones son proyectadas a partir de la maquinaria y el equipo, los cuales se basan en los procesos y métodos. Toda la maquinaria y equipos necesarios para fabricar la papilla se agruparán en una misma zona y se ordenarán de acuerdo con el proceso de fabricación. El trabajo se moverá siguiendo rutas mecánicas directas, lo que hace que sean menores los retrasos de fabricación. Siendo nuestro tipo de distribución, la distribución por productos.

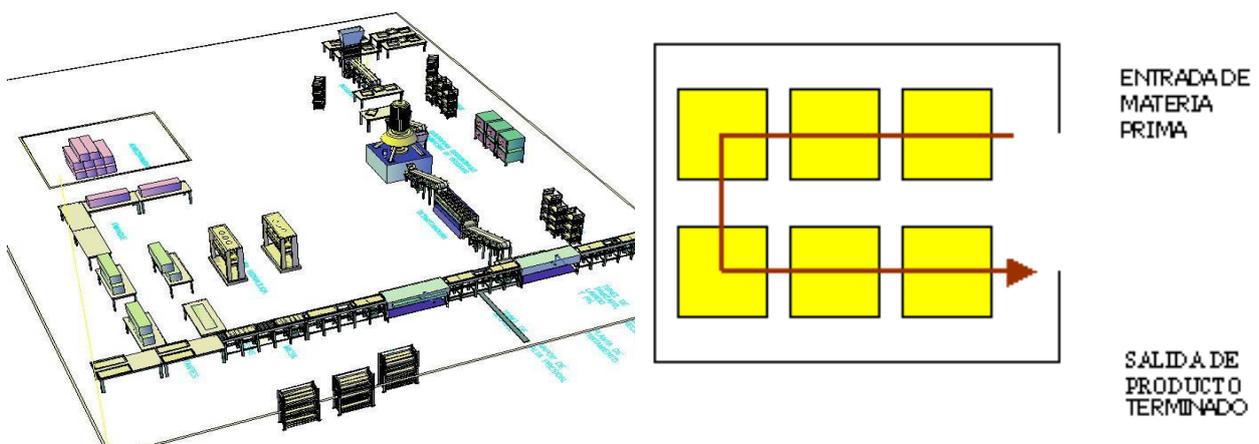


Figura 49. Distribución de la empresa

4.7.6. Maquinaria

Tabla45

Maquinas utilizadas en el proceso productivo

Nombre	Cantidad	Uso	Precio en soles
Balanza digital electrónica	2	Pesaje de la materia y pesaje del producto antes de su empaçado	S/. 1,320.00
Lavadero industrial	2	Lavado de todo el proceso productivo	S/. 2,400.00
Molino de martillos	1	Moler el producto hasta lograr la mejor textura	S/. 7,000.00
Maquina envasadora	1	Envasa el producto	S/. 2,500.00
Maquina etiquetadora	1	Sella el producto una vez empaçado	S/. 1,300.00

Nota: Elaboración de autoras de tesis

4.7.7. Proceso de producción



Figura 50. Diagrama de flujo proceso de producción

Proceso Productivo de la Empresa

1. **RECEPCIÓN DE LA MATERIA PRIMA** En esta actividad se efectúa el recibo del tubérculo, La oca, harina de quinua e ingredientes principales para la elaboración de la papilla. Se registran las características principales, tales como proveedor, procedencia, costo y peso.
2. **SELECCIÓN DEL TUBÉRCULO** Se descartan las ocas que presentan daños físicos, químicos o biológicos. Las operaciones se realizan de forma totalmente manual. Para luego ser dirigidos hacia diferentes puntos de la instalación de producción.
3. **PESADO** Para iniciar los procesos de producción de la papilla es necesario pesar los tubérculos para determinar rendimiento y calcular las cantidades exactas de los otros ingredientes.
4. **LAVADO** Sirve para eliminar las partículas extrañas adheridas a la oca. Luego del lavado los tubérculos se desinfectan mediante procesos en soluciones de agua con 5 gotas de lejía por litro.
5. **PELADO** Se elimina la cáscara. Se pueden usar máquinas especialmente diseñadas para determinadas geometrías y texturas.
6. **DESPULPADO** El proceso de despulpado se inicia introduciendo el tubérculo entero en la despulpadora perfectamente higienizada. La máquina arroja por un orificio la pulpa de la fruta y por la otra los trocitos de cáscaras que quedaron y otros materiales.
7. **PRE COCCIÓN Y COCCIÓN** El tubérculo se cuece suavemente hasta antes de añadir el endulzante natural y añadiendo agua. La cocción es la operación que tiene mayor importancia sobre la calidad de la papilla. La cocción puede ser realizada a presión atmosférica en pailas abiertas o al vacío en pailas cerradas.
8. **ADICIÓN** Cuando el producto está en proceso de cocción y el volumen se haya reducido en un tercio, se agregan los demás ingredientes como el dulce natural y la harina.
9. **PUNTO DE PASTOSIDAD** Finalmente se realiza un batido constante para generar la textura deseada, evitando la formación de grumos.
10. **ENVASADO:** Se realiza en caliente. La temperatura mejora la fluidez del producto durante el llenado y permite la formación de un vacío adecuado dentro del envase.
11. **ENFRIADO:** El producto debe ser enfriado rápidamente para conservar la calidad y pasar a colocar su etiqueta.
12. **ETIQUETADO** Constituye la etapa final. En la etiqueta se debe incluir toda la información sobre el producto.

13. **ALMACENADO:** Al terminado todo el proceso de producción. El producto debe ser almacenado en un lugar fresco, limpio y seco. Para que luego pueda ser distribuido a los clientes específicos.

4.8. CAPITULO VIII: Plan de Recursos humanos

4.8.1. Definición del Plan de Recursos Humanos

Se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.

4.8.2. Objetivos del Plan de Recursos Humanos

➤ **Objetivos explícitos**

- Escoger el personal mejor calificados y que puedan desarrollar labores imprescindibles en la empresa.
- Motivar a los empleados para que trabajen mejor y se involucren en la empresa.
- Conservar a los empleados con mejor desempeño dentro de la empresa.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la empresa

➤ **Objetivos implícitos**

- Aumentar la productividad de los empleados, a través de la buena gestión de recursos humanos.
- Cumplir con las normas de la legislación que defiende los derechos de los colaboradores.
- Mejorar la calidad de vida de los empleados dentro de la empresa, apoyando que estos cumplan sus aspiraciones profesionales

➤ **Objetivos a largo plazo**

- Aumentar la efectividad y competitividad de la empresa, a través de la integración del equipo de trabajo.

4.8.3. Planeamiento estratégico de Recursos Humanos

Se busca ofrecer productos de mayor calidad, a través de la capacitación adecuada de los colaboradores que les permita tener un mejor desenvolvimiento en sus funciones además de generar propuestas de nuevos productos.

• **Liderazgo en costos**

- ✓ Productividad: Tendremos una producción constante con una fuerza de trabajo reducida.
- ✓ Tercerización (Outsourcing): Terciarizaremos la distribución de nuestro producto, Oquibaby.

4.8.4. Gestión de los Recursos Humanos

4.8.4.1. Etapa I. Organización de Recursos Humanos

Diseño de puesto

Los puestos o cargos están representados en el organigrama plateado en capítulo V del plan de negocio, respecto a ello se procederá a describirlos.

Tabla46

Identificación del puesto

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Título del puesto	Administrador
Ciudad	Cajamarca
País	Perú
Perioidad	Mínimo 2 a 3 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.
Aprobado por	Gerente General
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	
Tareas y responsabilidades	
-Establecer estrategias para el posicionamiento en el segmento elegido de los productos o servicios que ofrece la empresa.	
- Diseñar e implementar planes de mercadeo que permitan la compra de las papillas para bebés por el segmento elegido.	
- Planificar, coordinar y desarrollar estrategias para establecer nuevas líneas de negocios y servicios rentables para la empresa.	
- Participar y asegurar el desarrollo de las actividades de gestión de las personas para los colaboradores	
- 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 un año en puestos similares
Habilidades	
Habilidades Fundamentales.	Adaptación al Cambio.
	Confianza.
	Lealtad.
	Responsabilidad.
	Trabajo en Equipo.
	Comunicación
	Integridad
	Orientación al cliente Interno y Externo

Habilidades Específicas del Cargo.	Tolerancia a la Presión
	Resolución de Conflictos
	Empoderamiento
A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Título del puesto	Jefe Operación
Ciudad	Cajamarca
País	Perú
Periodicidad	Mínimo 2 a 3 años de experiencia en puestos similares
Tipo de trabajo	Operaciones directas.
Dependencia jerárquica	Gerente General/Ast. Administrador
Aprobado por	Gerente General
B. DEBERES	
Función principal	
Realizar planes de trabajos y ejecutar planes de acción, eventos que impulsen a la mejor continúa siendo su objetivo básico velar por los operarios y la verificación de calidad de los productos.	
Tareas y responsabilidades	
- Realizar reportes gerenciales para el gerente comercial.	
- Supervisar la calidad de los productos terminados	
- Gestionar el Sistema de mejora continua	
- Realizar mejoras en los procesos productivos	
C. PERFIL DEL PUESTO	
Formación	
Nivel Académico	Superior Universitario (Indispensable)
Profesión	Administración, Administración y Negación, Marketing (Deseable)
Experiencia laboral previa	Mínimo 01 año en puestos similares
Habilidades Fundamentales.	Adaptación al Cambio.
	Confianza.
	Lealtad.
	Responsabilidad.
	Trabajo en Equipo.
Habilidades Específicas del Cargo.	Capacidad de Planificación y organización
	Dirección de Equipos de Trabajo
	Liderazgo
	Orientación a Resultados
	Justicia
Conocimientos	
Cursos/ Capacitaciones	Habilidades comerciales (Deseable)
Dominio de MS Office	Básico (Deseable)
Ingles	Intermedio (Básico)

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Título del puesto	Asesor comercial
Ciudad	Cajamarca
País	Perú
Periodicidad	Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares
Tipo de trabajo	Ventas
Dependencia jerárquica	Ast. Administrador
Aprobado por	Gerente General
B. DEBERES	
Función principal	
Proporcionar información pertinente, conocer los mercados y los productos y servicios, y hacer seguimiento de los clientes.	
Tareas y responsabilidades	
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.	
Mantener una búsqueda constante de nuevos clientes y mercados.	
Responsabilizarse del recaudo de cartera de los clientes.	
Ofrecer un excelente servicio post venta.	
Diligenciar y reportar al coordinador de calidad las oportunidades de mejoramiento expresadas por el cliente.	
Cumplir con las metas establecidas para el presupuesto.	
Confirmar con el cliente el recibo de la mercancía, la calidad del material, el servicio prestado y resolver cualquier inquietud que pueda tener.	
C. PERFIL DEL PUESTO	
Formación	
Nivel Académico	Superior Universitario (Indispensable)
Profesión	Negocios Internacionales y Marketing (Indispensable)
Experiencia laboral previa	Mínimo 2 años de experiencia en puestos similares
Habilidades	
Habilidades Fundamentales.	Adaptación al Cambio.
	Confianza.
	Lealtad.
	Responsabilidad.
	Trabajo en Equipo.
Habilidades Específicas del Cargo.	Capacidad de Planificación y organización
	Dirección de Equipos de Trabajo
	Orientación a Resultados
	Justicia
Conocimientos	
Dominio de MS Office	Avanzado

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Título del puesto	Operario
Ciudad	Cajamarca
País	Perú
Periodicidad	Mínimo 1 año de experiencia en puestos similares
Tipo de trabajo	Operario
Dependencia jerárquica	Jefe Operación
Aprobado por	Gerente General
B. DEBERES	
Función principal	
Realizar los procesos de transformación de materia prima a los productos finales a exportar; revisando, organizando y distribuyendo los mismos; a fin de mantener los niveles de inventarios necesarios y garantizar la calidad del producto.	
Tareas y responsabilidades	
- Verificación de la materia prima y transformación hasta producto final	
- Clasificar y ubicar la mercadería de acuerdo con los procedimientos establecidos.	
- Despachar la mercadería solicitada por el encargado de tienda	
- Controlar y archivar la documentación del taller	
- Mantener la limpieza y orden	
- Recepcionar y verificar los pedidos por medio de la guía de remisión en la agencia.	
C. PERFIL DEL PUESTO	
Formación	
Nivel Académico	Secundaria Completa/ Superior Técnico (Deseable)
Profesión	Operario
Experiencia laboral previa	Mínimo 3 año de experiencia en puestos similares
Habilidades	
Habilidades Fundamentales.	Adaptación al Cambio.
	Confianza.
	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	Básico
Otros Conocimientos	Seguridad

4.8.4.2. Etapa II. Incorporación de Recursos Humanos

Reclutamiento de Personal

- **Fuentes de reclutamiento**

Para todos los puestos utilizaremos las siguientes fuentes de reclutamiento:

- ✚ Contactos con otras empresas
- ✚ Reclutamiento universitario
- ✚ Convocatorias en página web de Oquibaby
- ✚ Internet
- ✚ referencia de empleados.

- **Métodos de reclutamiento**

Los métodos de reclutamiento a usar son:

- ✚ Anuncios
- ✚ Ferias laborales
- ✚ Agencias de empleo

- **Selección de personal**

Una vez realizado el reclutamiento y haber descartado los candidatos que no cumplen con los requisitos se procederá a selección que constara de 3 etapas en las cuales los colaboradores sumaran puntos:

- ✓ Examen de conocimientos: consta sobre preguntas sobre el trabajo a desempeñar.
- ✓ Examen psicológico: permitirá examinar comportamientos, actitudes y aptitudes, así como identificar su potencial como colaborador
- ✓ Entrevista personal: esta entrevista será mixta con preguntas estructuradas como no estructuradas.

Por último, los seleccionadores cotejaran los puntajes de los participantes y será el más alto el que obtenga el mayor puntaje (examen 25%, psicológico 30% y entrevista 45%), en caso de haber un empate técnico los evaluadores votaran el que obtenga mayoría obtendrá el puesto.

4.8.4.3. Etapa III. Retribución de los recursos humanos

Remuneración:

Por remuneración se entiende salario base, pagas variables, seguros sociales y otros beneficios. Oquibaby sigue la Política de Compensación teniendo en cuenta la rentabilidad de las cuentas, el patrimonio interno, el rendimiento individual y las prácticas de mercado pertinentes. Promovemos la aplicación de incentivos y bonos

en los casos en que dichos beneficios estén justificados. A niveles jerárquicos, el componente variable de la remuneración cobra mayor importancia. Las estructuras de compensación deberán ser simples para evitar complejidades innecesarias. La responsabilidad de cada director de proponer y comunicar abiertamente a cada trabajador/a su remuneración, se basa en la aportación de la dirección local de Recursos Humanos.

Tabla47

Remuneraciones

Puesto	Remuneración
Administrador	S/. 3800.00
Jefe de operaciones	S/. 4000.00
Operarios	S/. 1200.00
Asesor comercial	S/. 4500.00

Motivación

En Oquibaby se cree que solo los empleados altamente motivados conducen a un proceso productivo eficiente y, por ende, al éxito en los negocios. Es por ello que llevaremos a cabo encuestas periódicas de motivación de personal y creará planes de acción de acuerdo a los resultados con el fin de mejorar constantemente el nivel de motivación y de mantenerlo por encima de la norma nacional.

Empoderamiento

La empresa aspira a lograr una relación laboral a largo plazo a cambio del compromiso de los empleados de adaptarse a las necesidades de constante cambio, a través de la reorientación profesional, el aprendizaje continuo y la movilidad. Oquibaby se esfuerza por conseguir un ambiente de trabajo en el cual se vele por la salud cumpliendo con altos niveles de bioseguridad.

