



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES

“ASOCIATIVIDAD Y EXPORTACIÓN PARA LOS
PRODUCTORES DE CHIRIMOYA DE LOS DISTRITOS
DE SAN JUAN Y LA ASUNCIÓN – CAJAMARCA,
ORIENTADAS AL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS,
EN EL AÑO 2016”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración y Negocios Internacionales

Autor:

Ronald Fernando Llique Sánchez

Asesor:

MBA. Christiaan Michael Romero Zegarra

Cajamarca – Perú

2016

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el Bachiller **Ronald Fernando Llique Sánchez**, denominada:

“ASOCIATIVIDAD Y EXPORTACIÓN PARA LOS PRODUCTORES DE CHIRIMOYA DE LOS DISTRITOS DE SAN JUAN Y LA ASUNCIÓN – CAJAMARCA, ORIENTADAS AL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS, EN EL AÑO 2016”

Christiaan Michael Romero Zegarra
ASESOR

Luis Felipe Velasco Luza
JURADO
PRESIDENTE

Fernando Guerrero Figueroa
JURADO

Luis Gómez Vargas
JURADO

DEDICATORIA

Esta investigación es dedicada a mis padres quienes han sabido orientarme a lo largo de mi vida, y porque simple y sencillamente me aman tanto que hasta sus oraciones se sienten. También este esfuerzo es dedicado a mi abuelito Alfredo, mi mami Carmen, y a mi Elenita quienes siempre estarán presentes en mi corazón.

AGRADECIMIENTO

Quisiera agradecer a mi profesor Christiaan Michael Romero Zegarra quien aparte de ser mi asesor se convirtió en un buen amigo mío al cual considero bastante. También quisiera agradecer infinitamente a mis padres por su abnegado apoyo y comprensión.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

<u>APROBACIÓN DE LA TESIS</u>	ii
<u>DEDICATORIA</u>	iii
<u>AGRADECIMIENTO</u>	iv
<u>ÍNDICE DE CONTENIDOS</u>	v
<u>ÍNDICE DE TABLAS</u>	xii
<u>ÍNDICE DE FIGURAS</u>	xiv
<u>RESUMEN</u>	xvi
<u>ABSTRACT</u>	xvii
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	18
1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	18
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	23
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	23
1.3.1. Justificación Teórica.....	23
1.3.2. Justificación Aplicativa y Práctica.....	24
1.3.3. Justificación Valorativa.....	23
1.3.4. Justificación Académica.....	24
1.4. LIMITACIONES.....	24
1.5. OBJETIVOS.....	25
1.5.1. Objetivo general.....	25
1.5.2. Objetivos específicos.....	25
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	26
ANTECEDENTES	26
2.1.1. Internacionales.....	26
2.1.2. Nacionales.....	31
2.1.3. Locales.....	33
2.2. BASES TEÓRICAS.....	35
2.2.1 Asociatividad.....	35
2.2.1.1 Teorías de Asociatividad.....	35

2.2.1.2 Formas de Asociatividad.....	36
2.2.1.3. Beneficios de la Asociatividad.....	40
2.2.2. Estandarización.....	41
2.2.3. Formalización.....	42
2.2.4. Producción.....	44
2.2.5. Frutos Nativos.....	45
2.2.6. Frutos Tropicales.....	46
2.2.7. Agricultura.....	47
2.2.7.1. Agricultura Sostenible.....	48
2.2.7.2. Agricultura Comercial.....	49
2.2.8. Agroindustria.....	50
2.2.9. Agronegocios.....	51
2.2.10. Comercio Internacional:.....	51
2.2.11. Comercio Exterior.....	53
2.2.12. Características y Cultivo de la Chirimoya.....	53
2.2.12.1. Plagas y Enfermedades de la Chirimoya.....	54
2.2.12.2. Industrialización y Comercialización de la Chirimoya.....	55
2.2.13. Teoría de la Oferta y la Demanda.....	56
2.2.14. Exportación.....	57
2.2.15. Exportación de Chirimoya.....	57
2.2.16. Requisitos para la exportación.....	57
2.2.16.1. Requisitos para exportar a Estados Unidos.....	57
2.2.16.2. Documentos para exportar.....	58
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	59
2.3.1. Procesamiento.....	59
2.3.2. Transformación.....	59
2.3.3. Acopio.....	59
2.3.4. Centros de Acopio.....	59
2.3.5. Exportación.....	59
2.3.6. Productos Agrícolas.....	59
2.3.7. Derivado.....	59

2.3.8. Producto Básico.....	59
2.3.9. Fitosanidad.....	59
2.3.10. Comercialización.....	60
2.3.11. Canal de Distribución.....	60
2.3.12. Arancel.....	60
2.3.13. Calidad.....	60
2.3.14. Certificación.....	60
2.3.15. Certificación del sistema de Calidad.....	60
2.3.16. Almacenamiento.....	60
2.3.17. Abastecimiento.....	61
2.3.18. Financiamiento.....	61
2.3.19. Operaciones.....	61
2.3.20. Marketing.....	61
2.3.21. Logística.....	61
2.3.22. Incoterms.....	61
2.3.23. Valor Añadido.....	61
2.3.24. Mercado.....	62
2.3.25. Rentabilidad.....	62
2.3.26. Viabilidad.....	62
2.3.27. Cadena Productiva.....	62
2.3.28. Poda.....	62
2.3.29. Cosecha.....	62
2.3.30. Polinización.....	62
2.3.31. Riego.....	62
2.3.32. Post- Cosecha.....	62
2.3.33. Trazabilidad.....	63
2.3.34. Competitividad.....	63
2.3.35. Agroexportación.....	63

2.3.36. Oferta Exportable.....	63
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	64
3.1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	64
3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	65
3.3. UNIDAD DE ESTUDIO.....	65
3.5. MUESTRA (MUESTREO O SELECCIÓN).....	65
3.6. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	67
3.7. MÉTODOS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS DE DATOS.....	67
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	68
4.1. RESULTADOS DE PRODUCTORES ASOCIADOS (ASUNCIÓN).....	68
4.2. RESULTADOS DE PRODUCTORES NO ASOCIADOS (SAN JUAN).....	82
4.3. RESULTADOS DE ENTREVISTA A EXPERTO.....	96
4.4. PROPUESTA DE EXPORTACIÓN - PLAN DE NEGOCIO.....	98
CAPÍTULO I: IDEA DE NEGOCIO.....	98
1.1 IDENTIFICACIÓN DE IDEA DE NEGOCIO.....	98
1.2 EVALUACIÓN DE IDEAS PLANTEADAS.....	100
1.3 DEFINICIÓN DE IDEA DE NEGOCIO.....	103
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	104
2.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO.....	104
• Factor Demográfico.....	104
• Factor Económico.....	105
• Factor Político/Legal.....	106
• Factor Sociocultural.....	111
• Factor Tecnológico.....	111
• Factor Ambiental.....	112
2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	112
• Ubicación de la CIU Perteneciente al Negocio.....	112
• Método de Determinación del Entorno Específico.....	113
• Análisis de las Fuerzas de Porter.....	118
2.3 ANÁLISIS FODA.....	124
• Fortalezas.....	124
• Oportunidades.....	124

• Debilidades.....	124
• Amenazas.....	124
CAPÍTULO III: ESTUDIO DE MERCADO.....	125
3.1 PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS.....	125
3.2. ESTRUCTURACIÓN DE RESPUESTAS.....	125
3.3. ELABORACIÓN DE OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO.....	127
3.4. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	128
3.5. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	129
3.6 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.....	130
3.7 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y HALLAZGOS.....	130
3.8. DETERMINACIÓN DE INFORMACIÓN ADICIONAL.....	136
3.9. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA.....	142
CAPÍTULO IV: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	147
4.1 VISIÓN.....	147
4.2 MISIÓN.....	147
4.3 OBJETIVOS.....	147
4.4 ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA.....	147
4.5 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.....	148
4.6 POLÍTICAS Y VALORES EMPRESARIALES.....	149
4.6.1. Políticas.....	149
4.6.2. Valores.....	149
CAPÍTULO V: ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	150
5.1 ORGANIGRAMA.....	150
CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING.....	151
6.1 OBJETIVOS.....	151

6.2 DEFINICIÓN DEL MERCADO.....	151
6.3 SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	152
6.4 POSICIONAMIENTO.....	153
• Acciones de Diferenciación.....	153
• Estrategias de Diferenciación.....	153
6.5 ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MARKETING.....	153
6.6 MARKETING MIX.....	154
• Producto.....	154
• Precio.....	155
• Plaza.....	157
• Promoción.....	160
CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES.....	161
7.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	161
7.2 PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS Y PLANEACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	161
7.3 DISEÑO DEL PLAN DE OPERACIONES.....	166
7.3.1 Definición del Producto.....	166
7.3.2 Definición de Procesos.....	167
7.3.3 Definición de la capacidad de operación.....	172
7.3.4 Propuesta de Asociatividad - Proveedores.....	173
7.3.5 Planeación de la distribución de planta.....	181
7.3.6 Ubicación de las Instalaciones.....	182
CAPÍTULO VIII. PLANEAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	186
8.1 OBJETIVOS.....	186
8.2 ORGANIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	186
8.3 JUSTIFICACIÓN E INCORPORACIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	189
8.4 RETRIBUCIÓN ECONÓMICA AL RECURSO HUMANO.....	190

CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO.....	192
9.1 INVERSIÓN EN ACTIVO.....	192
9.2 CAPITAL DE TRABAJO E INVERSIÓN TOTAL.....	195
9.3 SUMINISTROS.....	195
9.4 MATERIA PRIMA E INSUMOS.....	196
9.5 MATERIAL DE EMPAQUE Y EMBALAJE.....	196
9.6 MATERIAL INDIRECTO.....	196
9.7 COSTOS VARIOS.....	197
9.8 VENTAS ESTIMADAS TOTALES.....	197
9.9 EVALUACIÓN FINANCIERA.....	198
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN.....	200
CONCLUSIONES.....	203
RECOMENDACIONES.....	206
REFERENCIAS.....	207
ANEXOS.....	220

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n° 1. Evolución Exp. Chirimoya fresco.....	21
Tabla n° 2. Evolución Exp. Chirimoya según mercado.....	21
Tabla n° 3. Evolución Exp. Chirimoya según presentación.....	22
Tabla n° 4. Operacionalización de Variables.....	64
Tabla n° 5. Resultados de entrevista a experto.....	96
Tabla n° 6. Registro de Ideas de negocio.....	98
Tabla n° 7. Proceso de Depuración.....	98
Tabla n° 8. Cumplimiento de Requisito.....	99
Tabla n° 9. Calificación Pulpa de Chirimoya Congelada.....	102
Tabla n° 10. Calificación Miel de Abeja.....	102
Tabla n° 11. Pasos para exportar basados en requisitos generales de la FDA.....	107
Tabla n° 12. Documentos necesarios para importación de productos.....	108
Tabla n° 13. Requisitos de etiquetado para comercialización de alimentos.....	109
Tabla n° 14. Ubicación del negocio en la CIU.....	112
Tabla n° 15. Determinación del entorno específico del negocio (sin valores).....	114
Tabla n° 16. Determinación del entorno específico del negocio (con valores).....	115
Tabla n° 17. Rivalidad entre competidores actuales.....	119
Tabla n° 18. Amenaza de competidores potenciales.....	120
Tabla n° 19. Amenaza de productos sustitutos.....	121
Tabla n° 20. Poder de negociación de los proveedores.....	122
Tabla n° 21. Poder de negociación de los clientes.....	123
Tabla n° 22. Análisis FODA de Empresa.....	124
Tabla n° 23. Arancel liberado para Partida 20089990 en virtud a TLC Perú-EEUU..	140
Tabla n° 24. Precios FOB Referenciales en Kg (2013-2014).....	140
Tabla n° 25. Precio de algunos productos sustitutos en EEUU.....	141
Tabla n° 26. EE.UU Importaciones de la partida N° 200899 (2008-2015).....	143
Tabla n° 27. Determinación del mercado potencial en EEUU (2016-2017).....	143
Tabla n° 28. Cálculo de Cuota Perú (2008-2015).....	144
Tabla n° 29. Determinación del mercado disponible (2016-2021).....	144
Tabla n° 30. Empresas exportadoras de la partida con participación en EEUU.....	145
Tabla n° 31. Determinación del Mercado Efectivo (2016-2021).....	145
Tabla n° 32. Determinación del Mercado Real (2016-2021).....	146
Tabla n° 33. Objetivos estratégicos (2016-2021).....	147
Tabla n° 34. Matriz Ansoff (Producto/Mercado).....	148
Tabla n° 35. Justificación Matriz Ansoff Pulpa de Chirimoya (Producto/Mercado)..	148
Tabla n° 36. Segmentación de EE UU.....	152
Tabla n° 37. Cálculo del precio DDP para el producto.....	156
Tabla n° 38. Determinación y ponderación de puntos clave por aspecto.....	162
Tabla n° 39. Productos de ponderac. y coefic. de importancia por cada aspecto...	163
Tabla n° 40. Selección de puntos clave de operaciones.....	164
Tabla n° 41. Conceptualiz. de lo buscado por cada Aspecto y Objetivo en operac...	164
Tabla n° 42. Objetivos Estratégicos del Plan de Operaciones.....	165
Tabla n° 43. Características física y organolépticas de la pulpa.....	166