4.9. CAPITULO IX: Plan Financiero

Tabla48

Supuestos

Ítem	Valor
Tasa de crecimiento anual para el negocio	3.0%
Impuesto a la Renta	29.0%
Tasa Bancaria - BCP	21.0%
IVA	7.0%
Beneficios Sociales	9.0%
CTS	8.3%
Tipo de Cambio	3.85
Tiempo de evaluación	5 Años

Nota: 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=>

Tabla49

Proyección de Ventas en cantidad

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Papilla de Oca	120,000.00	123,600.00	127,308.00	131,127.00	135,061.00

Nota: Elaborado por investigadoras según tendencia y crecimiento en el mercado

Tabla50

Proyección de ventas en soles

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Papilla de Oca	924,000.00	951,720.00	980,272.00	1,009,680.00	1,039,970.00

Nota: Elaborado por investigadoras según tendencia y crecimiento en el mercado

Tabla51

Inversión

Concepto	Un. Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total(S/.)
Inversión Tangible				
Adecuación de Local	servicio	1	20,000.00	20,000.00
Computadora	unidad	2	2,500.00	5,000.00
Impresora	unidad	1	850.00	850.00
Extintor	unidad	3	200.00	600.00
Lámpara automática de emergencia	unidad	3	700.00	2,100.00
Muebles	juego	2	4,500.00	9,000.00
Estantes	unidad	4	800.00	3,200.00
Tacho de basura	unidad	4	20.00	80.00
Pizarra acrílica	unidad	2	150.00	300.00
Pistola para pegar etiqueta	unidad	1	60.00	60.00
Decoración	servicio	1	2,850.00	2,850.00
Balanza digital electrónica	unidad	2	1,320.00	2,640.00
Lavadero Industrial	unidad	2	2,400.00	4,800.00
Molino de martillo	unidad	1	7,000.00	7,000.00
Envasadora	unidad	1	2,500.00	2,500.00
Etiquetadora	servicio	1	1,300.00	1,300.00
Subtotal de Inversión en Activo Tangible				62,280.00
Inversión Intangible				
Búsqueda de nombre	servicio	1	5.00	5.00
Reserva de nombre	servicio	1	20.00	20.00
Elaboración de Minuta	servicio	1	250.00	250.00
Inscripción en SUNARP	servicio	1	350.00	350.00
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	150.00	150.00
Legalización de Libros Contables	servicio	1	500.00	500.00
Página web	servicio	1	2,500.00	2,500.00
Subtotal de Inversión en Activo Tangible				4,405.00
Inversión Total				66,685.00

Nota: Elaborado por autoras

Tabla52

Depreciación anual

Concepto	Valor Actual	% Depreciación	Depreciación Anual
Computadora	5,000.00	25%	1,250.00
Impresora	850.00	25%	212.50
Balanza digital electrónica	2,640.00	10%	264.00
Molino de martillo	7,000.00	10%	700.00
Envasadora	2,500.00	10%	250.00
Etiquetadora	1,300.00	10%	130.00
Total Depreciación Anual			2,806.50

Nota: Elaborado por autoras

Tabla53

Gastos para DDP

Concepto	Un. 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	500.00	6,000.00	6,000.00	6,180.00	6,365.00	6,556.00	6,753.00
Otros gastos de exportación	mes	12	100.00	1,200.00	1,200.00	1,236.00	1,273.00	1,311.00	1,350.00
Flete Aéreo	mes	12	1,000.00	12,000.00	12,000.00	12,360.00	12,731.00	13,113.00	13,506.00
Seguro	mes	12	350.00	4,200.00	4,200.00	4,326.00	4,456.00	4,590.00	4,728.00
Flete marítimo	mes	12	3,000.00	36,000.00	36,000.00	37,080.00	38,192.00	39,338.00	40,518.00

Transporte interno	mes	12	450.00	5,400.00	5,400.00	5,562.00	5,729.00	5,901.00	6,078.00
Gastos bancarios	mes	12	350.00	4,200.00	4,200.00	4,326.00	4,456.00	4,590.00	4,728.00
Total de gastos DDP					69,000.00	71,070.00	73,202.00	75,399.00	77,661.00

Nota: Elaborado por investigadoras, los costos fueron obtenidos de http://images.fedex.com/downloads/lac/rates_2017/pe_2017.pdf

Tabla54

Gastos en servicios, útiles y suministros

Concepto	Un. 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/.)
Servicios									
Alquiler del local	mes	12	1,500.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00
Agua	mes	12	100.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Electricidad	mes	12	200.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
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
Sub Total Servicios				24,250.00	24,250.00	24,250.00	24,250.00	24,250.00	24,250.00
Útiles de Escritorio									
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
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				2,532.00	2,532.00	2,532.00	2,532.00	2,532.00	2,532.00
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 Total Suministros					347.00	347.00	347.00	347.00	347.00
Total de Gastos de Ventas por año					27,129.00	27,129.00	27,129.00	27,129.00	27,129.00

Nota: Elaborado por autoras

Tabla55

Calculo de remuneraciones

Personal	Ingresos Mensuales S/.			Aportes del Trabajador AFP	Sueldo	Aportes del Empleador				Costo Total Mensual	
	Sueldo Mensual	Cant.	Remuneración Bruta			CTS	Gratificación	Essalud	Asignación Familiar		Total Aportes
						8.33%	16.75%	9%	10%		
Mano de Obra Directa											
Operarios	1,200.00	10	12,000.00	155.16	1,044.84	99.96	201.00	108.00	120.00	528.96	1,573.80
Mano de Obra Indirecta											
Administrador	3,800.00	1	3,800.00	491.34	3,308.66	316.54	636.50	342.00	380.00	1,675.04	4,983.70
Jefe de Operaciones	4,000.00	3	12,000.00	517.20	3,482.80	333.20	670.00	360.00	400.00	1,763.20	5,246.00
Agente comercial	4,500.00	2	9,000.00	581.85	3,918.15	374.85	753.75	405.00	450.00	1,983.60	5,901.75
Contabilidad y Asesor Legal*	1,000.00	2	2,000.00		1,000.00						1,000.00

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

Tabla56

Estimación del costo de venta

Costos Directos									
Descripción	U. Medida	Cantidad	Costo unitario	Total 2018 (S/.)	Total 2019 (S/.)	Total 2020 (S/.)	Total 2021 (S/.)	Total 2022 (S/.)	
Materiales Directos									

Oca	Kg/año		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
		4,838.90	2.00	9,677.80	9,968.13	10,267.18	10,575.19	10,892.45
Harina de quinua	Kg/año		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
		1,319.70	50.00	65,985.00	67,964.55	70,003.49	72,103.59	74,266.70
Aislado de Soya	Kg/año		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
		879.80	10.00	8,798.00	9,061.94	9,333.80	9,613.81	9,902.23
Agua	l/año		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
		1,319.70	0.50	659.85	679.65	700.03	721.04	742.67
Vitaminas	Kg/año		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
		439.90	100.00	43,990.00	45,309.70	46,668.99	48,069.06	49,511.13
Empacado	unidad		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
		43,990.00	0.15	6,598.50	6,796.46	7,000.35	7,210.36	7,426.67
Mano de Obra Directa								
Operario	mes		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
		12.00	1,040.75	12,489.00	12,489.00	12,489.00	12,489.00	12,489.00
Costos Indirectos de Producción								
Descripción	U. Medida	Cantidad	Costo unitario	Total 2014 (S/.)	Total 2015 (S/.)	Total 2016 (S/.)	Total 2017 (S/.)	Total 2018 (S/.)
Servicios				S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
				27,129.00	27,129.00	27,129.00	27,129.00	27,129.00
Costo de Venta				S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
				175,327.15	179,398.42	183,591.84	187,911.05	192,359.84

Nota: Elaborado por investigadoras

Tabla 57

Estimación del gasto de venta

Gasto de Venta						
Gastos de Exportación		31,200.00	32,136.00	33,101.00	34,095.00	35,118.00
Remuneraciones		69,329.00	69,329.00	69,329.00	69,329.00	69,329.00
Publicidad y Ferias		3,336.00	3,336.00	6,672.00	10,008.00	13,344.00
		103,865.00	104,801.00	109,102.00	113,432.00	117,791.00
						519,325.00

Nota: Elaborado por investigadoras

Tabla58

Estimación 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	3.37	3.36	3.35	3.34	3.34
Costo Fijo Unitario	1	1	1	1	1
Costo Total Unitario	4	4	4	4	4
Precio del Producto en soles	7.70	7.70	7.70	7.70	7.70
Precio del Producto en euros	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Margen de Contribución	4.33	4.34	4.35	4.36	4.36
Punto de equilibrio en cantidad	34,217.25	35,090.69	35,990.04	36,916.82	37,873.14
Punto de Equilibrio en Soles	263,472.83	270,198.28	277,123.32	284,259.53	291,623.18

Nota: Elaborado por investigadoras

Tabla59

Financiamiento

Datos	S/
Inversión	66,685.00
Capital de Trabajo de cuatro meses	171,899.87
Total a Financiar	238,584.87
Aporte Propio	35%
Préstamo	65%
Tasa	16%
Periodos	3

Nota: Elaborado por investigadoras

Para determinar la mejor forma de financiar el total de la inversión necesaria se dividirá en aporte propio el 35 % y capital de trabajo financiado 65 %. El segundo se va a financiar con entidades bancarias debido a que se ofrece mejor tasa.

Tabla60

Estado de resultados

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ventas netas de bienes		924,000.00	951,720.00	980,272.00	1,009,680.00	1,039,970.00
(+) Prestación de servicios						
Total de ingresos de actividades ordinarias	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	924,000.00	951,720.00	980,272.00	1,009,680.00	1,039,970.00	
(-) Costo de Ventas (costo de producir)		148,198.15	152,269.42	156,462.84	160,782.05	165,230.84
Utilidad bruta	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	775,801.85	799,450.58	823,809.16	848,897.95	874,739.16	
(-) Gastos de ventas y distribución		635,478.00	637,548.00	639,680.00	641,877.00	644,139.00
(-) Depreciación		2,806.50	2,806.50	2,806.50	2,806.50	2,806.50
Utilidad operativa	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	137,517.35	159,096.08	181,322.66	204,214.45	227,793.66	
(+) Ingresos financieros	155,080.16					
(-) Gastos financieros						-
Utilidad antes de impuesto a las ganancias	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	155,080.16	68,466.69	90,045.41	112,272.00	204,214.45	227,793.66
(-) Gastos por impuesto a la renta (29% iR)		-	-	-	-	-
		19,855.34	26,113.17	32,558.88	59,222.19	66,060.16
Utilidad neta del ejercicio	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	155,080.16	48,611.35	63,932.24	79,713.12	144,992.26	161,733.50

Nota: Elaborado por investigadoras

Tabla61

Flujo de efectivo

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingresos por ventas		231,000.00	237,930.00	245,068.00	252,420.00	259,993.00
(-) Costos y gastos operativos		59,697.60	61,113.86	62,572.61	64,075.11	65,622.70
(-) Impuestos		-	-	-	-	-
		18,728.83	17,401.29	17,001.59	13,043.44	13,526.70
(=) Flujo de caja operativo		190,031.23	194,217.43	199,496.99	175,301.44	180,843.60
(-) Inversión	352,722.40					
(=) Flujo Económico	-					
	352,722.40	190,031.23	194,217.43	199,496.99	175,301.44	180,843.60
(+) Desembolso de préstamo	229,269.56					
(-) Gasto financiero		36,683.13	26,218.98	14,080.56	-	-
(-) Amortizaciones		65,400.95	75,865.10	88,003.51	-	-

(+) Escudo Financiero		9,904.45	7,079.12	3,801.75	-	-
(=) Flujo Financiero	-	123,452.84	97,851.60	99,212.47	101,214.66	175,301.44
						180,843.60

Nota: Elaborado por investigadoras

Tabla62

Calculo del WACC

Concepto	Valor	
Beta	0.59	DAMODARAN
Rf	2.83%	YAHOO FINANCE
Rm - Rf	6%	YAHOO FINANCE
D/D+E	65%	
E/E+D	35%	
Kd	21%	TASA DE PRESTAMO SBS
t	29%	IMPUESTO A LA RENTA
Rp	1.00%	RIESGO PAIS .. DATOS MACRO
ke	7.37%	COSTO DE INVERSIONISTA
WACC	12.27%	COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL

Nota: Elaborado por investigadoras, los datos se tomaron de supuestos de las paginas Damodarán y Yahoo financiero.

Donde:

- Rp: Riesgo país (Perú)
- Rf: Tasa de libre riesgo
- Rm: Prima de mercado

Para la estimación de la tasa de descuento se utilizó el modelo del costo promedio ponderado de capital, también conocido como WACC por sus siglas en inglés (Weighted Average Capital Cost) ya que es el método que incorpora en su cálculo los beneficios tributarios al financiar una inversión. Para el cálculo del CAPM se consideró la Beta desapalancada de la industria de alimentos procesados 0.59 (Damodaran, 2015) y se procedió a apalancarla nuevamente de acuerdo a como se espera financiar la inversión inicial, 65% con deuda financiera y 35% con capital.

Tabla63

VAN y TIR

	Resultados
VAN Económico (VANE) – (S/.)	S/. 340,370.10
TIR Económica (TIRE) - %	49.43%
VAN Financiero (VANE) – (S/.)	S/. 271,066.43
TIR Financiero (TIRE) - %	87.69%

El VAN económico anual dieron un resultado positivo de S/. 340,370.10, indicando que el proyecto es factible y viable. La TIR económica anual del proyecto dio como resultado el 49.43% y el TIR financiero 87.69% lo que muestra que el proyecto es económicamente viable.

Tabla64

Balance general proyectado

Conceptos	Pre Operativo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos						
Efectivo y equivalente de efectivo	-					
Mercadería	83,504.70	598,210.70	610,876.13	624,440.16	687,147.76	703,889.00
Inmuebles, maquinaria y equipos		148,198.15	152,269.42	156,462.84	160,782.05	165,230.84
Depreciación acumulada	234,179.87	62,280.00	62,280.00	62,280.00	62,280.00	62,280.00
Intangible		2,806.50	5,613.00	8,419.50	11,226.00	14,032.50
Total Activos	4,405.00	4,405.00	4,405.00	4,405.00	4,405.00	4,405.00
Pasivos	150,675.16	805,882.35	819,812.56	834,763.50	898,983.81	917,367.34
Impuesto general a las ventas						
Impuesto a la renta		-	-	-	-	-
Remuneraciones por pagar		19,855.34	26,113.17	32,558.88	59,222.19	66,060.16
Obligaciones Financieras		539,349.00	539,349.00	539,349.00	539,349.00	539,349.00
Otras cuentas por pagar	155,080.16	110,842.33	59,526.43	-	-	-
Total Pasivos		21,540.43	11,355.81	1,030.43	3,056.45	1,171.62
Patrimonio Neto	155,080.16	608,795.56	561,406.46	507,820.55	483,183.26	474,460.46
Capital social	83,504.70	148,475.44	194,473.86	247,229.83	270,808.29	281,173.39

Utilidades retenidas	-					
	87,909.70	48,611.35	63,932.24	79,713.12	144,992.26	161,733.50
Reserva legal						
Total Patrimonio Neto	-					
	4,405.00	197,086.79	258,406.10	326,942.95	415,800.55	442,906.88
Total Pasivos y Patrimonio Neto	150,675.16	805,882.35	819,812.56	834,763.50	898,983.81	917,367.34

Nota: Elaborado por investigadoras

4.10. CAPITULO X: Responsabilidad Social Empresarial

4.10.1. Definición de responsabilidad Social Empresarial

La empresa está comprometida con el cliente interno, quienes son parte fundamental de la empresa y a quienes se debe retribuir su contribución en la empresa, de tal manera que genere una mejor calidad de vida tanto para ellos como colaboradores, así como para sus familias.

4.10.2. Alcance de la Responsabilidad Social Empresarial

El alcance ético y de valores, será el que prevalezca en la compañía, ya que la toma de decisiones se hará bajo esas premisas. Generando un ambiente de confianza y seguridad para los clientes internos, así como internos.

4.10.3. Stakeholders

Los stakeholders se dividen en tres grupos, siendo los básicos de nuestro interés, estos son: clientes, proveedores y colaboradores.

Tabla65

Tipos de stakeholders

Tipo de stakeholder	Descripción / Función	Intereses legítimos
Clientes	Son los protagonistas de la acción comercial	Información veraz, innovación, justa relación calidad-precio, nivel de servicio postventa
Proveedores	Son aquellos que abastecen a la organización con los materiales necesarios para realizar las actividades	Capacidad de pago, relaciones estables y duraderas, respeto a marcas y propiedad intelectual.

Empleados	Son aquellos que desempeñan una función a favor del buen funcionamiento de la organización	Clima laboral, empleabilidad, formación, estabilidad, prestaciones sociales, salario, seguridad e higiene
Administradores	Son aquellos que dirigen y gestionan la organización	Capacidad de gestión, ingresos, prestigio
Gobierno	Es el encargado de dirigir y controlar las instituciones del estado	Aspectos ambientales y económicos; contribución al desarrollo; 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, forma de responder ante emergencias, generación de oferta de empleo, impacto ambiental y seguridad en operaciones.

Nota: Concha, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa (p.231)

4.10.4. La relación con los Stakeholders

Las relaciones con los stakeholder tienen como finalidad construir relaciones productivas y de confianza mutua. Para lograrlo se realizarán algunas medidas:

- ✓ Reconocer y considerar requerimientos
- ✓ Mantener una comunicación abierta, de manera asertiva con cada uno de los involucrados.
- ✓ Coordinar con otros grupos con el fin de minimizar riesgos potenciales para la empresa.

4.10.5. Las áreas principales de la Responsabilidad Social Empresarial

Identificación de aspectos específicos:

A continuación, se presenta los aspectos específicos que tiene cada área principal de RSE.

Tabla66

Aspectos específicos de las áreas principales de RSE

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

Nota: Concha, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa (p.234)

Ponderación y asignación de puntaje:

En este apartado se procederá a colocar la ponderación para áreas principales y aspectos específicos previamente establecidos.

Tabla67

Ponderación y asignación de puntajes

Área principal y aspectos específicos	Ponderación y asignación
Laboral	12
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
Social	12

Brindar a la sociedad un producto altamente nutritivo	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
Medioambiental	10
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

Nota: Concha, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa (p.235)

Consolidación de valores y jerarquización de aspectos de aspectos específicos:

Primero se realiza la consolidación de valores, se basa en la multiplicación de la importancia de las áreas principales por cada uno de sus aspectos específicos. Luego se realiza la jerarquización, ordenando de mayor a menor los valores consolidados.

Tabla68

Consolidación y jerarquización de aspectos específicos

Área principal y aspectos específicos	Ponderación y asignación	Consolidación de valores	Jerarquización de asp. Espec.
Laboral	12		
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
Social	12		
Brindar a la sociedad un producto altamente nutritivo	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

Medioambiental	10		
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

Nota: Concha, P. (2015). Planes de Negocio: Una metodología alternativa (p.237)

CAPÍTULO 5. RESULTADOS

A continuación, se muestran los resultados obtenidos al aplicar la encuesta en los productores de oca del distrito de José Sabogal, provincia de San Marcos; la aplicación de las encuestas tiene por objetivo poder analizar cada una de las características que están inmersas en la asociatividad desarrollada por los productores.

5.1. Perfil de asociado

Este indicador pretende conocer el perfil de los productores como son su edad, sexo y grado de estudios.

Sexo: el 73 % de los asociados encuestados son de género masculino y el 27% femenino.

Edad: las edades predominantes son entre 41 y 50 años con 33%, 31 y 40 años en 27%.

Grado de instrucción: el 53% de asociados a estudiado solo primaria, el 20% sin instrucción y el 27% estudió secundaria.

5.2. Condiciones para la asociatividad

Como resultado 1 se pudo determinar que las características de la asociatividad en los productores de oca que posibilitan el desarrollo de papilla de oca son:

Trabajo en equipo: En la asociación de productores de oca de la cooperativa APT, el 67% de los productores trabajan conjuntamente y que muestran predisposición, pues su participación, se ha concretado y formalizado, para aumentar su capacidad de producción y oferta comercial, según lo señala el responsable del sistema interno de control de producción orgánica de la cooperativa APT. El 33 % de productores pertenecen a una asociación por ubicación, sin embargo, están siendo considerados en incluirse en la cooperativa, después de tres evaluaciones diagnosticas para mejorar sus condiciones, a través de las capacitaciones que les ha brindado la cooperativa con la finalidad de incluirlos por sus considerables volúmenes de producción.

Confianza: Las principales condiciones para pertenecer a la asociación con la cooperativa APT, el 27% de los productores consideran que es la confianza para lograr el desarrollo de una asociación sostenible a largo plazo.

Compromiso mutuo: El 33% de los productores señalaron que una condición básica es el compromiso mutuo hacia un mismo mercado, el incentivar que sea un socio fiel a la cooperativa. Actualmente se están trabajando con instituciones públicas como PNIA y la cooperación belga AUTRE TERRE

Objetivos comunes: Los productores señalan que tener mayor predisposición para trabajar juntos por objetivos comunes ayuda a aumentar su capacidad de producción y competitividad en el mercado. Con las buenas prácticas agrícolas que recibieron en las capacitaciones en el manejo técnico del cultivo, el 100% manifiesta que la calidad de sus cultivos mejoro notablemente. Dentro de uno de los objetivos comunes que tiene los asociados a corto plazo es lograr la certificación orgánica de los cultivos de oca.

Riesgos compartidos: De los productores encuestados, el 67 % considera que el principal riesgo que comparten es el riesgo económico, el 27 % considera que son los riegos de producción debido a varios factores como cambios climáticos debido a que estos son incontrolables o impredecibles y afecta de manera significativa a su producción, el 6 % considera que son las plagas o enfermedades que afectan.

5.3. Producción

Como resultado 2 el diagnostico situacional de la producción de los asociados de oca en José Sabogal se determinó los siguientes factores que van a posibilitar el desarrollo del proyecto.

Tiempo dedicado a la producción: Dentro del sistema de producción se tiene considerado el tiempo dedicado a la producción de oca, los resultados obtenidos son: el 60% de los productores de oca tiene de 6 a 10 años cultivando este producto en sus parcelas. Esto genera ventaja competitiva pues los agricultores cuentan con mano de obra disponible para ser capacitados en mejorar sus prácticas agrícolas, pues están familiarizados con la oca y alguna de sus características para el manejo de la producción, por otro lado, el 27% que corresponde a agricultores que tienen entre 1 y 5 años dedicándose a este cultivo, que están aprendiendo continuamente los conocimientos a través de los productores que tienen más experiencia; que representan un 13 % con 11 años a más cultivando la oca y tubérculos como es la papa nativa.

Hectáreas y rendimiento: Las hectáreas destinadas para la producción de la Oca por los productores del distrito de José Sabogal es de 1 ha, con 27 %; 2 ha con 33%, 3 ha con 20%, 4 ha con 13 %. Finalmente, un 7% siembra de 5 Ha a más de Oca. Hay voluntad y compromiso de los productores de aumentar las Ha de siembra y generar mayor producción.

Estacionalidad: El 40% de los productores siembran en el mes de febrero, el 33% siembra en marzo y el 27% de los productores posterga su fecha de siembra al mes de abril para la siembra. Los productores manifiestan que eso depende de la época de lluvias mayormente, pero que entre estos tres meses son adecuados. Siendo la época de cosecha entre los meses de septiembre, octubre y noviembre. Las hectáreas destinadas para la producción de la Oca por los productores del distrito de José Sabogal son de 1 ha, con 27 %; 2 ha con 33%, 3 ha con 20%, 4 ha con 13 %.

Finalmente, un 7% siembra de 5 Ha a más de Oca. Hay voluntad y compromiso de los productores de aumentar las Ha de siembra y generar mayor producción. Mientras que su rendimiento se puede apreciar que la producción de oca se da entre 200-250 kg /ha en un 40%, un 33 % produce 150-200 kg / ha. Siendo el volumen de producción bueno, pero que se pretende incrementar el rendimiento de la producción llegando a 350 – 500 kg /ha con las buenas prácticas agrícolas que recibieron en las capacitaciones en el manejo técnico del cultivo.

Enfermedades y plagas: El 87% de los productores manifiesta que la plaga más frecuente es la rancha, lo que en ocasiones afectan sus cultivos, mientras que para un 42% de productores el gorgojo es la plaga más frecuente. Este problema se está superando, gracias a que la cooperativa, en las capacitaciones que ofrecen les están mostrando a combatir este tema, creando sus propias biosidas caseros. El tipo de producto que utiliza para el control de plagas de oca el 100 % de los encuestados indico que es orgánico. Esto gracias a las capacitaciones que reciben por parte de la cooperativa.

Tipo de riego: Se muestra que el 73% de los productores no aplican ningún tipo de riego, ya que este se da a través de la lluvia. Sin embargo, el 27 % aplica el riego por surcos. Los productores aprovechan la humedad que presenta el distrito José Sabogal en beneficio de la producción de la oca.

5.4. Beneficios

Como resultado 3 se indican los beneficios de asociatividad en los productores de oca de la asociación en José Sabogal.

Nivel de ingresos: Entre otros beneficios obtenidos desde la creación de la asociatividad con la cooperativa APT, el 40 % de los productores mencionaron que fue el incremento de sus ingresos, debido a sus mayores volúmenes de producción y mejor calidad de su cosecha, su oferta al mercado se hizo más atractiva y rentable para ellos.

Reducción de costos: Dentro de los beneficios alcanzados, el 20% de productores destaca que fue la reducción de costos, pues al momento de adquirir sus abonos e insumos en mayores volúmenes fue una buena opción. La cooperativa los ayuda a avanzar en temas de abonos y mejoramiento de las semillas, por ello el 100% de los productores encuestados menciono que la calidad de sus cultivos mejoro notablemente.

Aumento de la producción: Se puede apreciar que la producción de oca se da entre 200-250 kg /ha en un 40%, un 33 % produce 150-200 kg / ha. Siendo el volumen de producción bueno, pero que se pretende incrementar el rendimiento de la producción llegando a 350 – 500 kg /ha con las buenas prácticas agrícolas que recibieron en las capacitaciones en el manejo técnico del cultivo.

Poder de negociación: El 60% de los productores señalan que antes de pertenecer a la asociación no lograban vender el total de su producción, esto debido a que no contaban con redes de contacto que les facilitaban la articulación con el mercado. Solo un 40% lograba vender en el mercado provincia.

Financiamiento: Otro beneficio de mucha importancia para los productores, señalaron que el incremento de utilidades junto a las facilidades financieras pues ahora cuenta con el apoyo de la ONG belga Autre terre, lo cual mejora su situación económica.

5.5. Comercialización

Como resultado 4 se pudo identificar los principales aspectos de la comercialización de la oca por parte de los asociados.

Tipo de venta: Según el gráfico sobre en qué mercado se comercializa el producto, el 47% de los productores encuestados, manifiesta que es el mercado de Cajamarca, seguido del 40% que es en el mercado provincia y solo un 13% vende a minoristas.

Nivel de articulación de mercado: El 60% de los productores señalan que antes de pertenecer a la asociación no lograban vender el total de su producción, esto debido a que no contaban con redes de contacto que les facilitaban la articulación con el mercado. Solo un 40% lograba vender en el mercado provincia. Los conocimientos de mercados internacionales no son los suficientes para poder incrementar participación en ellos. Con respecto a ello, no conocen los beneficios de trabajar con los mercados internacionales, según señala el responsable de Sistema interno de control de producción orgánica de la Cooperativa APT.

CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN

Los resultados de la presente investigación se obtuvieron a través de un cuestionario estructurado dirigido a la asociación de productores de oca del distrito de José Sabogal-San Marcos. También se empleó una entrevista a profundidad a un especialista miembro de la Cooperativa agraria APT quien permitió complementar y entender algunos resultados obtenidos por las herramientas previamente mencionadas. En la presente tesis se identifica las características de asociatividad de los productores para exportar papilla de oca para bebés hacia el mercado de Berlín- Alemania.

Dentro de los resultados obtenidos, con respecto a la situación de los productores y como estos están organizados en el distrito de José Sabogal-provincia de San Marcos hay muchos aspectos similares a lo que diagnostica Bedregal (2014) en su artículo “La asociatividad como factor de sostenibilidad en asociaciones de productores agrícolas y agroindustriales”, en el artículo se diagnostica que los proyectos que buscan implementar un componente asociativo persiguen como meta establecer asociaciones productivas viables y sostenibles en el tiempo, poniendo énfasis en el tema organizacional, buscar el compromiso de manera conjunta, dentro del proyecto en tres de los cuatro grupos de productores asociados las capacidades de producción y comercialización en los beneficiarios incremento notablemente. En el caso de los productores de José Sabogal, el 100% manifiestan que desde su incorporación dentro de la cooperativa tanto la calidad como cantidad de la oca ha mejorado e incrementado respectivamente, ello ha ayudado la capacidad de producción y comercialización, pues antes no contaban con la capacitación necesarias para obtener un producto más competitivo y no tenían redes de contacto para articular su oferta al mercado.

Así mismo la asociación de productores de oca de José Sabogal han logrado establecer lazos de confianza entre ellos y su entorno, esta interacción se viene desarrollando con la cooperativa APT Y PNIA (programa nacional de innovación agraria), la cual busca generar y desarrollar la cadena productiva tanto de la papa nativa como la Oca de una manera más eficiente, a través de la creación de asociaciones dedicadas al cultivo especializado. Dentro del sistema de producción se tiene considerado el tiempo dedicado a la producción de oca, la mayoría de los productores de oca tiene de 6 a 10 años cultivando este producto en sus parcelas. Esto genera ventaja competitiva pues los agricultores cuentan con mano de obra disponible para ser capacitados en mejorar sus prácticas agrícolas, pues están familiarizados con la oca y alguna de sus características para el manejo de la producción, lo cual ayudaría a mejorar situación actual de la cadena productiva de la oca. Se coincide con los resultados obtenidos por Gómez (2011) en su artículo “Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas”, este artículo nos aporta que una estrategia para hacer competitivas a las microempresas en una economía de competencia global es integrarlas, además

para trascender a otros mercados, se necesita de la gestión eficiente de la cadena productiva y todos los eslabones que la componen.

Otro aspecto interesante son los resultados obtenidos de García y Galindo (2014) en su proyecto “Propuesta de mejoramiento e integración de la cadena de comercialización de papa nativa en el mercado de Quito, para pequeños productores del Cantón Saquisilí, provincia de Cotopaxi, a través del modelo asociativo” señala que la constitución de la asociación permite la inclusión y participación organizada, pues es el mecanismo idóneo para enfrentar las dificultades que tienen los pequeños productores en temas de producción y comercialización, lo cual incentiva el aprovechamiento de las oportunidades de negocio existentes más allá del mercado local en el que ahora intervienen. Esto coincide con nuestros resultados de la data obtenida por los cuestionarios pues modelo asociativo de la Cooperativa ayuda al empoderamiento de los pequeños productores y les atribuye capacidad para la negociación de sus productos, les otorga condiciones favorables como capacitación y financiamiento.

Se coincide con Suarez y Suarez (2017) en su investigación “El conocimiento, determinante en procesos de asociatividad :una experiencia en conformación de redes empresariales” señala que cualquier avance en el conocimiento de los miembros de la comunidad de productores, se traduce en una mayor disposición para trabajar juntos por objetivos comunes, es evidente que las desigualdades en términos del conocimiento que tiene cada uno de los participantes, hace más difícil la comprensión de los retos, y en consecuencia el compromiso con acciones comunes. Esto se contrasta con nuestra investigación de acuerdo a lo manifestado por el responsable del sistema interno de control de producción orgánica de la Cooperativa APT, indica que para fomentar la asociatividad lo primero que hacen es brindarles capacitaciones a través de proyectos, para que sepan en que se basa la asociatividad, cuales son las condiciones que ellos tienen que cumplir con la cooperativa para que puedan ingresar, dentro de ellas la confidencialidad, el compromiso hacia un mismo mercado, para conseguir objetivos comunes como “mayores ventas” y el trabajo en equipo definido.

Se coincide con Lozano (2010) en su artículo “La Asociatividad como modelo de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en Colombia” indica que un modelo de asociatividad que aspiren a ubicar exitosamente su oferta en los mercados externos, a través de redes o cadenas empresariales se podrían superar las limitaciones para que puedan lograr mayores volúmenes de producción, precios más competitivos y una mejor capacidad negociadora. También indica que se debe dar especial énfasis al factor humano, fortalecer el área de producción y calidad, establecer alianzas estratégicas e implementar una estructura participativa para la toma de decisiones. Esto se contrasta con nuestros resultados pues todos los productores de la

asociación, perciben a la asociatividad como una herramienta estratégica, generadora de oportunidades de desarrollo socioeconómico a mediano y largo plazo.

Se coincide con Mucha (2017) en su tesis profesional “Asociatividad como estrategia para el desarrollo de la oferta exportable de quinua de la región de Junín hacia el mercado de Corea del Sur” indica que la asociatividad es una herramienta estratégica que permite mejorar la competitividad de sus miembros, siempre y cuando se conozca el verdadero significado del término y se identifique el modelo y tipo más idóneo para alcanzar los objetivos propuestos. Con la asociatividad, se ha mejorado la calidad, productividad de la quinua, y accedido a facilidades financieras, sin embargo, hay aspectos por mejorar, tales como la gestión de las asociaciones, fiscalización y conocimientos de mercados internacionales. Por último, señala que la elección del mejor modelo y tipo de asociatividad depende de las necesidades, características y objetivos de los miembros. El trabajar como un modelo mixto y tipo cooperativa se presenta como una gran alternativa. Esta investigación se contrasta con nuestros resultados pues dentro del tipo de asociación al que pertenecen los productores de oca el 67% de los productores pertenece a la cooperativa APT, el 33 % de productores pertenecen a una asociación por ubicación, sin embargo están siendo considerados en incluirse en la cooperativa, pero pasaran por tres evaluaciones diagnosticas para mejorar sus condiciones, ellos están aprendiendo continuamente los conocimientos a través de las capacitaciones que les ha brindado la cooperativa con la finalidad de incluirlos por sus considerables volúmenes de producción. Además, los productores de José Sabogal manifestaron que, con la asociatividad, se ha mejorado la calidad, productividad de la oca, y accedido a facilidades financieras, sin embargo, aún hay aspectos por mejorar, tales como los conocimientos de mercados internacionales y planes de negocio de esta materia prima.

De acuerdo a esto se puede decir que lograr una asociatividad no es tarea simple, sin embargo, la asociatividad como cooperativa es una gran alternativa para mejorar la oferta del mercado, siendo los factores más importantes el compromiso mutuo, seguir un solo objetivo en común y compartir riesgos. Dentro de los resultados obtenidos es importante resaltar que San Marcos produce la gran mayoría de oca en la región.

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES

Luego del análisis de resultados planteados en los capítulos anteriores se llegó a la conclusión que las principales características de la asociatividad en los productores de José Sabogal de la provincia de San Marcos que posibilitan el desarrollo de la papilla de oca para bebés y su exportación al mercado meta son : compromiso hacia un mismo mercado, conseguir el objetivo común: mayores ventas, la confianza entre productores y trabajo en equipo definido , pues son condiciones que deben estar presentes de manera conjunta para beneficio en todos.

Se obtuvo que al implementar esquemas de asociatividad como es la Cooperativa APT, se generó mayor compromiso, seriedad y convicción por parte de los productores, pues de manera conjunta podrían superar y corregir las limitaciones a que se ven enfrentadas por su tamaño promedio, como son su débil estructura financiera y bajo acceso a tecnología. Estas limitantes les dificultaban generar volúmenes de producción destacados, sin embargo, su producción promedio ha aumentado debido a las capacitaciones en sus prácticas agrícolas y convenios con AUTRE TERRE (ONG BELGA), la cual aporta financiamiento, ello les permitirá acceder a tecnologías más idóneas para obtener certificaciones de calidad, requisitos comúnmente exigidos en los mercados internacionales.

Después de analizar la situación actual de la cadena productiva de la oca en José Sabogal, se pudo identificar que los principales aspectos que se han mejorado son la asistencia técnica del manejo de los cultivos, con las capacitaciones brindadas por la cooperativa, la organización y asociatividad de los productores ha mejorado el proceso de acopio del producto, sin embargo aún existen aspectos por mejorar como son la transformación del producto ,pues los productores no tienen conocimiento sobre la generación de valor a través del proceso de manufactura.

Se identificaron las características de la cadena productiva de la oca, la cual presentaba dificultades en cuanto a la articulación al mercado, pues los productores señalan que antes de pertenecer a la asociación no lograban vender el total de su producción, esto debido a que no contaban con redes de contacto, este aspecto aún está en proceso de inserción. Además, desde que los productores pertenecen a la cooperativa APT, sus volúmenes de producción han incrementado, lo cual posibilita un mejor acopio e inserción del producto en el mercado tanto local como regional, esta es una característica muy beneficiosa para nuestro proyecto, porque contaríamos con la capacidad de volumen para desarrollar en la planta de producción la papilla a base de oca.

Los factores de la cadena productiva que permitirán la exportación de la papilla de oca para bebés “OQUIBABY” , serán; la buena producción con la que cuenta el mercado cajamarquino de oca para la elaboración de la papilla de oca para bebés, el tratado vigente con la unión europea, en el cual el mercado destino que es Alemania es miembro activo, nos brinda beneficios y facilidades para la exportación del mismo, la enorme demanda de productos saludables que existe en Alemania, lo cual beneficia para la aceptación de nuestro producto.