Tabla n° 44. Características químicas de la pulpa (C/100g).....	166
Tabla n° 45. Características específicas del producto.....	167
Tabla n° 46. Análisis FODA de productores.....	174
Tabla n° 47. Realidad de productores sin asociarse y asociados.....	179
Tabla n° 48. Remuneración Mano de Obra Directa.....	190
Tabla n° 49. Remuneración Mano de Obra Indirecta.....	190
Tabla n° 50. Remuneración Administrativos.....	191
Tabla n° 51. Inversión Fija Tangible.....	192
Tabla n° 52. Inversión Fija Intangible.....	194
Tabla n° 53. Suministros varios de planta.....	195
Tabla n° 54. Suministros varios de oficina.....	195
Tabla n° 55. Materia prima e insumos.....	196
Tabla n° 56. Material de empaque y embalaje.....	196
Tabla n° 57. Material indirecto.....	196
Tabla n° 58. Otros costos.....	197
Tabla n° 59. Ventas estimadas totales (por mes).....	198
Tabla n° 60. Ventas estimadas totales (por año).....	198
Tabla n° 61. Cálculo del Punto de Equilibrio.....	198
Tabla n° 62. Cálculo del Costo de Capital.....	199
Tabla n° 63. VAN Económico en Soles.....	199
Tabla n° 64. VAN Financiero en Soles.....	199

INDICE DE FIGURAS

Figura n° 1. Número de socios de APACUA.....	68
Figura n° 2. Consentimiento para el ingreso de más socios APACUA.....	69
Figura n° 3. Ayuda económica y asistencia técnica en asociados.....	69
Figura n° 4. Beneficios de una asociación (asociados).....	70
Figura n° 5. Control, org. y planif. De la a actividad productiva.....	71
Figura n° 6. Intereses individuales para productores asociados.....	71
Figura n° 7. Intereses organizacionales para productores asociados.....	72
Figura n° 8. Tipo de producción para productores asociados.....	73
Figura n° 9. Tipo de cultivo para productores asociados.....	73
Figura n° 10. Tecnologías y herramientas de producción para asociados.....	74
Figura n° 11. Meses de cosecha para productores asociados.....	74
Figura n° 12. Producción anual de chirimoya, productores asociados.....	75
Figura n° 13. Gasto anual en productores asociados.....	75
Figura n° 14. Insumos, materiales y herramientas para productores asociados....	76
Figura n° 15. Demanda de la producción para productores asociados.....	76
Figura n° 16. Precio por Kg. De chirimoya (Productores asociados).....	77
Figura n° 17. Precio por ciento de chirimoya (Productores asociados).....	77
Figura n° 18. Hectáreas de chirimoya (Productores asociados).....	78
Figura n° 19. Conocim. manejo adecuado de chirimoya (Productores asociados).....	78
Figura n° 20. Conocim. empaque y etiquetado de chirimoya (Productores asociados)...	79
Figura n° 21. Conocim. manejo de plagas de chirimoya (Productores asociados).....	79
Figura n° 22. Conocim. Certificaciones y BPA (Productores asociados).....	80
Figura n° 23. Dificultades para exportar productores asociados.....	80
Figura n° 24. Deseo de venta de producción (Productores asociados).....	81
Figura n° 25. Razones para no estar en una asociación (Productores no asociados)...	82
Figura n° 26. Deseo de asociación con productores de Asunción.....	82
Figura n° 27. Ayuda económica y asistencia técnica en no asociados.....	83
Figura n° 28. Beneficios de una asociación (no asociados).....	84
Figura n° 29. Intereses individuales para productores no asociados.....	85
Figura n° 30. Intereses organizacionales para productores no asociados.....	86
Figura n° 31. Tipo de producción para productores no asociados.....	86
Figura n° 32. Tipo de cultivo para productores no asociados.....	87
Figura n° 33. Tecnologías y herramientas de producción para no asociados.....	87
Figura n° 34. Meses de cosecha para productores no asociados.....	88
Figura n° 35. Producción anual de chirimoya, productores no asociados.....	88
Figura n° 36. Gasto anual en productores no asociados.....	89
Figura n° 37. Insumos, materiales y herramientas para productores no asociados...	89
Figura n° 38. Demanda de la producción para productores no asociados.....	90
Figura n° 39. Precio por Kg. De chirimoya (Productores no asociados).....	90
Figura n° 40. Precio por ciento de chirimoya (Productores no asociados).....	91
Figura n° 41. Hectáreas de chirimoya (Productores no asociados).....	92
Figura n° 42. Conocim. manejo adecuado de chirimoya (Productores asociados).....	92

Figura n° 43. Conocim. empaque y etiquetado de chirimoya (Productores no asociados)	93
Figura n° 44. Conocim. manejo de plagas de chirimoya (Productores no asociados)....	93
Figura n° 45. Conocim. Certificaciones y BPA (Productores no asociados).....	94
Figura n° 46. Dificultades para exportar productores no asociados.....	94
Figura n° 47. Deseo de venta de producción (Productores no asociados).....	95
Figura n° 48. Evaluación de pulpa de Chirimoya congelada.....	100
Figura n° 49. Evaluación de miel de abeja.....	101
Figuras n° 50-51. Chirimoya y Pulpa de Chirimoya.....	103
Figura n° 52. Mapa de Estados Unidos.....	104
Figuras n° 53-54. Logos de Mariposa Andina SAC y Cominper SAC.....	116
Figura n° 55. Logo de Wayta Yaku SAC.....	117
Figura n° 57. 5 Fuerzas de Porter.....	118
Figura n° 58. Fórmula para determinar el tamaño de muestra.....	129
Figura n° 59. Edad de los consumidores.....	131
Figura n° 60. Género de los consumidores	131
Figura n° 61. Conocimiento de los consumidores sobre el producto.....	132
Figura n° 62. Conoc. de los consumidores sobre propiedades del producto.....	132
Figura n° 63. Disposición de compra del producto por el consumidor.....	133
Figura n° 64. Interés sobre el origen del producto para compra.....	133
Figura n° 65. Precio que pagaría el consumidor por 500 gr.....	134
Figura n° 66. Frecuencia de compra del consumidor.....	135
Figura n° 67. Envase en el que el consumidor preferiría comprar.....	135
Figura n° 68. Lugar donde el consumidor compraría el producto	136
Figura n° 69. Mapa del estado de Washington.....	138
Figura n° 70. Organigrama de la empresa.....	150
Figura n° 71. Bolsas de Pulpa de Chirimoya.....	154
Figura n° 72. Logo de la empresa y etiqueta del producto.....	155
Figura n° 73. Esquema de distribución de la empresa.....	157
Figura n° 74. Esquema de exportación de la empresa.....	158
Figura n° 75. Logo de la Feria Internacional Expoalimentaria.....	160
Figura n° 76. Mapa de procesos de la empresa.....	168
Figura n° 77. Procesamiento de Chirimoya.....	169
Figura n° 78. Proceso Asociativo para productores.....	175
Figura n° 79. Organigrama de la asociación productiva.....	176
Figura n° 80. Plano de la Planta.....	181

RESUMEN

Dentro del presente trabajo de investigación se desarrolló un análisis con la finalidad de determinar un modelo de asociatividad para adecuarse a productores de chirimoya nativa de los distritos de San Juan y la Asunción en la región Cajamarca, siendo la asociatividad simple y la agricultura por contrato las propuestas más idóneas, por las características y beneficios favorables que presentan.

Asimismo se realizó un análisis sobre una propuesta de exportación que más convenga establecer conjuntamente con los productores de dichas zonas para la comercialización de pulpa de chirimoya congelada, con la finalidad de asegurar mejores mercados, mayores ingresos y más oportunidades para los productores de chirimoya ubicados en tales distritos. Estableciéndose las condiciones comerciales y productivas necesarias para orientar dicha propuesta del producto hacia un mercado extranjero potencialmente atractivo que en este caso resultó ser el país de Estados Unidos.

Se desarrolló un diagnóstico de la dinámica de mercado en cuanto a niveles de producción y comercialización de la chirimoya entre productores de estos distritos con el objetivo de identificar la situación actual, para lo cual se aplicó un instrumento de recolección de información dirigido hacia los mismos productores y una guía de entrevista dirigida hacia un experto conocedor de la realidad sobre este fruto en la región. Dichos instrumentos fueron aplicados también para observar si existe una oportunidad potencial de asociatividad en la zona y un potencial de generar negocios internacionales con el producto obtenido.

Entre los principales hallazgos se determinó que si existen tales oportunidades además de un gran potencial para incrementar la producción del fruto más adelante y generar una propuesta de exportación, ya que según los resultados se pudo observar que hay cierta incidencia de plagas en el cultivo de los productores en ambos distritos; también que existe diferencia en el tema de tecnificación de cultivo entre productores de Asunción que sí la han implementado en ciertos aspectos, y productores de San Juan que en su mayoría no la tienen adoptada; por otra parte hay la necesidad aún permanente de los productores por asistencia técnica o asesoría en campo; se observa también cierto potencial visto en una pequeña cantidad de productores Asociados quienes sí poseen cultivos con características de producción orgánica; y por último se deduce que hay bajos precios que obtienen los productores por su chirimoya mencionando algunos que no se valora tan bien la relación del precio con respecto a la calidad.

Palabras Clave: Asociatividad, Chirimoya, Exportación, San Juan, Asunción, Producción, Comercialización.

ABSTRACT

Within this research an analysis in order to determine a model of partnership to suit producers of native cherimoya district of San Juan and the Assumption in the Cajamarca region was developed, being the simple associativity and agriculture by contract more suitable proposals, the nature and favorable benefits they present.

An analysis on a proposed export that suits set in cooperation with producers in those areas to market pulp frozen custard apple, in order to ensure better market, higher incomes and more opportunities for producers of cherimoya located was also performed in such districts. Establishing trade and production necessary to guide this proposal product to a potentially attractive foreign market which in this case turned out to be the country of United States conditions.

A diagnosis of market dynamics in levels of production and marketing of cherimoya between producers of these districts with the aim of identifying the current situation developed, for which a tool for collecting information directed toward the same producers was applied and an interview guide directed to an expert on the reality of this fruit in the region. These instruments were also applied to see if there is a potential partnership opportunity in the area and a potential to generate international business with the product obtained.

Among the main findings was determined that if there are such opportunities as well as a great potential to increase production of the fruit later and generating a proposal export, since according to the results it was observed that there is some incidence of pests in the cultivation of producers in both districts; also that there is difference on the issue of modernization of cultivation among producers assumption that if they have implemented in certain respects, and producers of San Juan most of which have not adopted; on the other hand there is still continuing need for producers for technical assistance or advice in the field; It is also seen some potential seen in a small amount of associated producers who do have crops with characteristics of organic production; and finally it follows that there are low prices paid producers for their cherimoya mentioning some price that the relationship is not valued as well with regard to quality.

Keywords: Associative, Chirimoya, Export, San Juan, Asunción, Production, Marketing.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.6. Realidad problemática

El enorme poder adquisitivo de los países más desarrollados produce una fuerte dinámica consumista en el mundo. Esto, unido con el constante interés por productos novedosos en especial por productos naturales de parte de los clientes genera un contexto global cada vez más competitivo en los negocios. "El consumismo no es sólo un exceso de consumo, sino una cosmovisión mercantilista de la vida. Nuestra sociedad es consumista, no porque consuma, ni siquiera porque consuma mucho, sino porque hace del consumo la dinámica central de la vida social..." (Staff, 2004, págs. 139-140). Por ello es fundamental que las empresas establezcan estrategias productivas y comerciales competitivas.

Ante esto algunas empresas ya han comenzado a desarrollar sistemas de exportación eficientes y que responden a las exigencias impuestas por los mercados extranjeros, para productos específicamente del sector alimenticio. Dichos sistemas les han permitido cumplir con los requerimientos que exige el consumidor lo cual a su vez ha hecho que este incremente constantemente su demanda, acrecentando la tendencia y surgiendo nuevos nichos y grupos de compradores que buscan más requerimientos o innovación en el mismo producto como precio, calidad, volumen, estándares, procesos y muchas otras condiciones que dichas empresas no pueden satisfacer de manera inmediata.