Después del análisis desarrollado del presente proyecto, se concluye que el desarrollo y exportación de papilla de oca para bebés es viable, ya que hay una buena aceptación de este producto en nuestro nicho de mercado, además de una mejora en cuanto a los volúmenes de producción con la que cuenta Cajamarca, en el distrito de José Sabogal. También se obtuvo una viabilidad económica y técnica de la propuesta de exportación, debido a que el capital inicial será financiado con inyección directa y con financiamiento bancario, el cual es accesible, además, con el estudio elaborado en el plan de negocio, identificamos que Berlín – Alemania, será un adecuado nicho de mercado, por ser una de las principales ciudades de Alemania, además de ser uno de los primeros países que importa alimentos para infantes.

CAPÍTULO 8. RECOMENDACIONES

Cajamarca cuenta con un gran potencial para cultivar y desarrollar la oca, pues cuenta con el clima adecuado que permitirá obtener un excelente cultivo y así desarrollar la oferta exportable, pero es necesario que se fortalezca la relación entre los miembros de la cadena productiva e incrementar la asociatividad a nivel regional, para generar mayores volúmenes de producción, de esta manera se podrá incursionar en nuevos mercados altamente competitivos.

Se recomienda que el gobierno y las entidades privadas deben trabajar proyectos de asociatividad, de esa manera contribuir con el alcance de objetivos y beneficios que aún no se han alcanzado, pues las asociaciones deben comprender la importancia del conocimiento del mercado internacional. Para ello, lo más recomendable es trabajar un área especialmente dedicada a identificar las necesidades de los mercados, conociendo los destinos de su producción, generar mayor motivación para incrementar la producción y generar una articulación de mercado más eficiente.

Se recomienda a la municipalidad provincial de San Marcos el desarrollar un plan de capacitación para los productores de oca, sobre los beneficios de la asociatividad, así mismo implementar modelos asociativos como Cooperativas en los demás distritos que permitan el incremento de producción y ayuden a articular al mercado sus productos, para mejorar sus ingresos y sus condiciones de vida, aportando al desarrollo socioeconómico de la región.

Se recomienda a los asociados de oca del distrito de José Sabogal – San Marcos, aprovechar las oportunidades y programas de asistencia técnica que desarrolla la cooperativa APT, pues es de gran importancia asumir el compromiso del trabajo en equipo, además tomar en cuenta el manejo de las labores culturales oportunas para incrementar la eficiencia del eslabón de producción de la oca.

Se recomienda a la Universidad Privada del Norte – Cajamarca, facultad de Negocios, seguir promoviendo este tipo de investigaciones académicas, ya que permitirán el desarrollo de nuevos conocimientos como fuente de consultas para estudiantes y docentes de la región Cajamarca.

CAPÍTULO 9. REFERENCIAS

- Bedregal, C. (2014). *La asociatividad como factor de sostenibilidad en asociaciones de productores agrícolas y agroindustriales*. Recuperado de <http://www.uvg.edu.gt/publicaciones/revista/volumenes/numero-27/REV%20ART%2010%20la%20asociatividad%20como.pdf>.
- Borda, R., & Choquehuayta, A. (2010). *La cadena productiva del ají paprika y la Asociatividad: Un reto para la competitividad en el mercado internacional con equidad*. Recuperado de https://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/la_cadena_productiva_del_aji_paprika_y_la_asociatividad.pdf.
- Brander, J., Spencer, B. (2013). *Export Subsidies and International Market Share Rivalry*. *Journal of Economyst*. Recuperado de <http://www.nber.org/papers/w1464>
- Buse, T; Chong, C & Mathews S. (2015). *Modelo de gestión empresarial asociativo para PROACHIRKO, comunidad de Huanangui, Perú*. Recuperado de <file:///C:/Users/HP/Downloads/12091-42175-1-PB.pdf>.
- Carrera, C & Mendoza, A (2017). *Estrategia de asociatividad de los productores de la provincia de Bambamarca para la producción de pulverizado de arracacha; utilizada en pastelería gourmet con el fin de comercializarlo en el mercado holandés en el año 2017*. Recuperado de <http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/12731>.
- La Corporación Andina de Fomento (2010). *La asociatividad como modelo de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en Colombia*. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1909-30632010000200007
- El Centro Peruano de Estudios Sociales (2015). *Asociatividad y competitividad*. Recuperado de http://www.cepes.org.pe/apcaa/archivosaa/a01e3bc3e44a89cf3cd03d717396a20e/a_sociatividad.pdf
- Concha (2015). *Definición de Plan de Operaciones*. Recuperado de <http://gestionando-empresas.blogspot.com/2010/11/plan-de-operaciones.html>
- García T. & Galindo B. (2014). *Propuesta de mejoramiento e integración de la cadena de comercialización de papa nativa en el mercado de Quito, para pequeños productores del canton Saquisilí, provincia de Cotopaxi, a través del modelo asociativo*. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3151/1/T-UCE-0005-456.pdf>.
- Gómez (2011). *Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas*

- empresas. Recuperado de <https://biblat.unam.mx/es/revista/estudios-agrarios/articulo/asociatividad-empresarial-y-apropiacion-de-la-cadena-productiva-como-factores-que-impulsan-la-competitividad-de-las-micro-pequenas-y-medianas-empresas-tres-estudios-de-caso>.
- Johanson, J. Vahlne, J. (2002) *The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/247918268_The_internationalization_process_of_the_firm_A_model_of_knowledge_development_and_increasing_foreign_market_commitments
- León, A. & Noriega, Z. (2017). *Características de la asociatividad en los productores de papas nativas de la Microcuenca Shitamalca provincia de San Marcos-Cajamarca para la exportación de papas conda huagalina precocida empacada al vacío a la ciudad de Quito –Ecuador, en el 2017*. Recuperado de <http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/12703>.
- Liendo, M. y Martínez, A. (2001). *Asociatividad, Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES*. Recuperado de https://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuarta/Liendo,%20Martinez_asociatividad.pdf
- Lozano, M. (2010). *La asociatividad como modelo de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en Colombia*. De <http://www.redalyc.org/pdf/927/92720314006.pdf>
- Manuera, J. y Rodríguez, A. (2007). *Estrategias de Marketing*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=aj7wABSD7-MC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
- Mathews S. (2014). *Asociatividad empresarial*. Recuperado de <http://agenda2014.pe/publicaciones/agenda2014-asociatividad-empresarial.pdf>
- Ministerio de Agricultura (2012). *Asociatividad y gestión empresarial*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/notas-de-prensa/notas-de-prensa-2012/6806-ministerio-de-agricultura-lanza-programa-de-asociatividad-y-gestion-empresarial-en-lambayeque>.
- El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (2008). *Asociatividad*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf.

- El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. (2006). *Guía de envases y embalajes*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/envases%20y20%embalajes.pdf
- Miropolsky,A; Tavella,M: & Manera, R. *La importancia del asociativismo como factor de éxito para la sustentabilidad del desarrollo industrial regional*. Recuperada de <http://www.ciiicca.org.ar/wp-content/uploads/2017/01/Trabajo-para-CADICAEDICITED.pdf?fbclid=IwAR0qX2gUICOIYqZy9I2wedkQqOdwkW8xLWGaJavMOB1eb0Xkn0OvHfWVes>
- Mucha, F. (2017). *Asociatividad como estrategia para el desarrollo de la oferta exportable de quinua de la región de Junín hacia el mercado de Corea del Sur*. Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/2779/1/mucha_cfk.pdf
- Ortiz L. (2010). *Efectividad de los programas de asociatividad para la internacionalización de las pymes*. Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/10694/OrtizLopezDianaCatalina2010.pdf;jsessionid=12E7B12034B88453E5278F20466F911D?sequence=1>
- Peña, O (2009) *Comercio Internacional*. Recuperado de <http://bibliovirtual.upn.edu.pe:2153/lib/upnortesp/reader.action?docID =10328377>.
- Rosales. (2014) *Asociatividad. una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes*. Recuperado de https://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuartas/Liendo,%20Martinez_asociatividad.pdf.
- Santiago, I; Cruz, C & Acevedo, M. (2015). *Asociatividad para la competitividad en la agroindustria de Oaxaca, México*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14132408003>.
- Segura, M. & López, L. (2015). *La internacionalización de las pymes y el asociacionismo exportador*. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/1.09.pdf>.
- Suárez, P & Suárez P. (2017). *El conocimiento, determinante en procesos de asociatividad: una experiencia en conformación de redes empresariales*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6068649>.
- Torres, M. (2015). *proyecto Modelo de gestión asociativa para los productores de yuca de la parroquia San Jacinto del Búa en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas*. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4939/1/T1918-MBA-Torres-Modelo.pdf>.

Zoilo, P. (2009). *Asociatividad empresarial, crecimiento productivo e innovación*. Recuperado de
<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/11684/T10.09%20A21a.pdf;jsessionid=CEBEACF4E5B4A8F34B7E78FA4BACD251?sequence=2>.

ANEXOS

ANEXO N° 01: FORMATO DE ENCUESTA A LOS PRODUCTORES

**ESTUDIO DE LAS CARACTERÍSTICAS DE ASOCIATIVIDAD DE LA OCA –
AGRICULTORES / PRODUCTORES DEL DISTRITO JOSE SABOGAL – PROVINCIA DE
SAN MARCOS - CAJAMARCA**

Con el fin de recaudar información para el proceso de la investigación, se le presenta a continuación un listado de preguntas, en el que solicitamos su participación y colaboración respondiendo de manera concisa las incógnitas presentadas a continuación. Agradecemos anticipadamente.

1. Perfil del Productor

1.1. Sexo

M F

1.2. Edad:

20-30
31-40
41-50
51-60
61-70

1.3. Grado de instrucción

Primaria
Secundaria Sin instrucción

2. Condiciones para la Asociatividad

2.1. ¿A qué tipo de Asociación pertenece?

Tipo de Asociación	Marcar con X
Asociación familiar	
Asociación por afinidad	
Asociación por ubicación	
Asociación por cooperativa	

2.2. ¿Bajo qué condiciones forma parte de su Asociación? Donde:

1. Poco importante
2. Regular
3. Importante
4. Es muy importante

Confianza entre productores	
Compromiso hacia un mismo mercado	
Para conseguir objetivo común: "Mayores ventas"	
Existe trabajo en equipo definido	

2.3. ¿La asociación cuenta con el apoyo o alianza estratégica con algún tipo de entidad?

Si	
No	

3. Producción

3.1. Tiempo dedicado a la producción de oca:

1– 5 años	
5 – 10 años	
10 años a mas	

3.2. ¿Considera que la asociación presenta algún tipo de riesgo?

Riesgo económico	
Riesgo de producción	
Otros	

3.3. ¿Cuántas hectáreas destina usted para el cultivo de oca?

1Ha	
2 Ha	
3 Ha	
4 Ha	
5 Ha a más	

3.4. ¿Cuál es la producción en kilogramos por hectárea?

100-150 kg	
150 – 200 kg	
200- 250 kg	
250- 300 kg	

3.5. ¿De acuerdo a las capacitaciones recibidas, ¿usted cree que la calidad de su producto a mejorado?

Si	
No	

3.6. ¿Qué tipo de riego utiliza en sus cultivos?

- a) Goteo
- b) Aspersión
- c) Inundación
- d) Lluvias

3.7. ¿Qué tipo de plagas frecuentes atacan a la oca?

Gorgojo de oca	
Rancha	

3.8. ¿Usted controla las plagas en sus cultivos?

Si	
No	

De ser SI su respuesta con qué tipo de productos para el control utiliza

Orgánico	
Químico	

3.9. ¿Qué riesgos son los que más afectan a la producción de la oca?

Clima	
Plagas	
Baja de precios	

3.10. ¿En qué mes se siembran la oca?

Ener	Feb	mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic

3.11. ¿En qué mes se cosecha la oca?

Ener	Feb	mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic

4. Beneficios

4.1. ¿Cuál considera usted que es el mayor beneficio de estas involucrado en una Asociatividad? Siendo:

1. Absolutamente beneficioso
2. Mayor beneficio
3. Moderadamente beneficioso
4. Menos beneficioso

Beneficio	Puntuación del 1 al 4
Nivel de ingresos	
Reducción de costos	
Aumento de producción	
Asesoramiento en producción	

4.2. ¿Antes de asociarse, lograba vender toda su producción?

Si	
No	

4.3. ¿Usted considera que con la asociatividad se genera oportunidades de desarrollo socioeconómico?

Si	
No	

4.4. ¿En cuánto tiempo se reflejarían estos resultados?

Corto plazo	
Mediano plazo	
Largo plazo	

5. Comercialización

5.2 ¿En qué lugares vende la oca?

Chacra	
Mercado provincia	
Minoristas	

5.3. ¿Cuál es el precio de venta de oca por arroba?

.....
.....

Validez de contenido del cuestionario sobre Asociatividad en los productores de Oca....

Estimado, **FERNANDO GUERRERO FIGUEROA**

Siendo conocedores de su trayectoria académica profesional, nos hemos tomado la libertad de elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del cuestionario que pretendemos utilizar en el diagnóstico situacional de la producción, asimismo la entrevista aplicada a los expertos sobre las características de la asociatividad de los productores de oca.

Nombre **FERNANDO GUERRERO FIGUEROA**
Sexo **MASCULINO**
Edad **53**
Profesión o especialidad **MBA - Negocios**
Años de experiencia laboral **+ 20 años**



Definición de conceptos y pertinencia de cada ítem

A continuación, le presentamos unas listas de afirmaciones (ítems) relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una X el grado de pertinencia de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, si no que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que se pretende medir.

1. Condiciones para la asociatividad

Para crear y sostener la asociatividad empresarial es fundamental que se cumplan las siguientes condiciones: Confianza, respetando lo pactado, precisión de objetivos y metas, es muy importante definir con la mayor exactitud posible lo que se persigue con esta alianza estratégica, Compromiso es fundamental que todos los participantes asuman los compromisos acordados, más allá de cualquier cambio en el entorno, Definición de roles tratándose de un trabajo en equipo y entendiendo que todos apuntan en la misma dirección.

Ítems relacionados con las condiciones de la asociatividad	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, adquisiente?	
	Si	No	Si	No	Si	No
¿A qué tipo de Asociación pertenece? Asociación familiar Asociación por afinidad Asociación por ubicación Asociación por cooperativa	✓			✓		✓
¿Bajo qué condiciones forma parte de su Asociación? Confianza entre productores compromiso hacia un mismo mercado para conseguir mayores ventas Existe trabajo en equipo definido	✓			✓		✓
¿La asociación cuenta con el apoyo o alianza estratégica con algún tipo de entidad?	✓			✓		✓

Observación: _____

2. Producción: como la actividad que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios, es decir, consiste en la creación de productos o servicios y, al mismo tiempo, la creación de valor.

Ítems relacionados con la producción	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la relación?		¿Es tendencioso, adquisiente?	
	Si	No	Si	No	Si	No
Tiempo dedicado a la producción de oca	✓			✓		✓
¿Considera que la asociación presente algún tipo de riesgo?	✓			✓		✓
¿Cuántas hectáreas destina usted para el cultivo de oca	✓			✓		✓
¿Cuál es la producción en kilogramos por hectárea?	✓			✓		✓
De acuerdo a las capacitaciones recibidas, ¿usted cree que la calidad de su producto a mejorado?	✓			✓		✓
¿Qué tipo de riego utiliza en sus cultivos?	✓			✓		✓
¿Qué tipo de plagas frecuentes atacan a la oca?	✓			✓		✓
¿Usted controla las plagas en sus cultivos?	✓			✓		✓
¿Qué riesgos son los que más afectan a la producción de la oca?	✓			✓		✓
¿En qué mes se siembran la oca?	✓			✓		✓
¿En qué mes se cosecha la oca?	✓			✓		✓

3. **Beneficios:** Según Mincetur (2008) dentro de los beneficios de la asociatividad están: aprovechar las oportunidades, neutralizar las amenazas, poner a disposición sus fortalezas y disminuir sus debilidades, Incremento de la producción y productividad, mayor poder de negociación, mejora el acceso a tecnologías de productos o procesos y a financiamiento, se comparte riesgos, costos y beneficios, reducción de costos.

Ítems relacionados con beneficios	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, adquisiente?	
	Si	No	Si	No	Si	No
¿Cuál considera usted que es el mayor beneficio de estas involucrado en una Asociatividad? Nivel de ingresos Reducción de costos Aumento de producción asesoramiento en producción	/			/		/
¿Antes de asociarse lograba vender toda su producción?	/			/		/
¿Usted considera que con la asociatividad se genera oportunidades de desarrollo socioeconómico?	/			/		/
¿En cuánto tiempo se reflejarían estos resultados?				/		/

Observación: _____

4. **Comercialización:** poner a la venta un producto o darle las condiciones y vías de distribución para su venta, y a cambio se entrega una cantidad de dinero acordada.

Ítems relacionados con la comercialización	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, adquisiente?	
	Si	No	Si	No	Si	No
¿En qué lugares vende la oca?	/			/		/
¿Cuál es el precio de venta de oca por arroba	/			/		/

Observación: _____

¡Muchas gracias por su colaboración!

Estimado,

Siendo conocedores de su trayectoria académica profesional, nos hemos tomado la libertad de elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido de la entrevista aplicada a los expertos sobre las características de la asociatividad de los productores de oca.