Con este problema se apertura una nueva necesidad pero se produce una demanda insatisfecha, demanda que si es analizada a profundidad tiene la enorme posibilidad de ser cubierta debido a la diversidad y potencial en productos de tipo alimenticio que poseen los países en desarrollo en especial países como Perú. El problema es que a medida que pasa el tiempo este potencial viene siendo poco aprovechado porque tales productos pertenecen a un sector con un largo camino aún por recorrer en internacionalización, haciendo que algunas empresas dedicadas a la producción y comercialización de estos bienes (agrícolas) muchas veces se desanimen y se conformen con la venta sólo en el ámbito local o nacional por la baja preparación en temas de comercio exterior. Es decir no se toma conciencia de las ventajas que puede representar el estructurar sistemas de comercialización eficientes y con capacidad de cubrir volúmenes y estándares requeridos en el comercio internacional, y la posibilidad de tener mayores mercados, y mejores ingresos.

Mayor importancia tiene el tema si es que se trata de una empresa en nacimiento que desee internacionalizarse, ya que las condiciones que requiere el desarrollar sistemas adecuados de exportación resultan ser casi inalcanzables y de poco conocimiento para estas

instituciones específicamente si se trata de productos frescos. De manera igual sucede con organizaciones del campo como asociaciones empresariales, pequeñas cooperativas, y grupos de fruticultores o productores individuales que tienen pocos recursos y herramientas para dar el salto hacia un gran mercado y desarrollar adecuadamente sus productos, pudiendo lograr competitividad y una mayor capacidad de negociación ante los compradores de mayor escala. “El desarrollo de productos no es un concepto nuevo, pero sí ha tomado un nuevo significado en el sector agrícola de los países en desarrollo en los albores del siglo XXI.” (Centro Internacional de la Papa, Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas, 1992, pág. 3)

Lozano (2010) nos dice que el entorno internacional competitivo invita a pensar que sólo las empresas más grandes y con mayor capacidad de respuesta, son las únicas aptas para poder competir en este contexto, dejando de lado a las empresas pequeñas o débiles, las cuáles no logran atender idóneamente las múltiples exigencias que el mercado mundial establece. Lo anterior demuestra que a las empresas nuevas se les dificulta mucho internacionalizarse, poniendo en juego también su propia supervivencia, debido a que la competencia foránea es capaz incluso de establecerse en su propio mercado local.

Es por ello que muchas veces se impulsan programas de asociatividad, así como asesoría y asistencia técnica en producción. Pero el problema es el proceso de comercialización y exportación para estas organizaciones en especial cuando estos programas y oportunidades están ausentes o acaban, ya que cuando eso sucede las pequeñas organizaciones o los pequeños productores de dichas zonas descuidan su producción bajando la calidad, y los otros agentes de la cadena como acopiadores, minoristas sacan provecho en cuanto a precios y volúmenes de compra. Según el Portal Pymex (2013) de acuerdo al INEI sólo un 5,2% de pequeñas y medianas empresas, indicaron que desarrollaron una cultura empresarial asociativa a lo largo del año 2009.

Entonces es necesario el desarrollo de una estructura empresarial unificada puesto que según Lozano (2010), mediante las redes empresariales se pueden superar limitaciones que surgen en las empresas individuales, proponiéndose que de una manera mancomunada y armonizada, pueden conseguirse mayores volúmenes de producción, competitividad en precios y costos y una mejor capacidad de negociación.

Así pues en los últimos años se ha venido percibiendo esta problemática en diversos productos agrícolas uno de ellos es el fruto de la Chirimoya (*Annona cherimola* Miller) el cual según la **Agencia Agraria Cajamarca** se viene produciendo cada vez en mayor cantidad y con variedades atractivas que pueden tener una gran acogida si es que son

adecuadamente desarrolladas e introducidas en el mercado extranjero. Dicho fruto es cultivado tanto en la costa como en la sierra del Perú y es especialmente en el **Valle del Jequetepeque**, en los distritos de San Juan y La Asunción en la Región Cajamarca donde se producen variedades y ecotipos con características organolépticas, fisiológicas y productivas peculiares como menor cantidad de pepas, mayor resistencia a golpes en transporte y buena ventana comercial. Pero los agricultores han desarrollado un regular nivel de asociatividad (sólo **APACUA en Asunción**) y tienen poca asistencia técnica para poder producir a mayor escala, o el asesoramiento necesario en temas de Comercio Exterior para poder encontrar mercados que puedan darles mayor ganancia por su producto incursionando solamente en el mercado local y algunas veces en el mercado nacional a través de intermediarios. Ya que también existen ciertas barreras tales como condiciones sanitarias y de calidad que establecen los mercados internacionales (algunos más estrictos que otros), que por su rigurosidad y nivel de complejidad son difíciles de cumplir en su totalidad si hablamos específicamente de productos alimenticios.

Existen también comunidades como la **Asociación Agroindustrias Cumbe** del distrito de San Mateo de Otao, en la provincia limeña de Huarochirí que han empezado superar estos obstáculos desarrollando sistemas de producción y exportación hacia mercados extranjeros. Al respecto se tienen datos según Agraria.pe de que en el 2013 la asociación de articulada con empresas agroexportadoras logró enviar **27 TM** de chirimoya fresca también hacia Europa (mediante vía aérea), el proceso consistió en enviar además 10 cajas de chirimoya de la **variedad Cumbe** rayan como muestras a Holanda e Inglaterra. Uno de los Ingenieros líderes de tal organización indicó que durante el proceso de exportación se logró acordar un precio FOB de 24 US\$ por caja de 5Kg de chirimoya fresca en Canadá y de US\$ 22 por caja de 5Kg en España. También dicho Ingeniero socio de la organización mencionó que durante los últimos años la chirimoya ha sido la revelación en las exportaciones frutícolas, siendo un fruto que se ha consolidado en el mercado y que motivará a más productores para mejorar sus campos, manejar las podas y fertilizar mejor sus plantas.

También se supo que en el año 2015 los mismos productores de la asociación quienes son un total de 36 pequeños agricultores (trabajando sobre un total de 200 hectáreas) gracias al apoyo recibido por parte de Sierra Exportadora lograron encontrar condiciones favorables para realizar exportaciones de fruto fresco hacia Hong Kong (0.6 TM) y Canadá (1 TM) también en un trabajo conjunto con empresas agroexportadoras como **Agromer Procesos del Perú** y **Agrocosta**. Un dato adicional es que en esta zona se cultiva el 80% de la producción de chirimoya en el país y que Sierra Exportadora brinda asesoría técnica a esta asociación en implementación de Buenas prácticas agrícolas.

Por otra parte en los últimos años las exportaciones de chirimoya han ido creciendo de manera constante, lo cual resulta ser un factor favorable ya que cada vez hay mayor demanda y mercados que conocen acerca de este fruto.

Tabla n° 1. Evolución de las exportaciones de chirimoya en fresco

Año	Valor FOB US\$	Volumen Bruto Kg	Valor Unitario
			Promedio US\$/Kg
2000	51,052.77	28,572.03	1.79
2001	30,127.00	18,365.58	1.64
2002	11,398.38	6,195.55	1.84
2003	2,764.60	1,266.03	2.18
2004	44,437.82	15,600.37	2.85
2005	52,852.21	21,646.69	2.44
2006	41,543.20	18,159.50	2.29
2007	83,908.08	27,362.72	3.07
2008	176,694.07	79,651.62	2.22
2009	68,101.45	26,680.47	2.55
2010	143,931.99	57,609.45	2.50
2011	263,323.81	95,374.72	2.76
2012	738,653.41	235,861.49	3.13
2013	1,137,141.24	377,355.75	3.01
2014	1,631,209.54	585,692.05	2.79
2015	1,688,326.02	612,737.46	2.76
TOTAL	6,165,465.59	2,208,131.48	2.79

Fuente: PROMPERU / SUNAT

Tabla n° 2. Evolución de las exportaciones de chirimoya según principales mercados
(US\$ FOB)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Chile	138,623.80	520,798.40	856,505.35	1,462,753.37	2,443,890.56	1,807,257.80
Estados Unidos	33,259.58	90,195.43	29,655.46	20,736.70	42,371.91	57,940.92
Canadá	84,324.50	75,759.70	135,152.00	52,373.38	39,228.14	41,352.45
Costa Rica	0.00	0.00	86,098.50	82,590.24	27,496.00	457.50
Italia	0.00	197.38	4,516.01	5,511.43	4,916.20	4,089.88
Países Bajos	2,262.25	0.00	0.00	5,193.88	4,525.00	19,077.72
Uruguay	0.00	4,116	0.00	0.00	2,250.60	0.00

Fuente: SIICEX

Pero a pesar de que las exportaciones de chirimoya en fresco vienen creciendo y se tiene un precio FOB promedio aceptable por Kg, el fruto necesita mucha planificación para su exportación ya que es muy delicado y requiere de cuidados al detalle para ser exportado aun cuando el envío se realiza en su mayoría por vía aérea.

Ante esta situación se han creado alternativas que permiten industrializar este alimento de origen agrícola para su exportación en cantidades y calidad estandarizada. Lo cual presenta nuevas perspectivas para aprovechar el potencial de algunas zonas productoras quienes producen en calidades aceptables para el mercado interno pero que aún no alcanzan un estándar requerido por el mercado externo.

Este panorama ha sido observado por empresas agroexportadoras como **Mariposa Andina S.A.C.** que han descubierto el potencial y acopian el producto con el fin de procesarlo y venderlo en forma de pulpa refrigerada o congelada hacia el mercado extranjero. Sin embargo algunas zonas productoras se encuentran lejos de tales empresas y se complica el proceso de articulación comercial. Lo cual es desfavorable para el productor quien no tiene muchos recursos para el transporte de su producción y se vuelve vulnerable ante los acopiadores e intermediarios.

Tabla n° 3. Evolución de las exportaciones de chirimoya según presentación (Kg)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Pulpa	61,114.66	202,954.32	302,665.41	540,465.86	903,238.72	763,038.23
Natural	2,271.66	9,362.39	50,619.85	41,492.69	22,441.62	23,224.90
Otras presentaciones	31,983.16	23,529.78	24,070.48	3,728.14	1,285.49	4,066.68
Semilla	0.00	0.00	0.00	0.00	12.00	0.00
Congelado	5.24	15.00	0.00	5.35	0.00	1.29
TOTAL	95,374.72	25,861.49	377,355.75	585,692.05	926.977.83	790,331.09

Fuente: SIICEX

Es así que sería adecuado introducir una empresa procesadora en la misma zona de influencia para beneficio del productor y puesto que los obstáculos mencionados como las condiciones sanitarias o de calidad podrían ser mejor controladas si se le da cierta transformación al fruto de tal manera que se convierta en un insumo básico y preciso para los distintos usos del sector alimenticio extranjero con un valor agregado, lo cual también resultaría rentable ya que proporcionaría una mayor ganancia al productor y al exportador logrando estructurar esquemas de cooperación entre ambos actores de la cadena y simplificándoles trámites en temas de sanidad e inocuidad, permitiendo aprovechar un **mayor porcentaje de fruta**, incluyendo frutos de **calibres menores** o frutos menos desarrollados.

Por todo esto es que se considera necesario un estudio y análisis con urgencia sobre las estrategias de Asociatividad, Asesoría (Asistencia) y Exportación de Chirimoya en los productores de distritos de San Juan y La Asunción – Cajamarca, para la comercialización de Chirimoya Nativa hacia algún mercado atractivo como Holanda o Estados Unidos, por los diversos programas de cooperación y acuerdos bilaterales que poseen con nuestra nación, referidos a mecanismos de cooperación técnica, científica y financiera para la mejora de la competitividad en mypes. En cuanto a EE. UU. el sector agropecuario es el sector con mayor valor de exportación hacia ese país (US\$ 1,276 en el 2013), además que las exportaciones peruanas no tradicionales en el sector agropecuario hacia ese país fueron del 21,3% (Datos según en MINCETUR 2013)..

1.7. Formulación del problema

¿Qué propuesta de asociatividad y exportación se adecúa para los productores de Chirimoya de los distritos de San Juan y La Asunción – Cajamarca orientadas al mercado de Estados Unidos?

1.8. Justificación

1.8.1. Justificación Teórica:

La presente investigación es desarrollada ya que existe un conjunto de dificultades en temas de asociatividad que presentan los productores de Chirimoya de los distritos de San Juan y La Asunción para producir mejor y brindar el potencial de comercializar Chirimoya Nativa procesada con calidad de exportación.

1.8.2. Justificación Aplicativa y Práctica:

Mediante este análisis se identificará cuál es la forma más adecuada de asociatividad entre los productores de los distritos de San Juan y La Asunción para producir mejor y brindar el potencial de exportar Chirimoya Nativa hacia un mercado extranjero; así mismo se partirá de este planteamiento para desarrollar un Plan de Negocios que permita aprovechar la capacidad actual y potencial de rendimiento de los productores de Chirimoya empezando por los ubicados en caseríos y sectores de dichos distritos, y que ayude a implementar procesos financieros, organizacionales, productivos y comerciales dentro de una futura empresa procesadora.