Nombre *Christian Michael Romero Zegera*
Sexo *Masculino*
Edad *36*
Profesión o especialidad *ABD*
Años de experiencia laboral *11 años*



Entrevista aplicada al coordinador de la cooperativa agraria (APT DEL NORTE)- provincia de San Marcos - la región Cajamarca"

1. ¿Cuáles son los elementos clave para fomentar la asociatividad entre los productores y competitividad en el cultivo de tubérculos: Oca?
2. ¿Cuáles son las principales barreras entre productores que han identificado para el desarrollo de la asociatividad de la oca?
3. ¿Cuáles son las principales causas del mal manejo de la cadena productiva del Oca?
4. ¿De qué manera usted cree que influyen las decisiones de los productores para llevar a cabo un modelo de asociatividad del tubérculo: Oca?
5. ¿Cómo cree usted que podríamos llevar a cabo la implementación de este modelo asociativo?
6. ¿Usted cree que un buen diseño e implementación de modelo asociativo ayudaría a mejorar la exportación comercial de los tubérculos andinos?
7. ¿Qué tipo y cuantas capacitaciones reciben los agricultores de oca para mejorar la producción?
8. ¿Cómo se ha desarrollado el fortalecimiento de las capacidades técnicas de los productores?
9. ¿Usted cree que la accesibilidad y transporte es una dificultad para el desarrollo de la cadena productiva y comercialización de los productos?
10. ¿Qué provincia es la que ha mostrado cambios significativos en cuanto a la producción de oca?
11. ¿Conoce algún plan de negocio con la materia prima de la Oca?
12. ¿De qué manera el plan de negocio podría mejorar las condiciones de vida de sus asociados?

¿Tipo de Asociación?

13. ¿ la asociatividad permite a los pequeños productores el ingreso a nuevos mercados altamente competitivos?
14. ¿considera usted que las asociaciones deben de contar con alianzas estratégicas con entidades publicas o privadas para mejorar la calidad del producto?
15. ¿Qué tipo de capacitaciones se deben implementar en las asociaciones con el fin de mejorar la producción de oca?

Anexo 3. Resultados de cuestionario aplicado a productores

Perfil de asociado

Este indicador pretende conocer el perfil de los productores como son su edad, sexo y grado de estudios.

Tabla69

Sexo del productor

Ítem	Productores	%
Masculino	10	73%
Femenino	5	27%
100	15	100%

Nota: Encuesta aplicada a los asociados de oca en José Sabogal – San Marcos

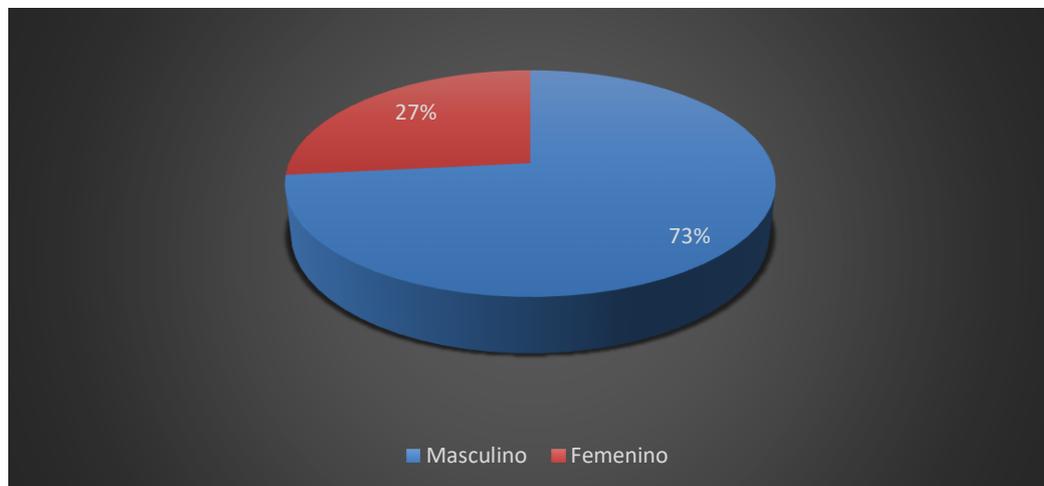


Figura 51. Sexo del producto

Interpretación: En el gráfico anterior se muestra que, del total de personas encuestadas, 73% de ellas fueron del género masculino y solo 27% del género femenino.

Tabla70

Edad de los asociados

Edad	Asociados	%
20 – 30	2	13%
31 – 40	4	27%
41 – 50	5	33%
51 – 60	3	20%
61 – 70	1	7%
Total	15	100%

Nota: Encuesta aplicada a los asociados de oca en José Sabogal – San Marcos

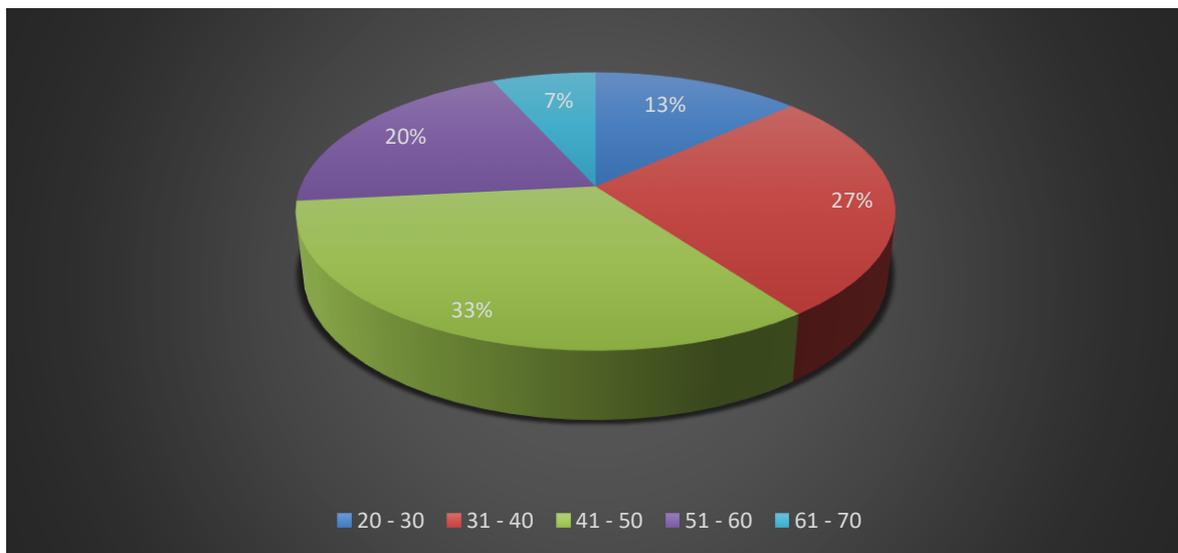


Figura 52. Edad de los asociados

Interpretación: Como se muestra en el gráfico anterior, las edades predominantes son entre 41-50 años, con un 33%. Luego entre 31 y 40 años con un porcentaje de 27%, entre 51 y 60 años con un porcentaje de 20% y finalmente entre 61 y 70 con un 7%.

Tabla71

Grado de instrucción

Nivel	Asociados	%
Primaria	8	53%
Secundaria	4	27%
Sin instrucción	3	20%
Total	15	100%

Nota: Encuesta aplicada a los asociados de oca en José Sabogal – San Marcos

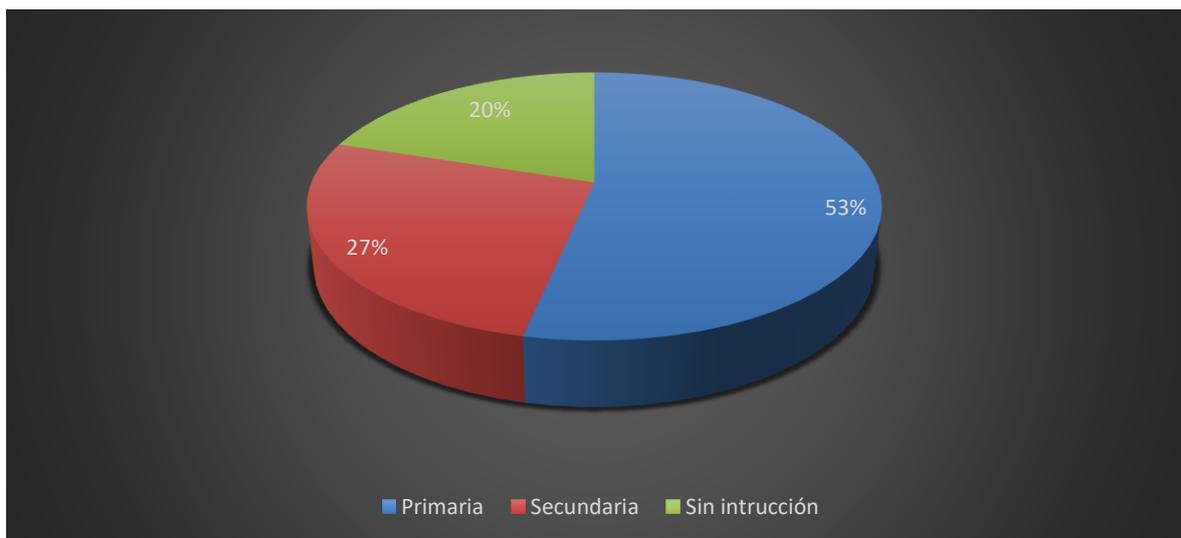


Figura 53. Grado de instrucción

Interpretación: Como se muestra en el grafico un 53% de productores han estudiado solo primaria, un 20% sin instrucción, y un 27% de productores estudio secundaria. Conformada por familias campesinas de educación limitada, orientada principalmente al autoconsumo y producción de oca. Es importante conocer el grado de instrucción de los productores con la finalidad de poder planificar las futuras capacitaciones a los productores.

Asociatividad: tipo y condiciones

Este ítem nos muestra los algunos indicadores que condicionan la asociatividad y sus respectivas características entre los productores del distrito de José Sabogal-Provincia de San Marcos.

Tabla72

Tipo de asociación

Tipo	Asociados	%
Asociación por cooperativa	10	67%
Asociación por ubicación	5	33%
Total	15	100%

Nota: Encuesta aplicada a los asociados de oca en José Sabogal – San Marcos

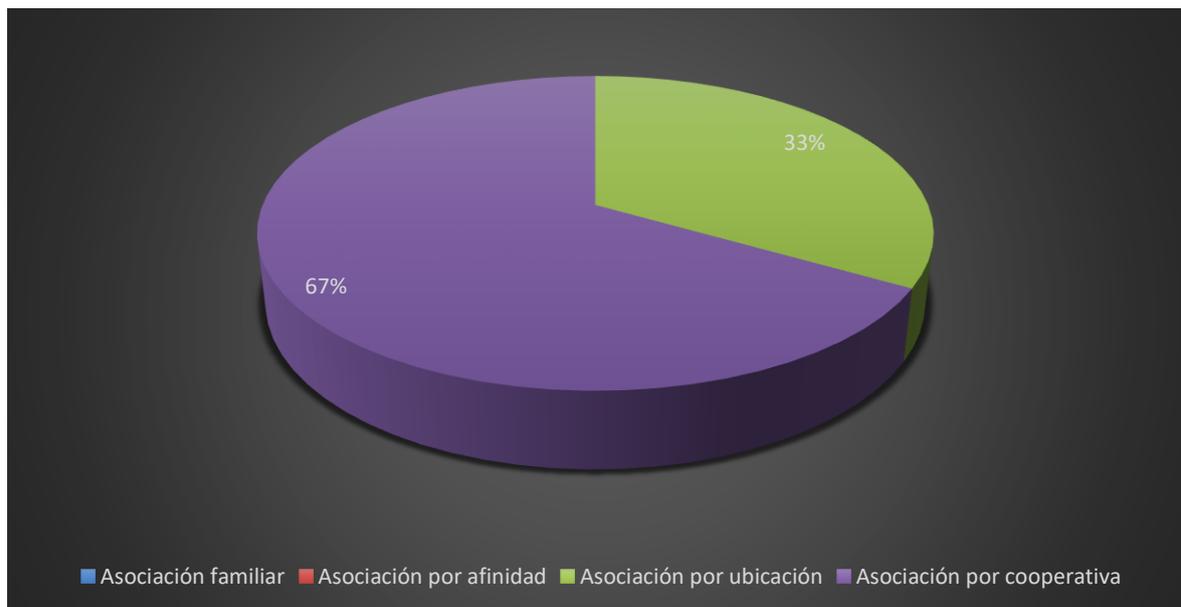


Figura 54. Tipo de Asociatividad

Interpretación: Dentro del tipo de asociación al que pertenecen los productores de oca, los resultados obtenidos son: el 67% de los productores pertenece a la cooperativa APT, el 33% de productores pertenecen a una asociación por ubicación, sin embargo están siendo considerados en incluirse en la cooperativa, pero pasaran por tres evaluaciones diagnosticas para mejorar sus condiciones, ellos están aprendiendo continuamente los conocimientos a través de las capacitaciones que les ha brindado la cooperativa con la finalidad de incluirlos por sus considerables volúmenes de producción

Tabla73

Condiciones para conformar una asociatividad

Tipo	Asociados	%
Confianza entre productores	4	27%
Conseguir el objetivo común	4	27%
Compromiso hacia un mismo mercado	5	33%
Trabajo en equipo definido	2	13%
Total	15	100%

Nota: Encuesta aplicada a los asociados de oca en José Sabogal – San Marcos

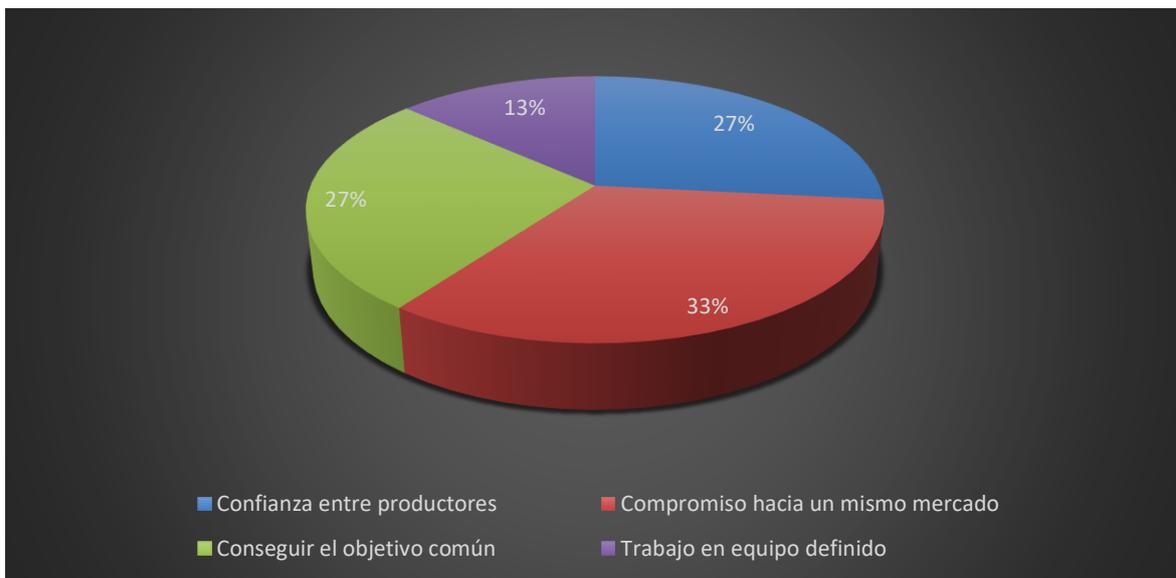


Figura 55. Condiciones para formar una asociatividad

Interpretación: Las principales condiciones para pertenecer a una asociación son: el 33% señala que el compromiso hacia un mismo mercado, el 27 % considera que conseguir el objetivo que común: “mayores ventas”, el 27 % considera que la confianza entre productores y un 13 % considero que el trabajo en equipo definido son condiciones que deben estar presentes de manera conjunta para beneficio en todos.

Tabla74

Apoyo externo

Ítem	Asociados	%
Si	15	7%
No	0	33%
Total	15	100%

Nota: Encuesta aplicada a los asociados de oca en José Sabogal – San Marcos

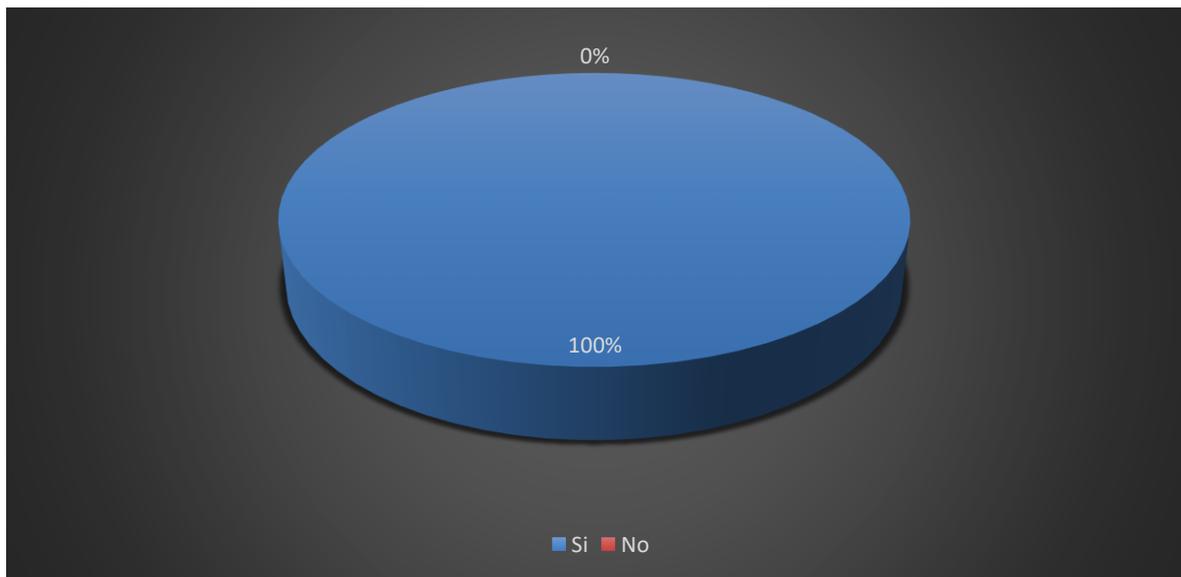


Figura 56. Apoyo externo

Interpretación: El 100% de asociados explican que en las capacitaciones recibidas por la cooperativa se les indica constantemente que una ONG belga.

Producción

Tabla75

Tiempo dedicado a la producción

Tiempo	Asociados	%
1 – 5 años	4	27%
6 – 10 años	9	60%
11 a más	52	13%
Total	15	100%

Nota: Encuesta aplicada a los asociados de oca en José Sabogal – San Marcos

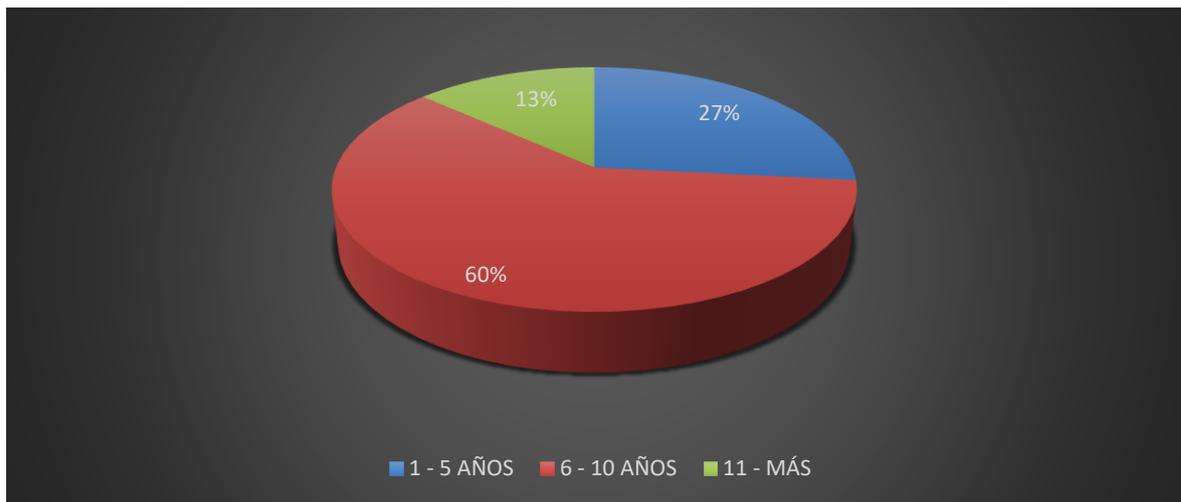


Figura 57. Tiempo dedicado a la producción

Interpretación: Dentro del sistema de producción se tiene considerado el tiempo dedicado a la producción de oca, los resultados obtenidos son: el 60% de los productores de oca tiene de 6 a 10 años cultivando este producto en sus parcelas. Esto genera ventaja competitiva pues los agricultores cuentan con mano de obra disponible para ser capacitados en mejorar sus prácticas agrícolas, pues están familiarizados con la oca y alguna de sus características para el manejo de la producción, por otro lado, el 27% que corresponde a agricultores que tienen entre 1 y 5 años dedicándose a este cultivo, que están aprendiendo continuamente los conocimientos a través de los productores que tienen más experiencia; que representan un 13 % con 11 años a más cultivando la oca y tubérculos como es la papa nativa.

Tabla76

Riesgos de la asociación

Tipo	Asociados	%
Riesgo económico	10	67%
Riesgo de producción	4	27%
Otros	1	6%
Total	15	100%

Nota: Encuesta aplicada a los asociados de oca en José Sabogal – San Marcos

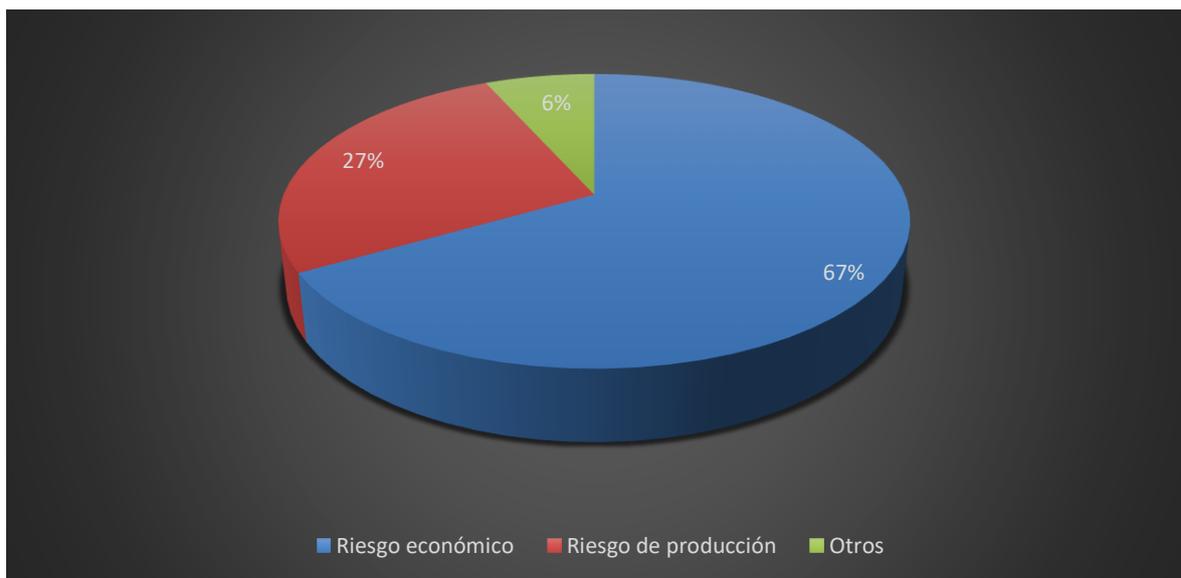


Figura 58. Riesgos de la asociación

Interpretación: de los productores encuestados, el 67 % considera que el principal riesgo que comparten es los riesgos económicos, el 27 % considera que son los riesgos de producción debido a varios factores como cambios climáticos debido a que estos son incontrolables o impredecibles y afecta de manera significativa a su producción, el 6 % considera que son las plagas o enfermedades que afectan.

Tabla 77

Ha destinadas

Hectáreas	Asociados	%
1 Ha	4	7%
2Ha	5	33%
3 Ha	3	20%
4 Ha	2	13%
5 Ha a más	1	7%
Total	15	100%

Nota: Encuesta aplicada a los asociados de oca en José Sabogal – San Marcos

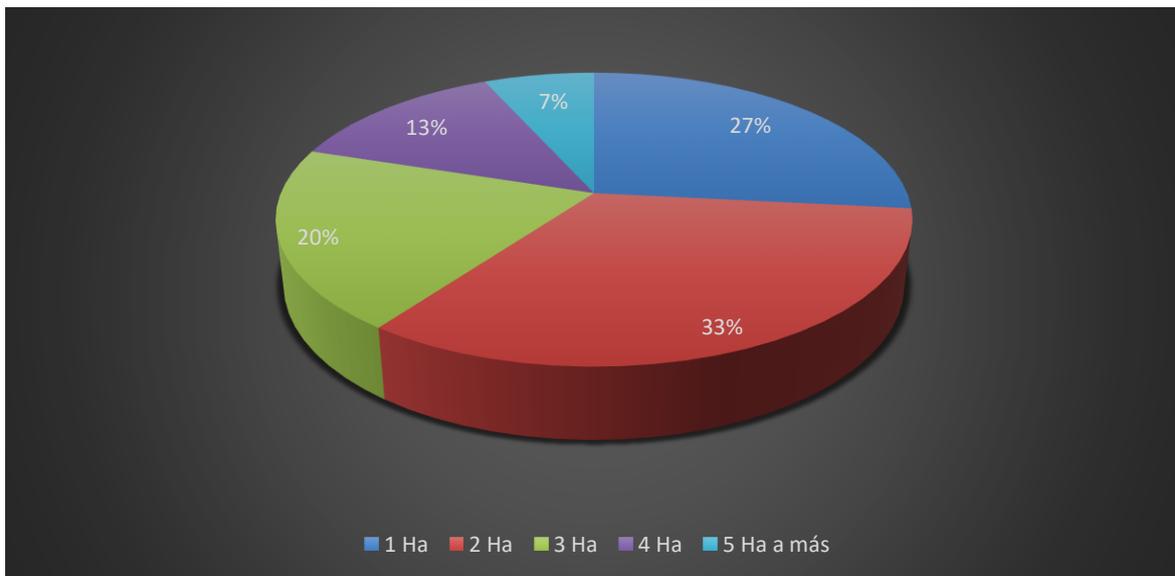


Figura 59. Ha destinadas al cultivo de oca

Interpretación: Las hectáreas destinadas para la producción de la Oca por los productores del distrito de José Sabogal es de 1 ha, con 27 %; 2 ha con 33%, 3 ha con 20%, 4 ha con 13 %.

Finalmente, un 7% siembra de 5 Ha a más de Oca. Hay voluntad y compromiso de los productores de aumentar las Ha de siembra y generar mayor producción.

Tabla 78

Cantidad de producción

Cantidad	Asociados	%
100 – 150kg	3	20%
150 – 200kg	5	33%
200 – 250kg	6	40%
250 – 300kg	1	7%
Total	15	100%

Nota: Encuesta aplicada a los asociados de oca en José Sabogal – San Marcos

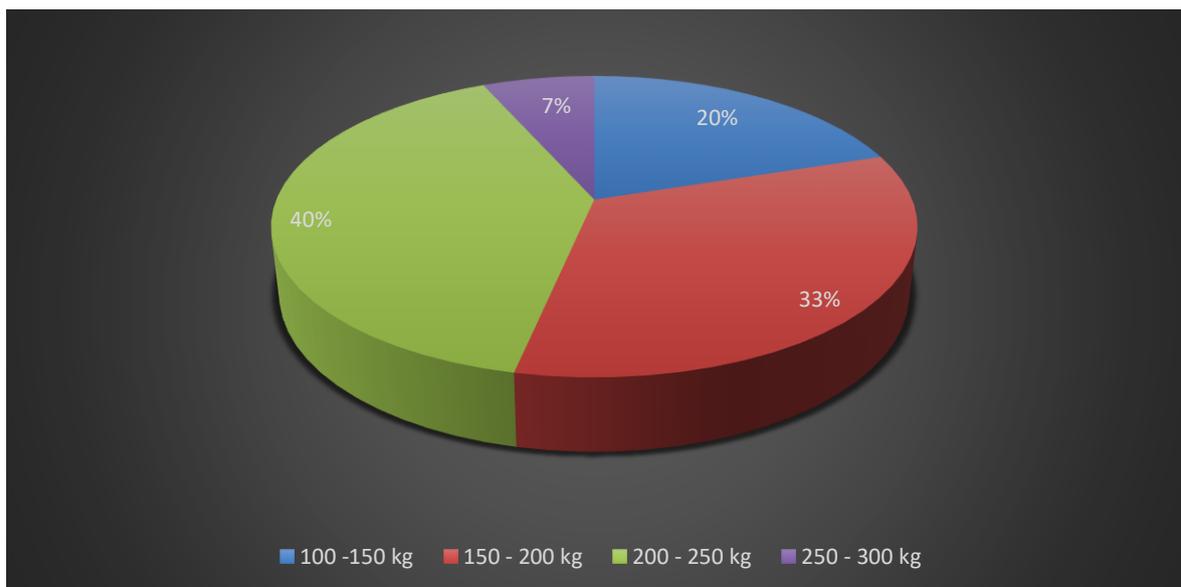


Figura 60. Cantidad de producción

Interpretación: En el gráfico se puede apreciar que la producción de oca se da entre 200-250 kg /ha en un 40%, un 33 % produce 150-200 kg / ha. Siendo el volumen de producción bueno, pero que se pretende incrementar el rendimiento de la producción llegando a 350 – 500 kg /ha con las buenas prácticas agrícolas que recibieron en las capacitaciones en el manejo técnico del cultivo.

Tabla79

Mejora de la calidad

Ítem	Asociados	%
Si	15	100%
No	0	0%
Total	15	100%

Nota: Encuesta aplicada a los asociados de oca en José Sabogal – San Marcos

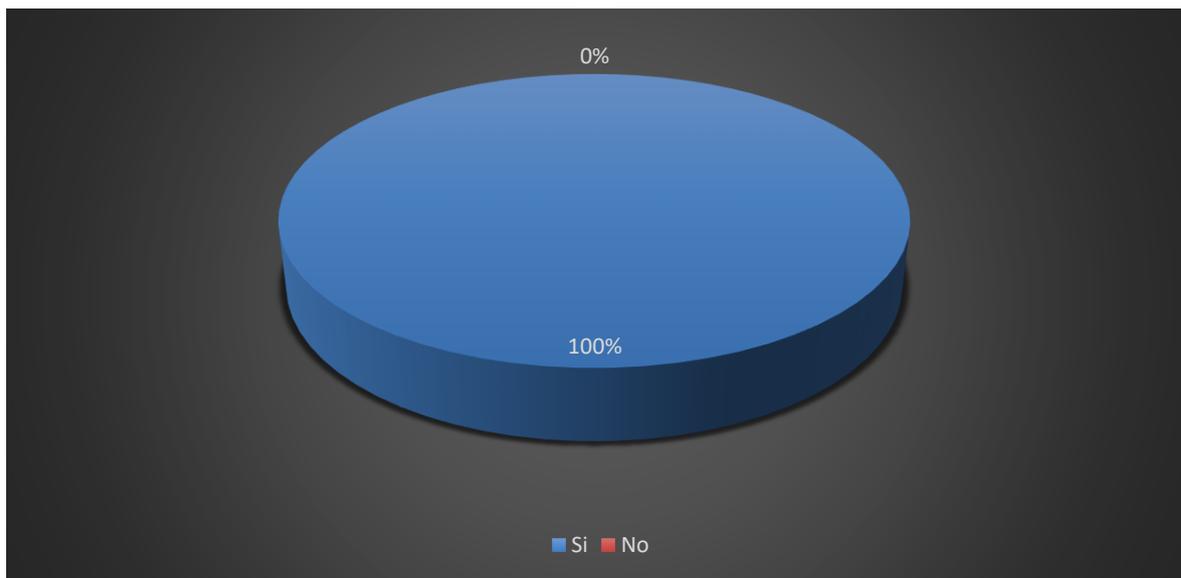


Figura 61. Calidad

Interpretación: Según los asociados encuestados, el 100% manifiestan que la calidad de sus cultivos mejoró notablemente, ya que la ONG belga exige ciertos estándares de calidad y la cooperativa los ayuda a avanzar en temas de abonos y mejoramientos de las semillas.

Tabla80

Tipo de riego

Tipo	Asociados	%
Goteo	0	0%
Aspersión	0	0%
Inundación	4	27%
Lluvias	11	73%
Total	15	100%

Nota: Encuesta aplicada a los asociados de oca en José Sabogal – San Marcos

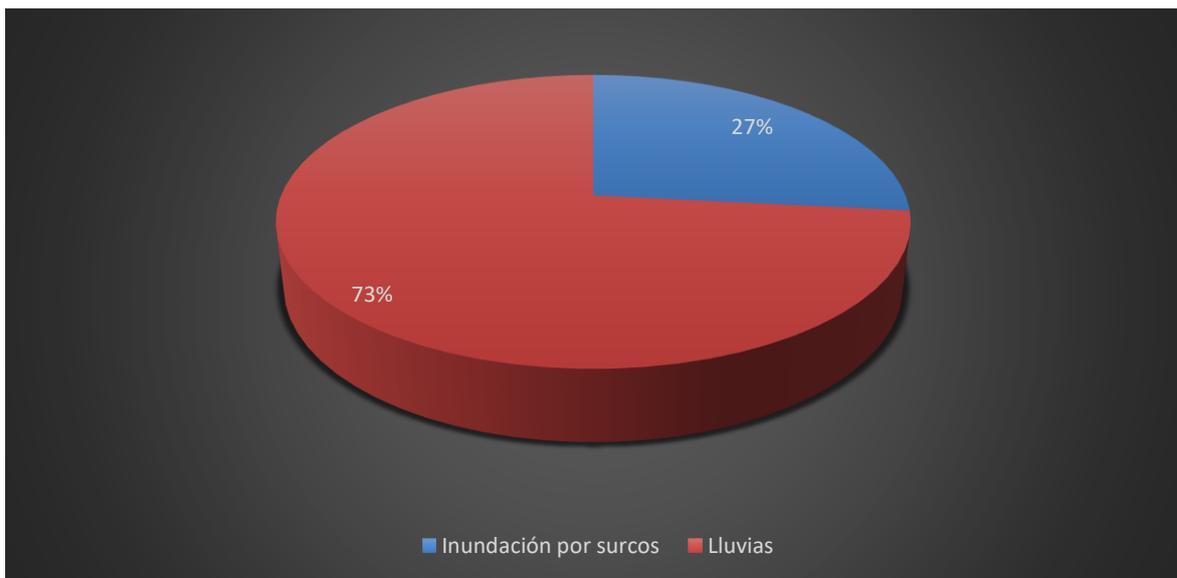


Figura 62. Tipo de riego

Interpretación: En el gráfico se muestra que el 73% de los productores no aplican ningún tipo de riego, ya que este se da a través de la lluvia. Sin embargo, el 27 % aplica el riego por surcos. Los productores aprovechan la humedad que presenta el distrito José Sabogal en beneficio de la producción de la oca.