1.8.3. Justificación Valorativa:

A su vez este estudio aportará información sobre las variedades más atractivas e idóneas de Chirimoya producida en la zona o distritos colindantes, que puedan ser exportadas siendo

transformadas en forma de pulpa congelada. De la misma manera este estudio propondrá posibilidades de mercado para los productores de chirimoya así como los procedimientos, motivaciones y metodologías productivas que se deben seguir para incursionar en ellos o para participar en algún evento comercial de gran magnitud logrando contactos u oportunidades de negocios.

Cabe mencionar que los resultados obtenidos en el presente trabajo serán considerados como una guía o una propuesta de un sistema de exportación que puede ser seguido por los productores o empresas nuevas que quieran aspirar a un mercado internacional.

1.8.4. Justificación Académica:

El trabajo de Investigación denominado “Propuesta de Asociatividad y Exportación para los Productores de Chirimoya de los Distritos de San Juan y La Asunción - Cajamarca” está articulado dentro de la línea de investigación: Asociatividad y Desarrollo de Cadenas Productivas. Por otra parte dicho estudio es realizado para obtener el título de licenciado en Administración y Negocios Internacionales.

1.9. Limitaciones

Al llevar a cabo el siguiente estudio se presentan las siguientes limitaciones:

- El conocimiento regular sobre formas de producción y manejo del cultivo de Chirimoya y sobre el proceso de mejora de sus variedades y ecotipos. Esto fue solucionado gracias al apoyo de contactos profesionales reconocidos y con experiencia de Instituciones como SENASA y la Dirección Regional Agraria de Cajamarca.
- La distancia que existe desde la ciudad de Cajamarca hasta la zona clave de la Cuenca del Jequetepeque y hasta los distintos caseríos en donde se encuentran las asociaciones y cooperativas de productores y los productores individuales de Chirimoya. Esto fue solucionado gracias al manejo de cierto presupuesto para pasajes que se pudo obtener gracias al ahorro de labores del investigador.
- El poco conocimiento sobre el procesamiento de Chirimoya y sobre el tipo de maquinaria requerida para su adecuada transformación por parte de productores y el investigador. Esto será solucionado en la medida que se vaya desarrollando el plan de negocios y en la medida que se vaya consultando a diversos expertos como ingenieros industriales, o de industrias alimentarias para manejar el proceso conservativo y transformativo del fruto para así concatenar un buen sistema de producción en chacra.

- La cultura o idiosincrasia que tienen los pobladores de dichas zonas para la predisposición hacia nuevos temas y soluciones a su condición de vida. Esto se logrará atenuar mediante la coordinación de diversas campañas y charlas con las municipalidades de los distritos para la concientización sobre los beneficios de la asociatividad.

1.10. Objetivos

1.10.1. Objetivo general:

Elaborar una propuesta de asociatividad y exportación para los productores de Chirimoya de los distritos de San Juan y La Asunción – Cajamarca, orientadas al mercado de Estados Unidos.

1.10.2. Objetivos específicos:

- Determinar y proponer el tipo de asociatividad adecuada que se requiere para los productores de Chirimoya de los Distritos de San Juan y La Asunción.
- Determinar las condiciones y requisitos que debe cumplir la propuesta de exportación adecuada para los productores de Chirimoya de los Distritos de San Juan y La Asunción.
- Diseñar un plan de negocio para la exportación directa de Chirimoya Nativa procesada hacia un mercado extranjero.
- Diagnosticar la dinámica del mercado de productores de San Juan y La Asunción en cuanto a la forma y características de producción y comercialización de Chirimoya Nativa.
- Identificar mercados objetivos atractivos en Estados Unidos, que requieran de Chirimoya en cantidades y presentaciones adaptables a la oferta exportable que se pueda tener.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1. Internacionales:

Carvalho & Gómez (2011), en la tesis llamada Propuesta de Modelo de Construcción de Asociatividad Empresarial en el Sector Agrícola de la XV Región de Arica y Parinacota, Universidad de Tarapaca, Escuela Universitaria de Administración y Negocios, Tarapacá, cuyo objetivo fue proponer un modelo de trabajo, por medio de la construcción de la asociatividad para pequeños y medianos agricultores que trabajan en conjunto dentro de un esquema de cooperación en la XV Región de Arica y Parinacota de Chile. Se trabajó en la construcción de un modelo basado en experiencias anteriores de asociatividad analizadas tipificándose un procedimiento simple, que primero comparó el estado sin asociación de estas dos localidades con el estado ideal que alcanzarían con asociatividad en cuanto a semillas, agricultura, comercialización, clientes, transporte y empaçado; luego estudio el proceso de asociatividad de acuerdo a temas como la formalización, tipos de asociatividad y perfil de un líder que gestionará el proceso de trabajo del modelo propuesto (habilidades, aptitudes, destrezas y competencias). Luego de este estudio se determinaron una serie de aportes como por ejemplo se determinaron una serie de etapas generales para el proceso asociativo que se evaluó proponer, estas etapas son Gestación, Estructuración, Madurez, Productividad y Gestión, y por último Declinación. En Gestación se determinaron actividades o sub-etapas importantes como: Registro, Identificar al líder, determinar los beneficios asociativos y hacer un análisis interno/externo (FODA). Entre las más importantes actividades de Estructuración se determinaron: Generación de confianza dentro de asociatividad, Compromiso y reglamento interno, Organización interna de sociedad, Conformación de grupos de trabajo, Definición de Objetivos, y Definición del plan estratégico o estrategias. En la etapa de Madurez también se mencionaron actividades importantes como: Visitar Ferias y Eventos y Articulación con empresas. En Productividad y Gestión actividades fueron: innovación, incorporación de otros actores, acceso a nuevos mercados y capacitaciones. Finalmente en la etapa de Declinación se determinó solamente la actividad: toma de decisiones. Por otra parte los autores concluyeron que los modelos de construcción de asociatividad se deben fundamentar en tres pilares fundamentales que son la estrategia seguida del capital humano y la gestión, los cuáles se desagregan en las etapas y actividades vistas anteriormente. Asimismo los autores establecen en su estudio algunos errores a evitar para proponer un modelo asociativo, tales errores son: Comenzar el proyecto asociativo sin contar con el completo y expreso compromiso de los asociados participantes; Dependere mucho de algunas instituciones que promueven la asociatividad; y No contar con personas suficientemente competitivas para trabajar en puestos clave.

Arango y Martínez (2007), en la tesis llamada Propuesta de un Modelo de Asociatividad Aplicado a los Restaurantes de la Zona Aledaña a la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, Ciencias Económicas y Administrativas, Bogotá D.C., cuyo objetivo fue desarrollar una estrategia, por medio de la asociatividad, que permita generar una cooperación entre los restaurantes del sector de la Universidad Javeriana, con la cual se logren identificar objetivos en común, para así aprovechar las oportunidades del mercado y proponer una solución a los problemas de gestión que se presentan en la actualidad. En primer lugar se diagnosticó la situación del sector para identificar niveles competitivos e intereses comunes entre estos negocios los cuales fueron mostrados por medio de un análisis FODA. A partir de este diagnóstico se determinaron objetivos como mejorar la calidad de los insumos y por un costo menor del que representa actualmente para los propietarios, obtener personal capacitado mejorando la calidad del servicio y por ende la satisfacción del cliente; y también crear una zona reconocida en la ciudad, abriendo nuevos mercados y que pueda ser financiada a través de distintos medios y con ciertas facilidades. Luego de la definición de objetivos se pasó a describir el proceso asociativo previsto para este grupo de negocios dentro del cual es necesario primeramente plantear un perfil que requiere el líder del proyecto, luego se deben diseñar ciertas reglas para el desarrollo adecuado del modelo, también resulta indispensable para iniciar un proceso asociativo que se procure una claridad de propósitos y expectativas entre los entes conformantes y se genere un ambiente de confianza desde el primer día. Como paso siguiente se deben concretar los proyectos a desarrollar y las metas para alcanzar, también es necesario suscribir acuerdos de voluntad para precisar compromisos, derechos y responsabilidades, se resalta que debe haber plena conformidad con las decisiones que se tomen en la etapa inicial. Los autores también mencionan que a veces pueden plantearse modelos de uniones temporales o contar con una institución que respalde y presente la propuesta a nombre del grupo (asesoría de especialistas). Por último en la tercera fase los autores mencionan que ya se debe materializar la adopción de la nueva unidad productiva en la cual la definición de una figura jurídica, acta de constitución, estatutos, juntas directivas, poder de contratación, capital social, funciones e informes de gestión son imprescindibles. Por último los autores también exploran sobre las modalidades generales de asociarse determinando que existe una Informal o de hecho en la cual los entes participantes no crean una nueva organización, solamente acuerdan realizar ciertas tareas para conseguir determinados objetivos comunes (duración de corto plazo); y también se presenta la descripción de una modalidad Formal o de derecho, en la que se constituye una nueva estructura organizativa que implica crear una forma jurídica que contenga los intereses de todas las organizaciones comprometidas.

Toro (2009), en la tesis llamada Estudio de las Etapas de Cosecha y Post-Cosecha de la Chirimoya para Potencializar su Aprovechamiento Agroindustrial en el Departamento del Quindío, Universidad La Gran Colombia, Seccional Armenia, cuyo objetivo fue dar una aproximación al estado y situación de aspectos clave de conocimiento y prácticas relacionadas con precultivo, cultivo, cosecha, postcosecha y comercialización de la Chirimoya, y proponer la aplicación y manejo de factores estratégicos para posibilitar una agroindustrialización, partiendo de los criterios del mercado y considerando alternativas viables desde el punto de vista de logística y producción con aporte de innovaciones y propuestas de posibles mejoras para poder cumplir con las exigencias de un mercado extranjero. Se pudo determinar que hay algunos elementos claves en los procesos productivos de Chirimoya que se deben considerar y trabajar de forma completa como por ejemplo: Conocimientos sobre aspectos básicos en el cultivo de la chirimoya para lograr competitividad; Manejo adecuado de procesos de cosecha y postcosecha y equipos vinculados para cada etapa; Manejo sistematizado de registros, BPA's y Certificaciones. También el autor menciona que la Chirimoya es un producto con una alta demanda insatisfecha a nivel mundial, con precios altos, bajas áreas de cultivo en el mundo y estacionalidad en su producción, y que su producción y transformación puede ser asociada con otras especies de anonáceas que también son apreciadas en algunos mercados, para brindar un mayor portafolio de oferta. Por otra parte el autor también menciona que hay una buena rentabilidad en proyectos de agroindustrialización de este fruto ya que genera muchos ingresos por Ha con bajo incremento en costos, y también si se introducen técnicas en el cultivo como biotecnología de suelos, poda (de formación, mantenimiento y sanitaria) y polinización manual; así mismo también se pueden introducir métodos como conservar y ofertar el producto congelado en épocas de no cosecha y también se pueden aprovechar frutos de menor calidad si se establece un proceso de transformación por pulpeado para la Chirimoya y así mejorar el rendimiento. La autora también menciona que es posible impulsar la construcción en zonas rurales de centros de procesamiento industrial de pequeña escala, así también se pueden generar núcleos de productores integrados que pueden mejorar los resultados por costos compartidos y economías de escala. Por otra parte el autor rescata que si es posible manejar los procesos de floración y fructificación con podas escalonadas, polinización manual, control de plagas y enfermedades y manejo adecuado de riego, regulando artificialmente las épocas de producción para ampliar las ventanas de oferta y así obtener altos precios y mayor regularidad en el ingreso de efectivo.

Brito, Valarezo, Mendoza & Racines (2002), en su estudio denominado Aplicación de Nuevas Tecnologías Agroindustriales para el Tratamiento de Frutas Tropicales y Andinas para Exportación, INIAP - Estación Experimental de Santa Catalina, cuyo objetivo fue hacer

un diagnóstico de Línea de Base para determinar las condiciones y volúmenes de producción de las frutas tropicales y andinas de exportación en las zonas productoras más representativas de Ecuador en cuanto a Chirimoya, Guayaba y Mango. Se determinaron que los cambios en los hábitos de consumo, almacenamiento y procesamiento, paralelo al desarrollo de la ciencia y tecnología, han contribuido a que exista un mayor interés por la calidad y en proveer mayor valor agregado a los diferentes productos agropecuarios. Así mismo los autores muestran que los frutos andinos y tropicales tienen un elevado potencial para la aplicación de nuevas tecnologías agroindustriales. Por otro lado los autores realizaron un diagnóstico de línea de base de la producción de Chirimoya visitando predios y caracterizándolos en las zonas de Guayllabamba y Puéllaro en la Provincia de Pichincha, Ecuador. Así pues con el estudio de estos lugares se obtuvieron como resultados principales los siguientes: En cinco propiedades visitadas la Chirimoya es considerada por estas como el cultivo principal; los meses de mayor precio en esas zonas son en Octubre, Noviembre y Diciembre ya que en esos meses se inicia la oferta por esas zonas y se termina la oferta en otras zonas productoras; la mayoría de productores entrevistados en esas zonas tienen proyectado invertir más en el cultivo de Chirimoya puesto que lo consideran un cultivo rentable y que incrementa sus ingresos; también se señaló que los productores desean vender directamente sus frutos y no a los acopiadores, ya que se logran mejores precios de venta con esta práctica. Por último los autores muestran que para potenciar la producción de Chirimoya la mayor parte de problemas son de carácter agronómico.