Tabla81

Plagas frecuentes

Tipo	Asociados	%
Gorgojo de oca	13	87%
Rancha	2	13%
Total	15	100%

Nota: Encuesta aplicada a los asociados de oca en José Sabogal – San Marcos

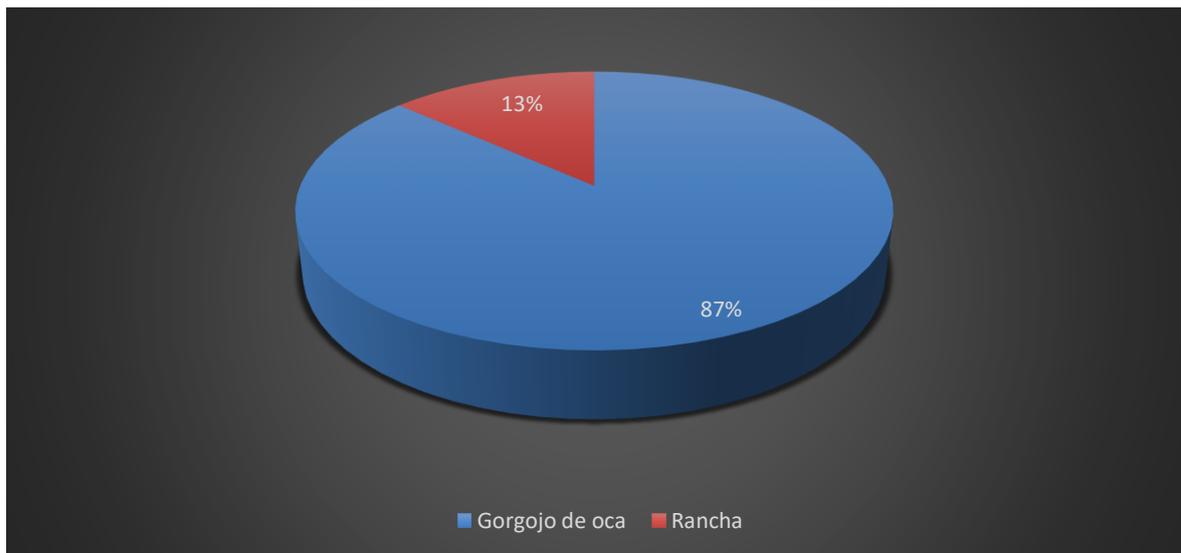


Figura 63. Plagas frecuentes

Interpretación: El 87% de los productores manifiesta que la plaga más frecuente es la rancho, lo que en ocasiones afectan sus cultivos, mientras que para un 42% de productores el gorgojo es la plaga más frecuente. Este problema se está superando, gracias a que la cooperativa, en las capacitaciones que ofrecen les están mostrando a combatir este tema, creando sus propias biosidas caseros.

Tabla 82

Control de plagas

Ítem	Asociados	%
Si	15	100%
No	0	0%
Total	15	100%

Nota: Encuesta aplicada a los asociados de oca en José Sabogal – San Marcos

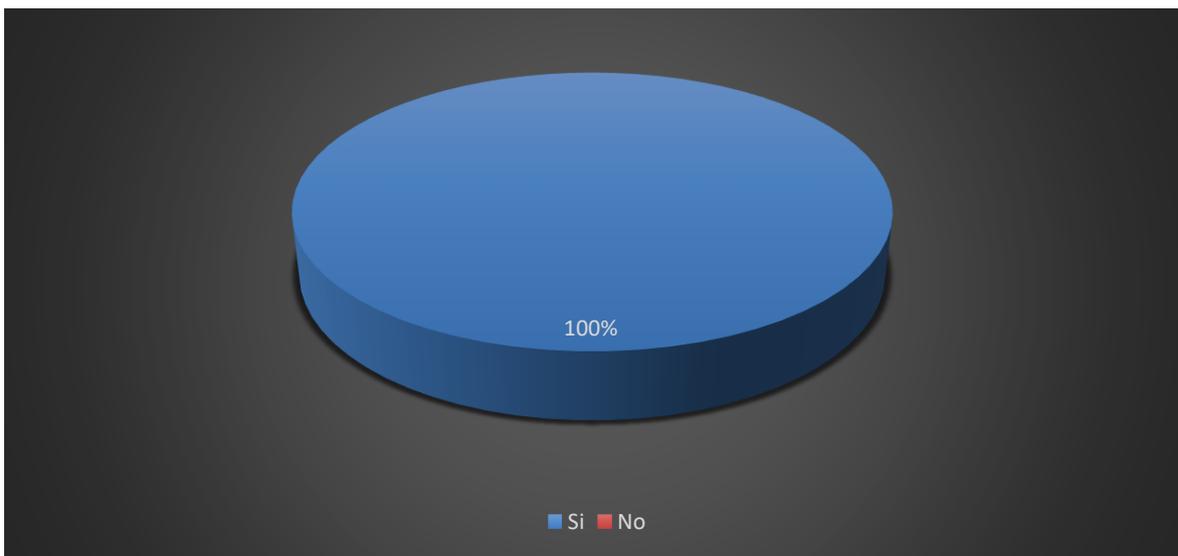


Figura 64. Control de plagas

Interpretación: El 100% de los productores realiza un control de plagas en base a las capacitaciones que reciben por parte de la cooperativa en el manejo de las biosidas.

Tabla83

Productos para control de plagas

Ítem	Asociados	%
Orgánico	15	100%
Químico	0	0%
Total	15	100%

Nota: Encuesta aplicada a los asociados de oca en José Sabogal – San Marcos

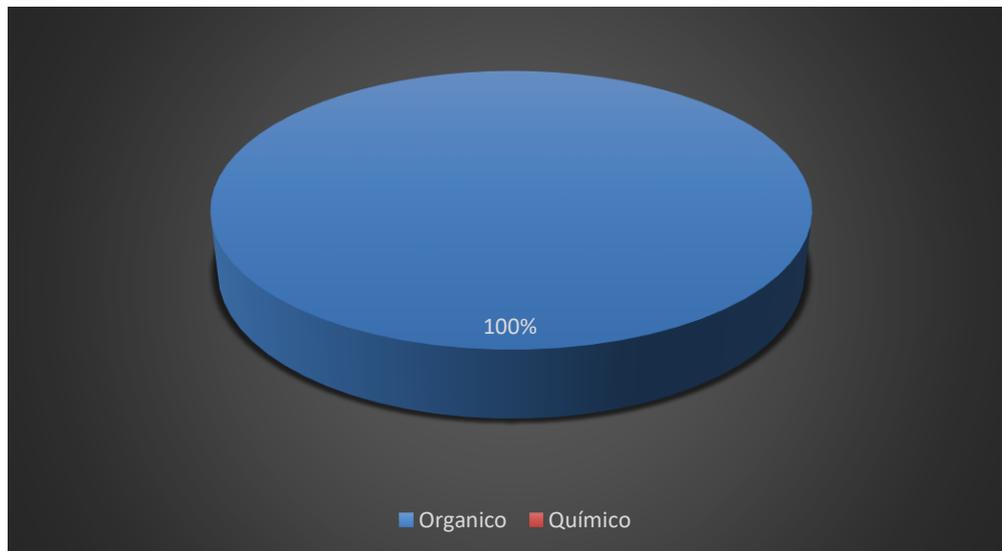


Figura 65. ¿Con que controla las plagas?

Interpretación: El tipo de producto que utiliza para el control de plagas de oca el 100 % de los encuestados indico que es orgánico. Esto gracias a las capacitaciones que reciben por parte de la cooperativa.

Tabla84

Riesgos que afectan a producción

Riesgos	Asociados	%
Clima	10	67%
Plagas	2	13%
Baja de precios	3	20%
Total	15	100%

Nota: Encuesta aplicada a los asociados de oca en José Sabogal – San Marcos

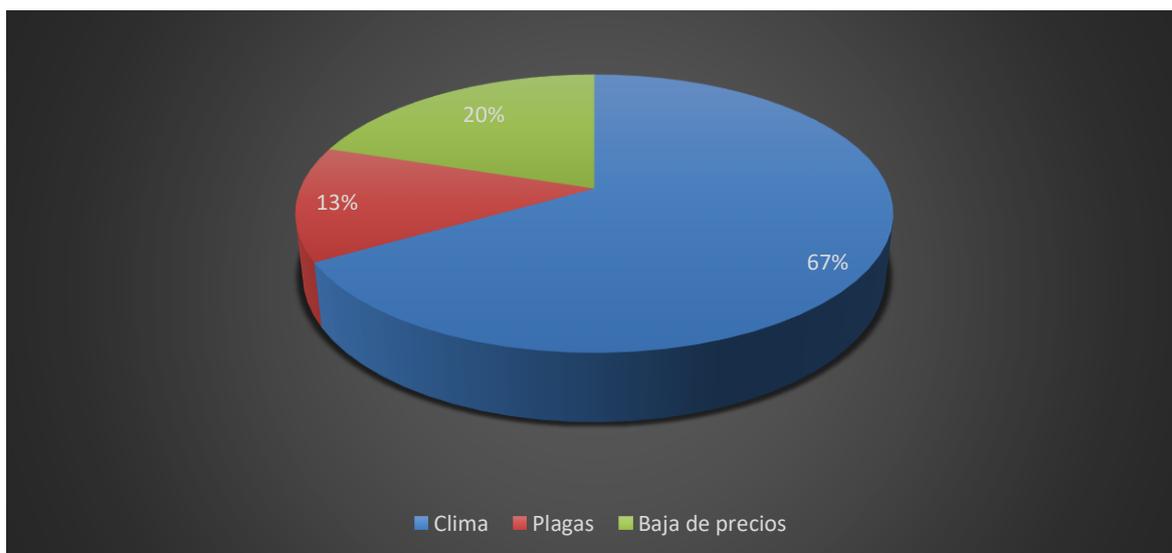


Figura 66. *Riesgos que afectan la producción*

Interpretación: Los principales riesgos que consideran los productores de José Sabogal en la producción de oca es el clima con un 67 %, teniendo en cuenta el exceso de lluvias en algunas ocasiones, luego está la baja de precios con 20 % cuando la oferta aumenta, y finalmente las plagas con un 13 %, pues los asociados han recibido capacitaciones de manejo de biosidas.

Tabla85

Época de siembra

Riesgos	Asociados	%
Febrero	6	40%
Marzo	5	33%
Abril	4	27%
Total	15	100%

Nota: Encuesta aplicada a los asociados de oca en José Sabogal – San Marcos

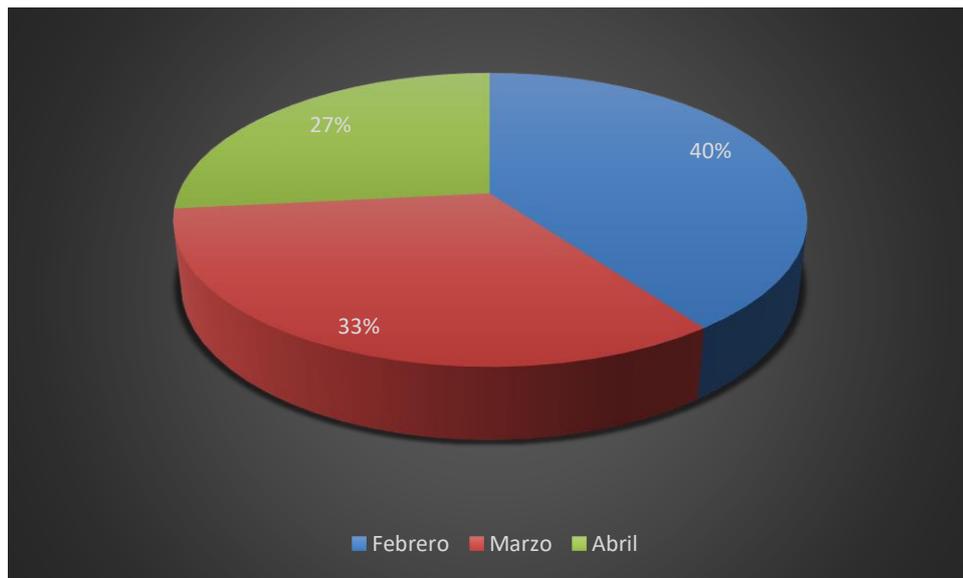


Figura 67. Siembra de la oca

Interpretación: Como se observa en el grafico anterior el 40% de los productores siembran en el mes de febrero, el 33% siembra en marzo y el 27% de los productores posterga su fecha de siembra al mes de abril para la siembra. Los productores manifiestan que eso depende de la época de lluvias mayormente, pero que entre estos tres meses son adecuados. Siendo la época de cosecha entre los meses de septiembre, octubre y noviembre

9.1. Beneficios

Tabla 86

Beneficios

Beneficios	Asociados	%
Incremento de ingresos	6	40%
Reducción de costos	5	20%
Aumento de producción	4	27%
Asesoramiento en producción	2	13%
Total	15	100%

Nota: Encuesta aplicada a los asociados de oca en José Sabogal – San Marcos

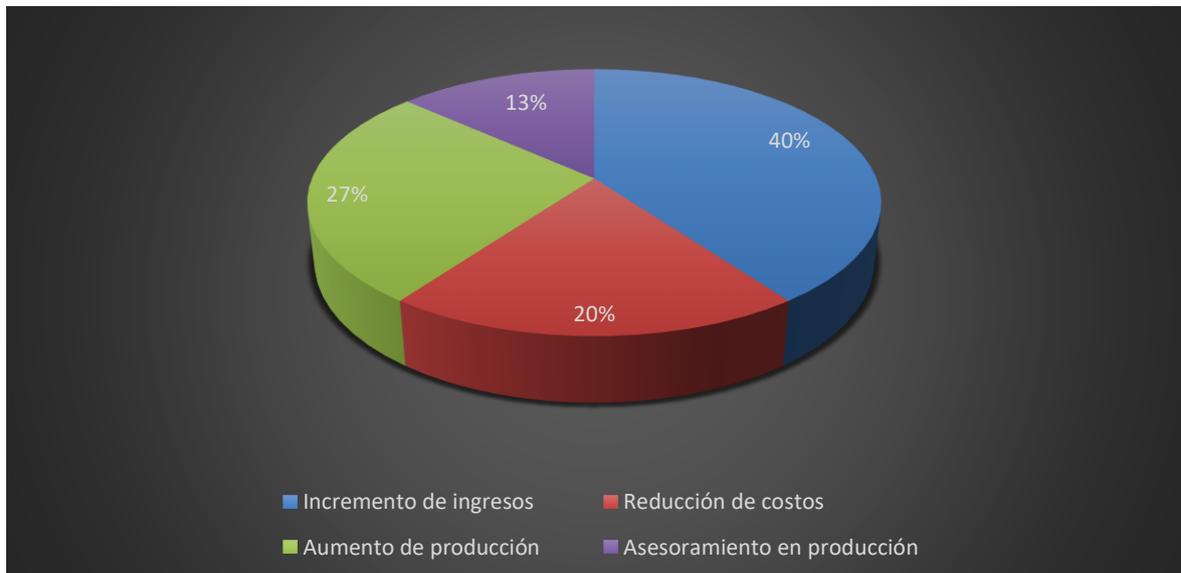


Figura 68. Beneficios

Interpretación: Los principales beneficios de pertenecer a una asociación son: el 40%, señala que el incremento de ingresos, el 27% considera el aumento de su producción es significativa, el 20% de productores eligió como principal beneficio la reducción de costos, también otro beneficio que consideraron en un 13% es el asesoramiento en producción.

Tabla87

¿Antes lograba vender toda su producción?

Ítem	Asociados	%
Si	6	40%
No	9	60%
Total	15	100%

Nota: Encuesta aplicada a los asociados de oca en José Sabogal – San Marcos

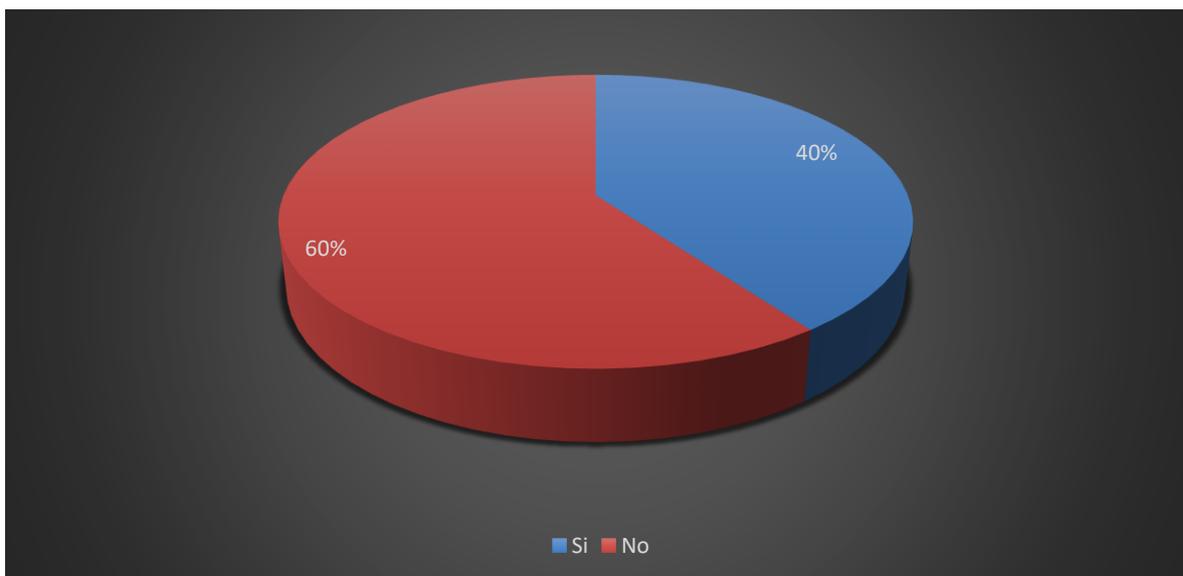


Figura 69. *¿Antes lograba vender toda su producción?*

Interpretación: El 60% de los productores señalan que antes de pertenecer a la asociación no lograban vender el total de su producción, esto debido a que no contaban con redes de contacto que les facilitaban la articulación con el mercado. Solo un 40% lograba vender en el mercado provincia.