González (2013), en su estudio llamado Chirimoya (*Annona cherimola* Miller), Frutal Tropical y Subtropical de Valores Promisorios, Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas, La Habana – Cuba, cuyo objetivo fue exponer información de la Chirimoya sobre sus características y potencialidades como planta cultivada y discutir la importancia de la expansión y conservación de la misma. Se determinó que la Chirimoya es uno de los denominados “cultivos perdidos” puesto que ha venido siendo muy apreciada por sus propiedades nutritivas, medicinales e industriales tanto en el mercado nacional como en el internacional por lo que tiene mucha importancia económica en algunas regiones del mundo, también se ha observado que es un cultivo idóneo para la conservación de los agroecosistemas, haciendo tan importante encaminar acciones para el fomento de este cultivo. Ya que también su pulpa es altamente valorizada pero esta especie no ocupa actualmente un lugar destacado en el comercio de frutas tropicales. Luego el autor muestra que la Chirimoya es la única de las Anonáceas altamente adaptada a condiciones tropicales y sub-tropicales, el resto solo puede lograr un crecimiento más eficiente en condiciones tropicales, aunque aún existe inexperiencia para su cultivo en plantaciones comerciales ya que los conocimientos

técnicos también en mercadotecnia e industrialización son insuficientes. Por otro lado el autor sostiene que en cuanto a los métodos de cultivo es fundamental una polinización abundante y uniforme en la planta para tener Chirimoya de calidad. Y también los métodos de micropropagación por tejidos vegetales resultan ser los más económicos para una rápida producción de plantas aparte de que resultan útiles para la conservación de la uniformidad genética y fisiológica de la planta. También se resalta el valor medicinal de la planta ya que se plantea que el té elaborado a partir de sus hojas es relajante. Por último el autor recomienda continuar con el desarrollo en lo referente al manejo fitosanitario y labores de postcosecha de la fruta.

Robledo (2007), en su tesis denominada Estudio de la Acción de Aditivos en Chirimoya Mínimamente Procesada, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Agronómicas, cuyo objetivo fue evaluar el comportamiento en postcosecha que presenta la fruta de Chirimoya variedad Concha Lisa mínimamente procesada y sometida a la aplicación de diferentes tipos de antioxidantes y un texturante para conservar la calidad del producto. En primer lugar se tomaron muestras de diferentes épocas de cosecha, luego del tratamiento con estas soluciones se almacenó a temperaturas diferentes para cada muestra ($2^{\circ}/5^{\circ}$ C y $2^{\circ}/0^{\circ}$ C) con una humedad relativa de 95% en ambos casos. El autor determinó que la modalidad de productos mínimamente procesados surge en el mundo debido a los cambios en los hábitos alimenticios, la reducción del tiempo de las comidas y el aumento del número de personas que trabajan fuera de casa. Y esta modalidad resulta ser una alternativa muy válida para evitar restricciones en temas fitosanitarios. Por otro lado el autor sostiene que la fruta de Chirimoya recién cosechada, trozada con aplicación de diferentes combinaciones de aditivos y almacenada a diferentes temperaturas, no evoluciona en cuanto a sus parámetros de calidad, no alcanzando una adecuada madurez de consumo durante el tiempo de almacenaje. Por último se logró determinar principalmente que el uso de cisteína al 0,5% como antioxidante (Tratamiento N°3) en frutos procesados de Chirimoya una vez alcanzada su madurez de consumo después de 6 días de almacenamiento a 0° C, presenta los mejores resultados en cuanto a los parámetros de calidad manifestando un menor pardeamiento en los trozos. También se observó que los frutos almacenados durante 6 días a 20° C y tratados con el mismo contenido soluble presentaron valores levemente más altos de aroma. Así mismo los tratamientos de cisteína en combinación con otros aditivos generan una colocación rosada-rojiza en los trozos de chirimoya, constituyéndose una problemática a resolver en futuros estudios de manera de mejorar la apariencia de la fruta.

Hernández (2010), en su tesis llamada Evaluación del Almacenamiento Refrigerado y el Ambiente de Cuatro Ecotipos Seleccionados de Chirimoya (*Annona Cherimola* Mill.), Escuela Politécnica del Ejército, Carrera de Ciencias Agropecuarias, Sangolquí – Ecuador,

cuyo objetivo fue estudiar el momento óptimo para efectuar la cosecha de la chirimoya definiendo el tiempo de maduración requerido para alcanzar una condición ideal de consumo, esto con una evaluación de almacenamiento refrigerado (conservación frigo controlada) y al ambiente de cuatro ecotipos nativos del Ecuador. Se determinó que el almacenamiento en condiciones naturales o la frigoconservación son métodos óptimos para almacenar la chirimoya (en fresco) y que la utilización de estos métodos dependerá del mercado meta al cual se quiera ir ya que es una cuestión de tiempo. También se pudo observar que el fruto se conserva muy bien en estos dos métodos y mantiene sus características físico-químicas a excepción del contenido de Vitamina C que disminuye por efecto del frío. En cuanto a los cuatro ecotipos nativos del Ecuador se determinó que el tiempo óptimo de almacenamiento en condiciones ambientales es hasta por 9 días y 15 días con frigoconservación y luego el tiempo de maduración requerido para alcanzar una condición óptima de consumo es en promedio 4 días. Así mismo se analizó que la tasa de retorno marginal obtenida para el almacenamiento de chirimoya en frigoconservación es favorable si se aplica ésta tecnología con miras a la exportación puesto que el precio pagado por el producto en el mercado extranjero es mayor con respecto al precio en el mercado local.

2.1.2. Nacionales:

Higa-Morán (2010) en su estudio denominado Modelo de asociatividad para incrementar la rentabilidad del negocio algodónero en Ica-Perú, Universidad de San Martín de Porres, Instituto de Calidad Empresarial, cuyo objetivo fue demostrar que la asociatividad es un modelo de gestión que permitirá generar un valor añadido en cada eslabón de la cadena de valor en el negocio algodónero, desarrollado en Ica - Perú. Se muestra un modelo de gestión basado no sólo en la interiorización del manejo de Recursos Humanos sino también en principios de calidad y que pueden ser adaptables a negocios de giros comerciales similares. Se observó que para aplicar el modelo de gestión propuesto por la investigación primero es necesario contar con ciertos instrumentos o elementos básicos que permitan el funcionamiento correcto del mismo como financiamiento, inversión en investigación/desarrollo y una cadena productiva integrada por convenios entre los principales agentes, la cual también necesita también iniciar con un buen proceso de siembra para obtener una buena productividad. Se llegó a concluir que Gestión de Asociatividad aplicado en la realidad peruana considera la unión de pequeños empresarios y/o productores para tener los beneficios de una economía de escala (bajos costos de producción, comercialización, mejor posición de negociación, riesgo compartido, mayor rentabilidad, entre otros.). Todo esto a través de una planificación estratégica, que oriente a la consecución de la misión de la empresa, con la creación de estrategias que permitan

realizar planificaciones anuales de ventas, producción y estimaciones de gastos. Así mismo es útil supervisar el cumplimiento del plan para evitar incurrir en costos no contemplados en el presupuesto anual. Es necesario sugerir también el uso de la fuente de financiamiento como el Warrant ya que es una opción muy útil para el sector agropecuario.

Cabrera (2009), en su tesis llamada Producción y Exportación a EE.UU. de Pulpa de Chirimoya, Universidad Privada del Norte, Departamento de Ingeniería Industrial cuyo objetivo fue determinar la viabilidad comercial de la producción, procesamiento y exportación de Chirimoya hacia el mercado de Estados Unidos. Determinó que en este negocio las barreras de ingreso y salida son bajas debido a los montos de inversión y operación, los productos tienen costos manejables y los requerimientos de capital no son muy altos. El autor también menciona que el desarrollo del sector presenta interesantes proyecciones por lo que debe estar en la mira de muchos inversionistas. También recomienda que las empresas que desarrollen negocios en este sector exploren en el futuro mediano nuevos nichos de mercado relacionados con otras frutas, así como visualizar nuevos destinos. Por otra parte se resaltan el favorecimiento de convenios internacionales para el producto sobre todo en los países de Canadá y EE.UU. (100% de ad valorem liberado), también aunque con un menor porcentaje de ad. v. liberado se encuentra Singapur (20%).

En efecto este negocio se encuentra relativamente en sus primeros años y tiene muy buenas proyecciones de mercado. Sin embargo lo que el autor propone en su tesis es acopiar el producto de las diferentes zonas de la Cuenca del Jequetepeque con cierto apoyo técnico para los productores pero para que una empresa exportadora aparte lo procese y exporte sin ningún otro componente y en esa única presentación. Lo que se propone en la presente investigación sería unir a los productores para que ellos puedan exportar por sí solos (exportación directa o indirecta) y con su propia organización tal vez en un proceso similar pero complementando la oferta con un mercado diferencial, aprovechando variedades y ecotipos mejorados y apuntando hacia mercados o nichos con demanda potencial y creciente.

Cusi (2012), en su estudio sobre Plan de Exportación: Chirimoyas hacia Alemania, pudo determinar que Perú puede tener buenas relaciones bilaterales y políticas con Alemania (miembro de la UE) por lo que ambos países ya poseen tratados establecidos para el desarrollo de la Agricultura y Perú es uno de los países prioritarios en temas de cooperación alemana en América Latina, además de que ha firmado acuerdos comerciales y arancelarios con países de Europa entre ellos Alemania. También se indicó que la técnica de polinización manual en el cultivo permite elevar el rendimiento por Ha en un 91%, está

técnica también ayuda a alargar las épocas de cultivo. Por otra parte el autor nos muestra que para introducir el producto en los mercados se requiere de una adecuada e intensa campaña publicitaria ya que aún hay poco conocimiento de este fruto en los mercados internacionales. El autor encontró también que en Chile para obtener un fruto comercialmente apto es necesario esperar a que éste manifieste un cambio en la coloración de su pilosidad, que sucede entre 10 a 15 días antes que se produzca un cambio en la coloración de su epidermis (verde fuerte a verde pálido). Otro aspecto importante del estudio es que se mostró que el precio FOB de la Chirimoya es aproximadamente U\$ 3.38/Kg, y que hay empresas en Alemania que importan productos naturales del Perú, estas empresas cuentan con una cadena completa de abastecimiento de productos en Alemania por lo que para llegar al cliente final también se podría contratar a ellos. Se pudo observar también según el autor que la exportación de Chirimoya en fresco requiere de procedimientos bastante elaborados, por lo que una de las soluciones es incorporar la Chirimoya a la agroindustria, es decir, darle un valor agregado al fruto en bruto a través de la elaboración de subproductos que presten una mejor utilidad a los usuarios con la misma calidad de sabor y mayor durabilidad. Por último el autor sostiene que es necesario trabajar con operadores logísticos y bancos alemanes con contactos en nuestro país, resultando muy necesario recopilar estadísticas del comercio exterior en mercados europeos y conocer los flujos, competidores y magnitud de la demanda.

2.1.3. Locales:

Soriano & Carbajal (2014), en la tesis denominada Desarrollo de la Asociatividad para la Implementación de una Empresa de Producción y Comercialización de Aguaymanto Deshidratado hacia el mercado de Canadá, Universidad Privada del Norte, Sede Cajamarca, cuyo objetivo fue determinar las condiciones apropiadas de asociatividad en la Ciudad de Magdalena, para la exportación de Aguaymanto Deshidratado al Mercado de Canadá. Se llegó a la conclusión que las condiciones de asociatividad son fundamentales para exportar productos naturales en fresco o con un valor agregado, ya que traen beneficios como la formalización, mejores precios, mejor reconocimiento y mayor poder económico e institucional para obtener certificaciones. Así como también los autores señalan que la asociatividad trae motivación para los productores y logra con esto que ellos mejoren a conciencia en el proceso de producción o manejen mejor sus cultivos enfocándose con una mentalidad nueva que es la de comercialización internacional. Por otro lado los autores hacen un llamado a todas las autoridades del gobierno y relacionadas dentro del país a que se puedan iniciar programas muchos más fuertes y con mucho más impulso en exportación asignando mayores cantidades de presupuesto ya que se debe promover la asociatividad en el sector agroindustrial y especialmente para productos

relativamente nuevos para lograr iniciar el camino hacia la exportación. También los autores señalan que se debe aprovechar al máximo el potencial de productos nativos que tiene la región de Cajamarca ya que también se con la mano de obra que posee se pueden generar productos con valor diferencial a bajos costos y que puedan competir en mercados internacionales.

Lo que aducen estos autores es cierto y se puede manejar de una manera paralela al planteamiento inicial del estudio. Puesto que el tema de la unión entre productores es muy importante para conseguir integración económica y mayor capacidad para hacer frente a las exigencias del mercado internacional en cuanto a calidad y cantidad.

León (2014) en la Tesis llamada Entre Retazos y Puntadas: La Experiencia Asociativa de las Mujeres Arpilleras de Tembladera, Provincia de Contumaza – Cajamarca, Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado, Lima, cuyo objetivo fue identificar los logros personales alcanzados por estas mujeres de manera que propicien su empresarialidad a partir de la experiencia asociativa, recogiendo y analizando sus testimonios para aportar conocimientos y prácticas que propicien intervenciones efectivas y eficaces de los programas y proyectos sociales. Se determinó que en es necesario incorporar a la mujer en el debate y la actuación de aspectos fundamentales como son la economía, el desarrollo, la justicia, la paz social, los derechos humanos, entre otros. Además se señala que estudios realizados en los últimos años señalan lo rentable de invertir económica y socialmente en la capacitación de las mujeres por su valiosa contribución para el crecimiento económico y el desarrollo de un país. También se concluyó que una intervención a un segmento similar debe ir más allá de sólo dotar de conocimientos y técnicas, y contribuir con la transformación de una comunidad lo cual es permita crecer como seres humanos, y les dé principalmente la integración al mercado laboral. La autora también menciona que la vida de estas mujeres arpilleras ha cambiado a partir de la intervención pues a pesar de las dificultades las arpilleras son conscientes que como equipo de trabajo tienen mayores posibilidades que actuando de manera individual e independiente, asimismo se percibe que mediante la unión se pueden compartir experiencias e inquietudes sobre un proceso que puede mejorar su calidad de vida y expectativas para mejorar las condiciones de su hogar aportando más económica y emocionalmente a su familia. La conclusión fue que la intervención a través de redes empresariales se orientó a desarrollar capacidades empresariales y productivas de las mujeres sin conocimiento previo de las necesidades y características particulares de este grupo destinatario. Por último se mostró que una intervención asociativa favorece la autonomía social y económica de una comunidad.

2.2. Bases teóricas

2.2.1 Asociatividad:

2.2.1.1 Teorías de Asociatividad:

Según la Cámara de Comercio de Bogotá (2005) la asociatividad se consolida como una excelente opción para incrementar la competitividad empresarial. Puesto que son muchas y muy importantes las razones por las cuales se realizan procesos asociativos entre las más importantes están: reducción de costos; incremento de capacidad de producción; establecimiento de canales propios de mercadeo y comercialización; fortalecimiento de capacidad de negociación; establecimiento de marcas que identifiquen la producción de empresas asociadas; complementar recursos; esfuerzos y potencialidades; y competir mejor.

Vegas (2008) explica la asociatividad como un proceso que permite la cooperación empresarial entre instituciones u organizaciones, para optimizar tanto la gestión como la productividad, con el fin de lograr competitividad en un mundo globalizado. Así mismo el autor nos menciona que la connotación de asociatividad es diferente a la tradicional concebida en asociaciones empresariales cuyo propósito principal es la representatividad ante el sector público y defender intereses sectoriales frente a políticas gubernamentales.

Duarte, Kulfas y Schorr (2009) postulan que “La asociatividad se relaciona con procesos de especialización, innovación y complementación recíproca que apuntan a alcanzar círculos virtuosos de crecimiento” (p. 27)

Valdez (2006) determina que la asociatividad tiene un carácter estratégico y la existencia de una cooperación productiva plantea mayores opciones que superan a las observadas en un plano individual. Así mismo el autor nos muestra dos corrientes de pensamiento para orientar la cuestión de la asociatividad y específicamente para abordar las opciones estratégicas de las comunidades locales junto con las actividades de promoción y desarrollo que éstas puedan desarrollar en sus organizaciones. Entonces se explica que estos dos enfoques, aunque diferentes en los tipos de articulaciones que proponen construir en un proceso asociativo, parten de una misma premisa que es considerar a la asociatividad como una estrategia para competir. Pues bien la primera postura resalta más los criterios técnicos, sobre articulaciones que priorizan el interés individual como refuerzo para la cooperación, mientras que la otra corriente hace más hincapié en el tema social y

sobre el tipo de organización productiva que se pretende formar de acuerdo a las relaciones inter-sujetivas.

Por último Llaque y Riveros (2004) entienden la asociatividad como la capacidad de una organización de unirse con otras para trabajar coordinadamente para satisfacer una necesidad y, como resultado conseguir el beneficio para los actores involucrados. Los autores también consideran a la asociatividad como un concepto subjetivo, ya que está relacionado en primero identificar una necesidad, tener voluntad de trabajar de manera coordinada para satisfacerla y tener la capacidad para generar una estrategia conjunta que pueda resultar en un beneficio para los implicados. Ello se puede construir estableciendo espacios de confianza, reconocimiento de intereses y características comunes, y la observación de las necesidades más inmediatas entre los actores. (Salinas, 2004; citado por Llaque y Riveros, 2004, p. 39)

2.2.1.2 Formas de Asociatividad:

Vegas (2008) define seis tipos de asociatividad, los cuáles describe a continuación:

- Redes de Cooperación: Grupo de empresas que colaboran entre sí con información, procesos o conglomeran ofertas, sin perder su autonomía institucional. Todo mediante un esquema horizontal y de coordinación al detalle.
- Articulación Comercial: Relación establecida por empresas productoras ofertantes y por empresas comerciales demandantes; la cuál es impulsada por un agente bróker o gestor de negocios.
- Alianza en Cadenas Productivas: Establecida por acuerdo entre los actores de distintas etapas y operaciones de producción, transformación y comercialización de ciertos productos en un sector específico. Esto requiere organización y división del trabajo.
- Alianza en Clusters: Similar a la modalidad anterior, sólo que esta vez lo actores están concentrados geográficamente y desarrollan una actividad específica. Y también en este caso se suman organizaciones de servicios empresariales.
- Joint Venture: Tipo de sociedad moderna en la que dos o más empresas con independencia jurídica realizan una actividad empresarial ajustada a las estrategias productivas y competitivas de las empresas propietarias. Esto implica el aporte de financiamiento, tecnología, personal, servicios y capacidad productiva.
- Consorcios: Son acuerdos en los que dos o más personas establecen una sociedad para realizar directamente y de forma activa un determinado negocio o empresa con el fin de conseguir un beneficio económico.

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2006) define diversas formas de asociatividad que, entre las más comunes, son una práctica muy común en el mundo de los negocios. Así pues el autor define los siguientes modelos de asociatividad:

- Agricultura por contrato: Un medio para impulsar la producción agrícola comercial, se define como un acuerdo entre empresas (agroexportadoras o de procesamiento) y productores con el fin de lograr una producción y abastecimiento de productos agrícolas para entregar en un plazo y a un precio determinados. Normalmente estos contratos varían de acuerdo a ciertos criterios como Mercados, Recursos y Administración de producción.

- Maquila: Consiste simplemente en la tercerización del proceso productivo en otra empresa sin que los insumos dejen de pertenecer a la empresa propietaria. En Latinoamérica el concepto existe en gran proporción para el sector textil y electrónico, pero se logran distinguir modalidades con ciertas variaciones para el sector agropecuario y agroindustrial, como producción con marcas blancas.

- Joint Venture: Consiste en el acuerdo de dos o más de empresas para aportar recursos (que no implican la fusión o unión de éstas) para realizar un negocio común temporalmente de bienes o servicios. Es un tipo de asociatividad más moderno, y cuya estrategia tiene como motivación aspectos como adquirir información, diversificar riesgos, integrar canales e comercialización, aprovechar la economía de escala, etc.

- Alianzas Productivas: Acuerdos que tienen lugar entre dos o más actores que tienen un objetivo estratégico en común. A través de esto se coordinan recursos, esfuerzos y habilidades para abordar problemas en la fase productiva de manera conjunta. Normalmente este tipo de asociatividad se dan entre ONG's y comunidades rurales, y el objetivo es mejorar la inserción de los productores agrícolas en las cadenas productivas para enfrentar diversos problemas como, acceso a mercados, tecnología, infraestructura y financiamiento.

- Redes Empresariales: Conjunto de empresas que se organizan para comercializar su producción en grupo, dotarse de servicios, abastecerse de insumos o especializarse en la fase productiva. Es un mecanismo de cooperación entre productores donde cada participante posee independencia jurídica, con afiliación voluntaria. Este tipo de asociatividad se clasifica en redes horizontales y verticales. Las primeras son grupos de empresas que ofrecen un mismo producto o servicio, y cooperan entre sí en algunas actividades, pero compiten en un mismo mercado. Y el segundo tipo, a diferencia del primero, consiste en cooperación de aquellas empresas ubicadas en etapas distintas de la cadena productiva y se asocian para tener ventajas competitivas.

- Consorcios: Grupos empresariales constituidos por personas jurídicas con el objetivo de realizar una actividad económica mancomunadamente. Las ventajas que presentan son: disminución de costos para los participantes producto de la distribución de los gastos fijos, posibilidad de contratación de servicios especializados, y mayor poder de negociación con agentes del comercio exterior. Y la característica principal en esta modalidad es que las empresas adoptan un compromiso económico y/o comercial entre ellas y se establecen normas para regular lo aportado de cada una, y los derechos y obligaciones respectivos.

Carton (1999) define ciertas tendencias sobre un tipo conocido como la asociación productiva que primero se da entre la agroindustria y pequeños productores, en donde la empresa pone la economía y los materiales para la producción, y los campesinos la tierra y el trabajo. Otra tendencia del mismo modelo es que los productores se agrupan y acuerdan la producción ya asociados con una empresa quien les da capital, tecnología e insumos y los productores se hacen cargo del proceso productivo ahora de manera colectiva. Y una última tendencia es la que replantea la modalidad de agricultura por contrato ilustrada por productores minifundistas que obtienen materiales, insumos, recursos financieros, y asistencia técnica por parte de la agroexportadora.

Por otro lado hay un concepto llamado Cooperativas, que según lo manifestado implícitamente por diversos autores, representan un concepto evolucionado de Asociatividad. Las teorías resaltadas a continuación profundizan sobre este tipo y están relacionadas al tema agrícola y a la investigación:

Según el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social de Argentina (2016) la empresa cooperativa es definida como “Asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas”. Así pues el instituto hace énfasis en las características de propiedad y control democrático que son algo único de organizaciones de este tipo.

Bustamante (2009) nos dice que el cooperativismo resulta ser un modelo alternativo para la producción y el trabajo. Es una forma particular de asociatividad y se perfila como una forma de flexibilización del trabajo brindando empleo a población con bajos recursos.

Ballestero (1990) enfoca el concepto de cooperativas desde una perspectiva de competitividad y posición comercial en el mercado, así pues dice que las cooperativas están orientadas en términos generales hacia una integración vertical cosa que no sucede con otros tipos de sociedades salvo ciertas excepciones (como ciertas empresas que se organizan en estructuras verticales). En una comunidad, por ejemplo existen diez o quince cooperativas de agricultores, las cuales cuentan con instalaciones para transformación y procesamiento de las frutas y hortalizas de sus socios. Ellas son las cooperativas de primer grado, o la base de una pirámide. Pero estas cooperativas poseen una dimensión pequeña y poca capacidad para comercializar sus productos en condiciones competitivas. Si quieren acceder de manera ventajosa a los canales de distribución, deben formar necesariamente una cooperativa de segundo grado (o cooperativa de cooperativas) con tamaño suficiente.

Así mismo Ballestero (1990) menciona algunos principios básicos que rigen a las Cooperativas entre los cuales podemos observar el Principio de adhesión voluntaria y libre, Principio de desligamiento o salida, Principio de distribución de los retornos, Principio de interés limitado al capital social, Principio de educación, Principio de colaboración entre cooperativas, Principio de “un socio, un voto”, entre otros.

González-Meneses y Álvarez (2015) nos presentan tres características fundamentales para las cooperativas, las cuales son: 1. Se habla de sociedades en todo el sentido de la palabra, que ejercen actividades empresariales en favor de sus socios, no obstante también se podrá ejercer la actividad con terceros no socios; 2. Tanto la cantidad de capital como la de los socios pueden variar a lo largo de la vida de la cooperativa; y 3. Estas sociedades pueden realizar cualquier tipo de actividad económica legal.