Tabla88

¿La asociatividad genera oportunidades?

Ítem	Asociados	%
Si	15	100%
No	0	0%
Total	15	100%

Nota: Encuesta aplicada a los asociados de oca en José Sabogal – San Marcos

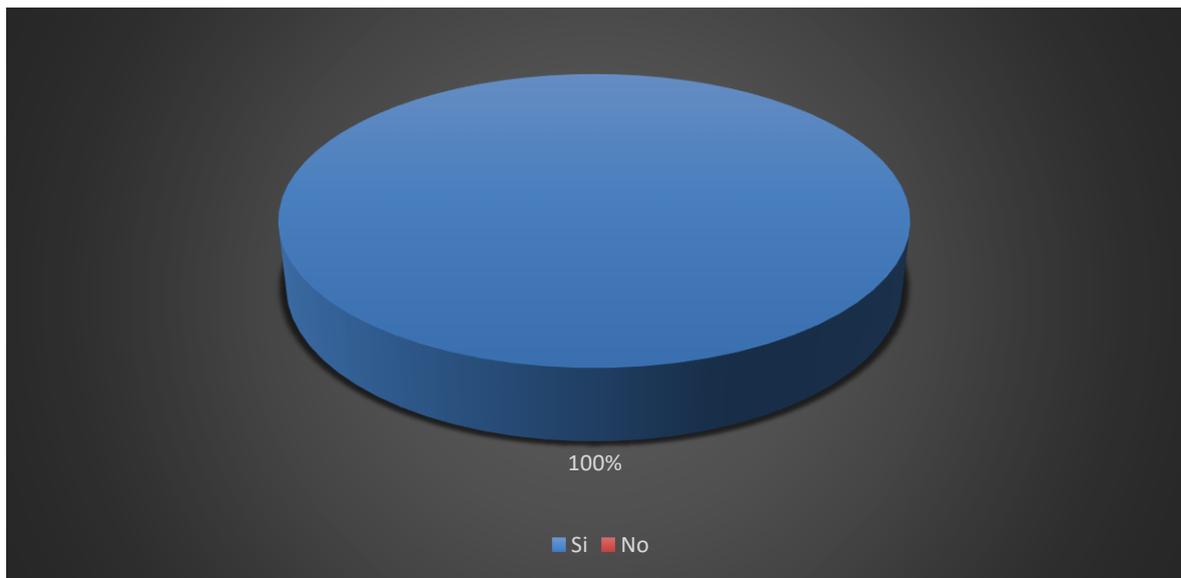


Figura 70. ¿La asociatividad genera oportunidades?

Interpretación: todos los productores de la asociación del distrito de José Sabogal perciben a la asociatividad como una herramienta generadora de oportunidades de desarrollo.

Tabla89

Tiempo reflejado en ver resultados

Tiempo	asociados	%
Corto plazo	2	13%
Mediano plazo	12	80%
Largo plazo	1	7%
Total	15	100%

Nota: Encuesta aplicada a los asociados de oca en José Sabogal – San Marcos

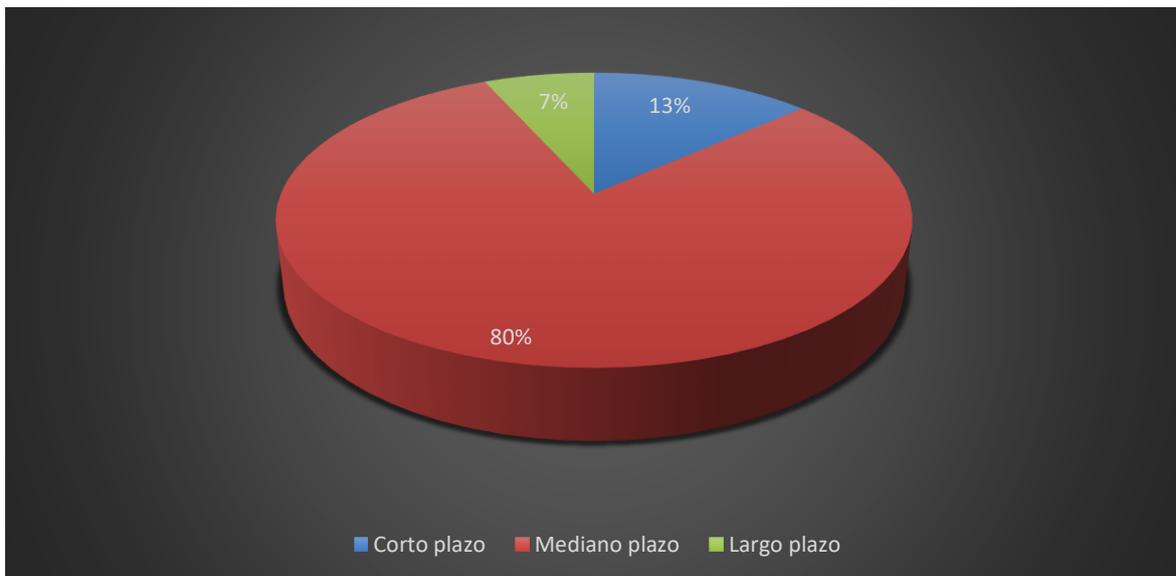


Figura 71. Tiempo reflejado para ver resultados

Interpretación: los productores de la asociación, un 80% perciben a la asociatividad como una herramienta estratégica generadora de oportunidades de desarrollo socioeconómico a mediano plazo, un 13% considera que ya está generando oportunidades a corto plazo, y solo un 13 % señala que el tiempo para ver reflejados los resultados de la asociatividad es a largo plazo.

9.2. Comercialización

Tabla90

¿En qué lugares vende la oca?

Lugares	Asociados	%
Mercado Cajamarca	2	13%
Mercado provincia	12	80%
Minoristas	1	7%
Total	15	100%

Nota: Encuesta aplicada a los Asociados de oca en José Sabogal – San Marcos

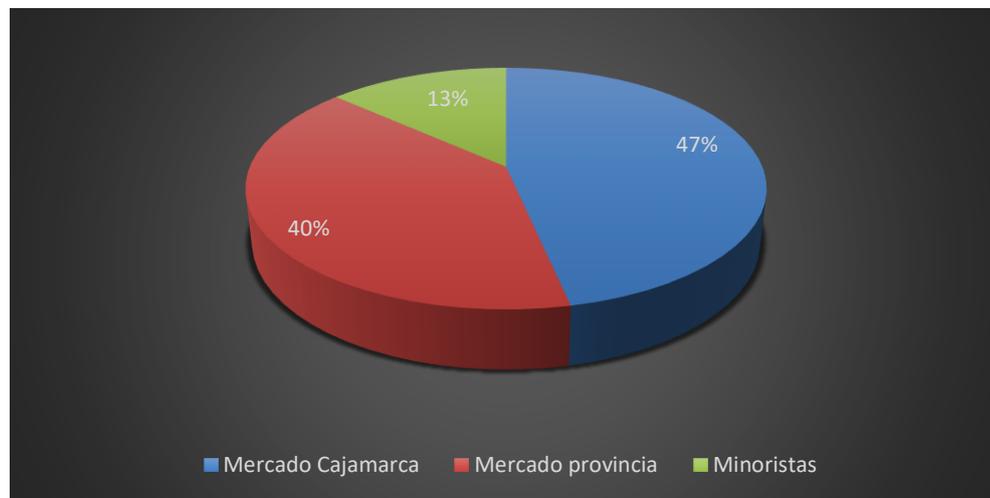


Figura 72. ¿En qué lugares vende la oca?

Interpretación: Según el gráfico sobre en qué mercado se comercializa el producto, el 47% de los productores encuestados, manifiesta que es el mercado de Cajamarca, seguido del 40% que es en el mercado provincia y solo un 13% vende a minoristas.

Tabla91

Precio de venta de oca por arroba

Precio	Asociados	%
S/. 5.00	3	19%
S/. 6.00	4	23%
S/. 7.00	4	27%
S/. 8.00	4	31%
Total	15	100%

Nota: Encuesta aplicada a los Asociados de oca en José Sabogal – San Marcos

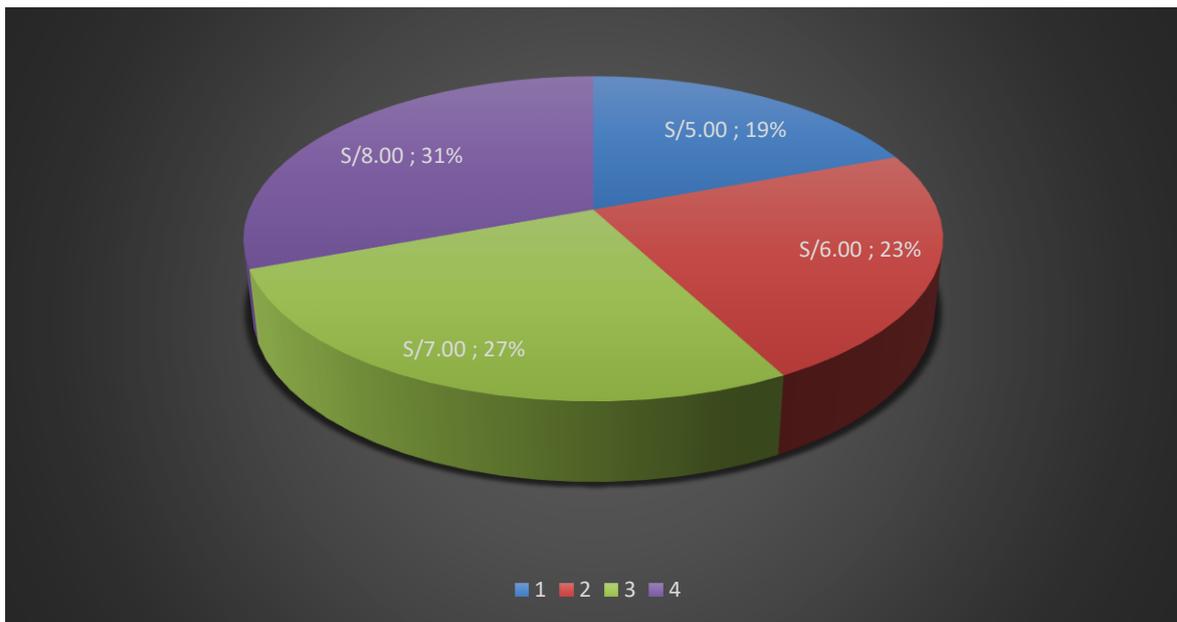


Figura 73. Precio de venta de oca por arroba

Interpretación: Los productores de la zona venden la arroba de oca entre S/5.00 a S/8.00 dependiendo la temporada y oferta del producto.

9.3. Resultado de entrevista aplicada a especialista

Fecha de entrevista **Día:** 21 **Mes:** Noviembre **Año:** 2018

Nombre del entrevistado: Miguel Meléndez Machuca

Cargo: Responsable de Sistema interno de control de producción orgánica.

Tabla92

Entrevista a especialista

Pregunta	Respuesta
<p>¿Cuáles son los elementos clave para fomentar la asociatividad entre los productores y competitividad en el cultivo de tubérculos?</p>	<p>Nosotros para fomentar la asociatividad lo primero que hacemos es brindarles capacitaciones a través de proyectos, para que sepan en que se basa la asociatividad, cuales son las condiciones que ellos tienen que cumplir con la cooperativa para que puedan ingresar. Por ejemplo, nosotros tenemos un programa de certificación orgánica, en lo que es tara y papa y se les hace una evaluación primero para que puedan ingresar a la cooperativa. Los inscribimos en el 2018 y en el 2019, luego de 3 evaluaciones que se hacen cada 4 meses, se observa si es que el productor cumplió con los requisitos que necesita la cooperativa para que ingrese, necesitamos ver el compromiso en los productores. Otro elemento clave es la confianza que podamos generar en la cooperativa y en el productor que desee ingresar.</p>
<p>¿Cuáles son las principales barreras entre productores que han identificado para el desarrollo de la asociatividad?</p>	<p>Durante estos 15 años que hemos venido trabajando en la cooperativa, una de las principales barreras ha sido el trabajar, el incentivar que sea un socio fiel a la cooperativa. Cuando la cooperativa inicio en el 2003, se empezó con una cantidad de 220 socios en el transcurso de ese tiempo se ha ido haciendo la depuración de socios, por factores como divulgación de información que la cooperativa le brindaba al productor, esa información llegaba a</p>

	<p>terceros y nos perjudica. El compromiso es importante también y lo principal es ver que lo socios se sientan comprometidos con la cooperativa, que no sientan que es solo de una persona, sino que también sientan que ellos son dueños de la cooperativa.</p>
<p>¿Cuáles son las principales causas del mal manejo de la cadena productiva del Oca?</p>	<p>Unas de las principales causas serían la falta de promoción, falta proyectos de investigación, falta búsqueda de mercado. Si nosotros no tenemos un mercado fijo o estable a los que podamos ofrecer el producto, el producto preferirá no venderlo porque le pagaran un valor más bajo. Tenemos que tener contratos y proyectos de investigación, para saber si es que realmente es rentable para el productor.</p>
<p>¿Usted cree que podríamos llevar a cabo la implementación de este modelo asociativo de la oca?</p>	<p>Si, se puede trabajar, es un cultivo con el que el productor está acostumbrado, entonces en cuanto al manejo no va haber ningún problema, ya se pondría más énfasis en el tema organizacional, buscar el compromiso de quien dirija esa organización, buscar alternativas, no solo formarlos y dejarlos, todo lo contrario seguir trabajando con ellos.</p>
<p>¿Usted cree que un buen diseño e implementación de modelo asociativo ayudaría a mejorar la exportación comercial de los tubérculos andinos?</p>	<p>Actualmente tenemos mucha variedad de productos. Algo que están pidiendo mucho las empresas son las papas pequeñas para la elaboración de papas chips, por ejemplo. Entonces tenemos una cadena en la papa, en la oca se puede trabajar y hasta llegar a exportar, pero sería un trabajo de años, no sería algo de la noche a la mañana</p>
<p>¿Qué tipo y cuantas capacitaciones reciben los agricultores de tubérculos para mejorar la producción?</p>	<p>Nosotros planificamos nuestras capacitaciones de 3 a 4 sesiones al año, depende también la coordinación que tengamos con los productores en los caseríos, adecuándonos nosotros a sus tiempos para poder capacitarlos en lo que es asistencia</p>

	técnica, manejo del cultivo, control de plagas y enfermedades y también en la comercialización.
¿Cómo se ha desarrollado el fortalecimiento de las capacidades técnicas de los productores?	Atraves de capacitaciones como te mencione, pero más que todo prácticas. Nosotros nos vamos al campo y les enseñamos a preparar sus biosidas, sus abonos y vamos informándoles cual es el objetivo de la organización, cual es el propósito por el cual nosotros los estamos involucrando en este negocio.
¿Usted cree que la accesibilidad y transporte es una dificultad para el desarrollo de la cadena productiva y comercialización de los productos?	No, hoy en día no es una dificultad, tenemos trochas carrozables que llegan hasta los propios caseríos, todo esto nos ha facilitado bastante. En cuanto al transporte también, si ustedes van a los caseríos de cada distrito van a encontrar que algunos productores ya cuentan con sus camiones. De esa manera también les generamos más ingresos para ellos.
¿Qué provincia es la que ha mostrado cambios significativos en cuanto a la producción de oca?	Por el momento son dos los caseríos de José Sabogal, en Coriorco y en el caserío de Jalcapampa. En estos últimos 3 años que nosotros hemos estado trabajando, nosotros les hemos dado la garantía de comprarles sus productos en su totalidad, entonces esto es una ventaja ya que si en el mercado la venta es baja, ellos nos venden su producto
¿Conoce algún plan de negocio, con la materia prima, oca?	No, no tengo la información, a nivel local no desarrollan procesos de transformación de la materia prima.
¿De qué manera el plan de negocio que le mencionamos podría mejorar las condiciones de vida de sus asociados?	Generaría un mercado más amplio para los productores y por ende tendrías mayores ingresos económicos.
¿La asociatividad permite a los productores al ingreso de nuevos mercados altamente competitivos?	Si, en cierta manera si nos organizamos y formamos una organización y cumplir los estándares que la empresa requiere, podemos cumplir con la demanda de esta.

<p>¿Considera usted que las asociaciones cuenten con alianzas estratégicas con entidades públicas o privadas para mejorar la calidad del producto?</p>	<p>Hoy en día si no tienes una alianza, un apoyo ya sea público o privado, es un poco difícil por todo lo que una organización necesita. Nuestra cooperativa actualmente está trabajando con instituciones públicas como PNIA con el que tenemos un proyecto y estaos trabajando con una cooperación belga, AUTRE TERRE, tenemos programas de trabajo de un año y cada año renovamos ese contrato.</p>
--	--

Anexo 3. Galería fotográfica



Descripción: productores de la asociación de José Sabogal-San Marcos-Cajamarca.



Descripción: productora de Oca, en cosecha. José Sabogal-San Marcos-Cajamarca.



Descripción: productor de Oca, en cosecha. José Sabogal-San Marcos-Cajamarca.



Descripción: Ocas de José Sabogal-San Marcos-Cajamarca.



Descripción: Autoras de tesis, visitando la cooperativa APT en San Marcos-Cajamarca.



Descripción: Iván Rafael Zafra Vargas (Economista – Gerente de desarrollo económico local).
Municipalidad de San Marcos.



Descripción: Miguel Meléndez Machuca- Técnico Agropecuario de la Cooperativa ATP San
Marcos-Cajamarca.