De la misma manera el INAES Argentina (2016) muestra algunos tipos de cooperativas clasificadas de acuerdo al objeto social por el cual fueron creadas, observando entre ellas la existencia de Cooperativas Agropecuarias las cuales son organizadas por productores para abaratar sus costes y lograr mejor aspiración al mercado, de esta forma compran y comparten insumos, asistencia técnica y profesional, comercializan su producción aumentando el volumen y mejorando el precio, e inician procesos de transformación de su producto básico.

En cuanto a este tipo de Cooperativa Agropecuaria o Agraria Silli, Sanguinetti y Miller (2014) refieren con importancia que estas vienen marchando por un proceso

de reestructuración y cambio del modelo productivo agropecuario, lo cual determina que empiecen a cumplir otros roles distintos al impuesto por el cooperativismo clásico. En cuanto a esto los autores tratan de mostrar que ahora las cooperativas están modernizando sus principios y características de acuerdo a las nuevas tendencias de la globalización. Así mismo Silli, Sanguinetti y Miller (2014) nos muestran una característica relevante de este tipo de asociatividad en relación con el sector rural al decir que “Las cooperativas agrícolas son ampliamente reconocidas como instituciones clave para el desarrollo económico local, pues por sus características e historia tienen un enorme protagonismo en el desarrollo de los territorios rurales” (p. 157)

También Bustamante (2007) señala que esta forma de organización fue originada con la revolución industrial ya que ahí se promulgaron los primeros principios cooperativos y tomaron fuerza durante la industrialización. “El movimiento cooperativo se origina como una forma de cooperación alternativa de los trabajadores, que buscaban solventar su situación de escasos ingresos, adoptando para ello una serie de esquemas y principios de cooperación.” (Zabala, 2007, citado por Bustamante, 2009, p. 205)

2.2.1.3. Beneficios de la Asociatividad:

En esta parte se hablarán sobre ciertos beneficios de la Asociatividad, y también específicamente se hablará de los que beneficios que trae una Cooperativa.

De manera general el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2006) nos muestra que la organización en algún tipo de asociación es motivada por motores naturales como mejorar el acceso a los mercados, disminuir costos y disponer de recursos financieros externos. Al mismo tiempo otros beneficios pueden ser que los socios son dueños de todo el negocio tanto de los bienes materiales como de los bienes intangibles.

Ballesteros (2007) nos menciona que una empresa cooperativa posee un principal beneficio de contabilidad, su funcionamiento es el siguiente: Si la sociedad ha tenido ganancias durante un período, el saldo de los resultados es ingresado en el pasivo propio (registrándose como resta); ahora, si la empresa ha tenido pérdidas, el saldo negativo de los resultados, pasa al activo, registrándose como una suma. Esto resulta ser una práctica correctamente aprobada y legítima. Aparte de este beneficio, el autor menciona otros como precios especiales de bienes para los asociados, canalización de ganancias en forma de descuentos de precios,

canalización de ganancias en forma de intereses, fondos de reserva, posibilidad de trabajo y obtención de ingresos de parte de clientes no socios (aunque este no debe superar un determinado porcentaje), etc.

Sánchez Calero y Sánchez-Calero Guilarte (2008) nos mencionan ciertos beneficios adicionales de empresas de este tipo como por ejemplo las prestaciones a los socios, trabajo asociado, existencia de socios colaboradores sin derecho a participación, baja voluntaria de un socio, responsabilidad limitada del socio ante una deuda social con respecto a sus aportaciones al capital social que hubiera suscrito. Todo esto según la constitución de los estatutos y sus exigencias allí expresas para cada cooperativa.

2.2.2. Estandarización:

Tal y como se pudo observar en el subtema anterior se hicieron definiciones aproximadas sobre Estandarización, puesto que dicho concepto tiene algunas connotaciones en cierto modo con el termino formalizar.

Ahora bien para empezar a analizar lo que significa Estandarización se observa un primer juicio sobre su significado según la Real Academia Española, la cual ofrece un significado sobre este término que es “Ajustar (algo o a alguien) a un patrón o tipo común” (RAE, 2016) y también propone un sinónimo muy cercano como “tipificar” el cual significa “Ajustar a un tipo o norma” (RAE, 2016).

Estas definiciones caracterizan completamente lo que viene a ser estandarizar o estandarización y junto con las reflexiones mostradas en el subtema formalización, se puede analizar su significado que obtiene dentro de una empresa. Así pues una vez considerado esto se procede a mostrar algunos conceptos y teorías adicionales sobre estandarización y su contextualización en empresas agroindustriales y en el tema de investigación:

En principio existe una clasificación hecha por Kondo (1993) el cual divide a la estandarización básicamente en dos tipos: Estandarización de las cosas y Estandarización del trabajo. La primera se refiere a que los objetos y los materiales de trabajo en una organización deben ser iguales, así se lograría eficiencia. Ahora bien en el segundo tipo de Estandarización se explica que significa establecer un consenso acerca de un modo de realizar algo, pero dicha forma de trabajo debe ser la mejor imaginada por los involucrados

de la organización, y no sólo eso, sino que también se debe buscar siempre la forma de mejorar el método progresivamente y documentar cada mejoría en el sistema.

Por otra parte hay estudios que consideran que la Estandarización tienen más clasificaciones pero una de las principales y que engloba lo dicho por el autor anterior es la Estandarización de Procesos, por ejemplo Rodríguez (2005) postula que la Estandarización de procesos es fundamental para el éxito de los negocios y es algo vital para su crecimiento a futuro; sin embargo han habido muchos casos en los que esta actividad ha sido abandonada ya que se han tratado de aplicar sistemas como el ISO 9000 pero sin mucho éxito ya que esta norma no se ha podido adaptar a las condiciones de las pequeñas empresas. Por ello los empresarios muchas veces se muestran reservados ante este tema y su utilidad, ya que piensan que es dinero tirado a la basura. Por ello es importante llevar a cabo un proceso de estandarización adecuado a las necesidades y características de la pequeña empresa.

Para finalizar Rodríguez (2005) también nos dice que “Si se quiere lograr una estandarización efectiva, es necesario que todos los miembros del proceso participen en la selección y documentación de un método, así como también que reciban la capacitación necesaria” (p. 88)

2.2.3. Formalización:

Para abordar el tema de Formalización tenemos que centrarnos en teorías y puntos de vista relacionados con el tema de investigación ya que a diferencia del concepto típico esta Rodríguez (1996) quien orienta este tema hacia el sistema organizacional de una empresa al decir que “Se llama formalización a las normas y procedimientos diseñados para manejar las contingencias afrontadas por la organización” (p. 68). Este pequeño planteamiento aunque es una definición más cercana al término estandarización (que será analizado en el siguiente subtema), resulta ser de gran importancia y es necesario para la demostración del estudio ya que se puede determinar según lo observado que en una organización no sólo existe formalización institucional y social, sino también de procesos internos y laborales.

Al respecto Robbins y Coulter (2005) también muestran el tema de Formalización entendido desde el enfoque de estandarización al decir que “La formalización se refiere al grado en el que los trabajos de una organización están estandarizados, y en el que las normas y los procedimientos guían el comportamiento de los empleados” (p. 240)

Ahora bien para seguir con el análisis del tema nos centraremos en definir básicamente lo que significa la Formalización de una empresa pero ya desde el enfoque especializado, así pues en términos completamente básicos y generales tenemos a Hansson (2007) quien nos dice que “La formalización en filosofía generalmente resulta de una idealización en dos pasos. Primero, de un lenguaje común a un lenguaje regimentado y, luego, de un lenguaje regimentado a un lenguaje lógico o matemático” (p. 47). Esta mención se refiere a que una empresa que está en planes de formalización no sólo realizará los trámites sino también adoptará la mentalidad de formalización en toda su estructura organizativa.

En cuanto al tema de Formalización Empresarial orientado desde el punto de vista laboral, institucional y social, tenemos ya el significado anterior que puede ilustrar en gran parte la conceptualización de este tema. A partir de esto se hará un análisis sobre sus características y sobre algunas ideas y reflexiones relacionadas con el tema de investigación.

Formalización es un tópico muy controversial, sobre todo en países donde hay gran cantidad de mypes, y ha sido objeto de muchos debates y estudios. Ya que en un principio Hansson (2007) considera que “... es una especialidad en peligro que necesita ser revitalizada, y que debe incrementar sus interacciones con la filosofía no formalizada” (p. 43).

Así también lo señala la Organización Mundial del Trabajo (2014) la cual indica que uno de los desafíos de América Latina y el Caribe es disminuir la informalidad laboral de las mypes ya que estas son las mayores generadoras de empleo en dicha región. Al mismo tiempo aduce que algunas políticas para la formalización de micro y pequeñas empresas son: la simplificación administrativa, los incentivos tributarios y el acceso a la seguridad social.

Por otro lado la OIT (2014) también nos dice que para empezar en el proceso de transición de la formalidad se requiere tomar en cuenta diversos factores económicos e institucionales que provocan la informalidad. Ya que, por ejemplo, es necesario reformular o perfeccionar los incentivos a la formalización, los cuales hoy en día son poco atractivos. Además se debe complementar esto con una capacitación más efectiva a los empresarios y trabajadores acerca de las obligaciones y beneficios de la formalización. Por último es fundamental establecer un equilibrio adecuado entre incentivos y sanciones, considerando el hecho de que en un país existen mypes y también grandes corporaciones y los reglamentos y fiscalizaciones no pueden ser igual de rígidos para todos los segmentos empresariales, debiendo adecuarse para cada sector.

2.2.4. Producción:

Empezando con el tema de producción hay diversas posiciones, teorías y conceptos desarrollados por muchos autores. En las siguientes líneas se hablará sobre la importancia del tema producción para las empresas y lo necesario que es gestionarla de manera eficiente.

Un primer aspecto básico es mostrado por el artículo La Producción y la Empresa (Mc Graw Hill Education, s. f.) en donde se observa que la cantidad de producto final que pueda obtener una empresa depende de su estado tecnológico alcanzado, cumpliéndose que será directamente proporcional a la cantidad de outputs (bienes finales) que pueda producir.

Por otra parte el artículo también habla sobre que muchos de los factores empleados para la producción son bienes de capital como por ejemplo: edificios, maquinarias, etc. Y que estos no se podrían incrementar en el corto plazo si es que se desearía incrementar la producción, más bien factores como estos posiblemente pueden ser alterados en el largo plazo incluso el capital. Pero también hay factores variables que si pueden ser ajustados de acuerdo a la producción en el corto plazo como el trabajo (capacidad) o los materiales.

En segundo lugar Cuatrecasas Arbós (2012) postula que en cuanto a la gestión de la producción “La actividad productiva que desarrolla una empresa debe estar organizada de manera que logre los objetivos previstos optimizándolos en lo posible, técnica y económicamente, con el empleo de los sistemas de gestión más adecuados y avanzados.”(p. 79)

Al respecto también Vilcarromero (s.f.) define que:

En las empresas industriales la aplicación de la gestión de producción es la clave para que asegure su éxito. Por lo tanto en estas empresas su componente más importante es la producción, en tanto es fundamental que cuenten con un buen control y planificación para que mantengan su desarrollo en un nivel óptimo. (p. 15)

Por otro lado Rey Sacristán (2003) introduce un aporte sobre producción visto desde el enfoque de unidades integradas de producción. En este tema habla acerca de una comparación entre las organizaciones clásicas y las nuevas, mostrando que en las primeras las relaciones entre los servicios técnicos (métodos, mantenimiento y calidad) y los servicios de fabricación siempre han sido tensas, proporcionando lentitud en la reacción a la organización ante los problemas que puedan aparecer en el proceso. Basado en este contexto y también por la aparición de una serie de otros factores como fluctuaciones de demanda y necesidad de flexibilidad y adaptación de los programas de producción y

sistemas productivos, es que se hace obligatorio el diseño de nuevas organizaciones en unidades integradas de producción.

Entonces se concluye que todos los autores tratan de referirse al buen manejo de la producción y que su desarrollo y eficiencia dependerá de la tecnología, planificación, capacidad de adecuación a la situación de los mercados y el manejo correcto de sistemas y factores de producción que influyen directamente en este proceso.

2.2.5. Frutos Nativos:

En cuanto a los frutos nativos tenemos una primera referencia al respecto, la cual nos dice que:

Los frutales nativos forman un grupo importante y ofrecen mayores perspectivas de uso comercial. Existen también un gran número de especies de frutales exóticos de América Tropical y de otros centros de origen que en la actualidad pueden ser cultivadas en la región (Barragán, 1999, p. 132).

Gamarra, Galvão, Macedo y Almeida (2011) presentan una pequeña definición tomando en cuenta el debate que tuvieron con algunos agricultores de una región brasileña y resaltando sus aportes y puntos de vista. Así pues se llegó a concluir que existe una categoría de frutas nativas del bosque las cuáles son aquellas especies que son producidas por la naturaleza pero adaptándose a las condiciones silvestres de la zona.

Asimismo, Gamarra et. al. (2011) sostienen que conocer sobre las propiedades de las frutas, e impulsar y promocionar nuevas formas de propagación y procesamiento industrial, así como el desarrollo de estrategias comerciales especializadas en este tipo de alimentos, pueden ser acciones gratificantes que puedan ser reconocidas en el futuro ya que se incrementaría la demanda de estos frutos y estos dejarían de ser cultivos perdidos.

Por otro lado al hablar de frutos nativos INIA Uruguay (2008) postula que:

Los frutos nativos en su hábitat natural se encuentran dentro de sistemas que, debido a la biodiversidad, están en equilibrio. El suelo, factor importante del sistema, también está en equilibrio, manteniendo su biología, estructura y fertilidad, adecuadas para la especie nativa en cuestión. A pesar de considerar estos aspectos, en ciertos casos podemos observar que los genotipos no pueden expresar su potencial debido a ciertas limitantes que ofrece el ecosistema natural. (p. 9)

También INIA Uruguay (2008) nos menciona que por lo general las plantas de frutos nativos como cultivos comerciales no han venido siendo adecuadamente manejadas ni podadas. Al respecto nos dice que “Como cualquier otro frutal y con objetivos de: obtener fruta de buena calidad, mejorar la iluminación dentro de la planta, disminuir problemas sanitarios, etc., es necesario darle forma a la planta y podarla sistemáticamente”. (p. 11)

Tenemos entonces que los frutos nativos son aquellos oriundos de cada zona o cuya planta puede desarrollarse con normalidad en las condiciones biológicas de cada lugar. Así también se puede observar que los autores hacen hincapié en que dichos frutos tienen fuertes proyecciones comerciales y que deben ser más impulsados por las autoridades competentes de cada país ya que pueden traer mejoras sociales y económicas.

2.2.6. Frutos Tropicales:

Con respecto al tema de frutos tropicales tenemos variedad de caracterizaciones expresadas y también se han llegado a dar aportes sobre como conservar y manejar estos frutos.

En una primera idea tenemos a la Organización de las Naciones Unidas (2003) quien nos dice que “Aunque es difícil acceder a los mercados de exportación, existen buenas oportunidades de mercado para los países en desarrollo para la exportación de productos biológicos que no se producen en Europa o Norteamérica, tales como café, té, cacao, especias, frutas tropicales...”(p. 8)

Sin embargo también se aclara que algunas especies de árboles de frutas tropicales aún no tienen desarrollado un buen sistema de producción y control del nivel producido lo cual no permite en gran escala la aspiración a un mercado real. (ONU, 2003)

Para seguir la anterior idea se especula también que estos frutos al igual que los subtropicales son muy vulnerables a las condiciones ambientales y pueden sufrir cambios fisiológicos por esto, lo cual puede agravarse en temperaturas de 5° a 14°C. Ocurren también síntomas como fallas en la maduración, carencia de sabor, olor, color, etc. y también susceptibilidad al ataque de algunos agentes patógenos. (FAO, 2000)

Entonces se concluye que los frutos tropicales tienen un potencial latente en crecimiento productivo y formas de comercialización para conquistar nuevos mercados, pero al mismo

tiempo su manejo y tratamiento agrícola y comercial requiere de tecnología, conocimientos y trabajo muy especializados para poder lograr calidades y volúmenes competitivos y así alcanzar mercados más promisorios.

2.2.7. Agricultura:

Con respecto al tema de la Agricultura tenemos una primera reflexión que nos habla sobre el gran potencial que tiene la agricultura debido a que brinda empleo e ingresos a un buen porcentaje de la población, así mismo puede generar beneficios para el país ya que si se invierte en este sector aumentaría la productividad por chacra y los ingresos de la población rural. Otra razón es que la agricultura obviamente proporciona materias primas pero también hacia un sector industrial cada vez más grande. (GTZ Sustainable Agriculture Information Network, 2008, Cuadro n°. 1, p.2)

También GTZ Sustainet (2008) nos dice que “La historia ha mostrado claramente que el crecimiento económico general debe ser precedido, o al menos estar acompañado, por un sólido crecimiento del sector agrario” (p. 2)

Ahora también la importancia que se le da a la Agricultura puede variar desde ciertos enfoques ya que “Desde el punto de vista de la especialización y el cambio, uno puede esperar que la importancia de la agricultura sea relativamente más alta para las economías emergentes que para los países desarrollados...” (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2001, p. 39).

En cierto sentido Bustelo (1994) refuerza lo anterior dicho al señalar que existe una relación entre grado de desarrollo y avance productivo de la agricultura, ya que un país desarrollado posee una agricultura relativamente menor en porcentaje o en número pero mayor en términos productivos. Mientras que un país en desarrollo tiene una agricultura mayor en términos cuantitativos pero más dispersa y con un bajo índice de productividad.

Por lo tanto, es necesario impulsar aún más este tema para países en desarrollo, y como nos dice Rodríguez Páez (2010) dar a la Agricultura un enfoque empresarial que pueda convertirla en una actividad que no sólo traiga beneficios e ingresos a los campesinos agricultores sino que también pueda ser modernizada y tecnificada con métodos y tecnologías avanzados para simplificar ciertos trabajos y proporcionar competitividad y productividad en el sector rural.

2.2.7.1. Agricultura Sostenible:

Ruiz (1994) nos dice que se considera como agricultura sostenible a aquella que preserva los recursos de la naturaleza que facilitan la actividad agrícola y mantienen la integridad y armonía del medio ambiente. Así mismo este tipo de agricultura proporciona los bienes suficientes para la alimentación de la población diversifica los métodos, prácticas y variedades de la agricultura mejorando la eficiencia en el uso de insumos; y por último realiza gestión más inteligente sustituyendo factores de producción artificiales por el aprovechamiento de factores internos del agroecosistema.

Asimismo, GTZ Sustainet (2008) supone ciertas ventajas de la agricultura sostenible comparándola con los métodos de la agricultura convencional por ejemplo en cuanto al control de plagas y enfermedades al decir que:

La agricultura convencional usa pesticidas químicos para combatir las plagas. Estos pesticidas son caros, tóxicos y con frecuencia generan la aparición de nuevas plagas o el resurgimiento, con más fuerza, de las plagas que precisamente tratan de controlar. La agricultura sostenible, en cambio, utiliza un enfoque integrado para el manejo de plagas, que incluye una combinación de los enemigos naturales de las plagas, la rotación y mezcla de cultivos y métodos de control biológico. (p.4)

Por otra parte la FAO (2015) señala que la Agricultura Sostenible es un concepto concebido en los últimos años que se perfila como la alternativa del futuro ya que en la actualidad el mundo está perdiendo recursos naturales de manera alarmante y al mismo tiempo las fuentes de los mismos están contaminándose y deteriorándose de manera acelerada. Por ello se señala que este tipo de agricultura debe asegurar el flujo alimentario mundial y hacerlo persistir promoviendo ecosistemas saludables, una adecuada y eficiente gestión de la tierra y el agua, y sobretodo fortaleciendo el factor resiliencia para las comunidades y biodiversidad ante los cambios climáticos en la zona crítica.

Sin embargo, la FAO (2015) también señala que para desarrollar este nuevo movimiento se requiere un sistema de gobernanza mundial que brinde nuevos parámetros, reexamine las políticas agrícolas y refresque los regímenes y políticas comerciales en todo el planeta.

Brevemente se concluye que la Agricultura Sostenible es una nueva conceptualización de la actividad básica que tiene mayor importancia para el

desarrollo de las zonas rurales, la cual propone métodos para frenar de alguna manera el deterioro de la ecología y conservar los recursos naturales para que las futuras generaciones también puedan abastecerse. Pero en contraste nuestro mundo aún necesita y debe desarrollar políticas globales y tener mayor concertación para adaptar esta nueva tendencia de Agricultura.

2.2.7.2. Agricultura Comercial:

En cuanto a este tema desde un principio se puede entender que es un tipo de Agricultura obviamente con una orientación diferente, es así como se puede evidenciar en las diferentes posiciones de los autores mostrados a continuación:

En el año 2007, Trivelli, Escobal y Revesz mencionaron que en el Perú existen unidades agropecuarias con más de 20 has las cuales son consideradas como empresas y por lo que tributan son conocidas como parte de la agricultura comercial o empresarial del país, ahora bien en el otro extremo se encuentra la economía campesina que son justamente los productores individuales que practican en su mayoría una agricultura de subsistencia y diversifican sus actividades para poder obtener ingresos.

Por otro lado, Samper y Franco (s.f.) definen a la agricultura comercial como aquella que se practica en las cercanías a los grandes centros de consumo y en las plantaciones de cultivos para consumo interno y externo.

También estos autores sostienen que “Tanto la tierra como el trabajo se usan en la agricultura comercial en forma muy intensiva y el capital, en la forma de maquinaria o de insumos tecnológicos, tiende a reemplazar a los otros dos recursos” (Samper & Franco, pág. 14)

Por último se ha podido observar que como dicho tipo de Agricultura una vez desarrollada puede generar oportunidades e ingresos mayores, el productor se ira interesando cada vez más y cuando eso suceda se deberá implementar todo el aparato tecnológico, metodológico y empírico de la moderna Agricultura Comercial incluidos algunos procesos de mecanización y quizás sistemas de riego y fertilizantes, herbicidas y demás productos de la moderna tecnología química. (FAO, s.f.)

2.2.8. Agroindustria:

En este punto se hablará sobre la importancia de la Agroindustria relacionada al tema de investigación.

Por ejemplo, en cuanto a la definición de la Agroindustria es que ésta debe concebirse como un procedimiento social que abarca desde la producción agrícola hasta la industrialización de productos. Pero al mismo tiempo se debe aclarar que la Agroindustria no sólo significa empresas grandes o transnacionales pues estas no controlan todos los sistemas de este sector. (Flores Verduzco et. al., s.f.)

También Flores Verduzco et.al. (s.f.) nos dicen que “La agroindustria es un proceso de producción social que acondiciona, conserva y/o transforma las materias primas cuyo origen es la producción agrícola, pecuaria y forestal” (p. 2).

Un tercer aspecto es mostrado por Comunicandes (1995) quien nos dice en principio que el sector alimenticio ocupa una parte importante de las actividades agroindustriales de los países avanzados y en desarrollo y aportan un gran porcentaje de su PBI. Por otro lado para la mayoría de agroindustrias la implementación de una pequeña fábrica puede resultar eficiente para poder generar una oferta transfronteriza en países donde el mercado interno está reducido por el bajo poder adquisitivo.

Así también, Zarco Palacios (s.f.) sostiene algo relacionado al decir que la Agroindustria es “...transformar in situ los productos agropecuarios de la zona para aprovechar el valor añadido que supone la propia transformación y comercialización” (p. 1).

Por otra parte Comunicandes (1995) también propone que las agroindustrias que aún no progresan en especialización y clusterización pueden igualmente promover un aumento de la demanda en el mundo para ciertos cultivos que se encuentran en pleno proceso de crecimiento. Al respecto señala que para generar progreso en los dos puntos antes señalados para la agroindustria es bueno también, si es que no existe una intervención directa o integral del gobierno, “...explotar la capacidad de investigación y desarrollo de las empresas multinacionales estimulando la inversión directa, fomentando empresas mixtas, concediendo licencias y acuerdos de concesión y alentándolas a que cedan su personal” (p. 49).

Luego está Boucher (2000) quien hace un resumen de la industria sobre su conceptualización, clasificación y caracterización para la región sudamericana, específicamente para Perú. Así pues este autor nos dice que no hay una definición general de Agroindustria pero hay muchos autores que han planteado conceptos coincidiendo básicamente en dos criterios: materia prima de origen agrícola o agropecuario y proceso posterior a la cosecha como adaptación, procesamiento, transformación, conservación y/o comercialización. Por último el autor desglosa un nuevo concepto llamado Agroindustria Rural el cual es una nueva realidad económica y social de las áreas campesinas de la América del Hemisferio Sur, y que ha nacido como una estrategia de supervivencia y reproducción de las economías rurales, este concepto se define como una actividad que brinda el aumento y retención, en las mismas zonas de influencia, del valor agregado de la producción de las economías campesinas mediante la realización de los trabajos post-cosecha.

2.2.9. Agronegocios:

Ahora bien analizando el desarrollo de Agronegocios en Perú, Torres (s.f.) nos dice que en el país existe una Ley de Promoción de las Inversiones en el Sector Agrario (DL 653) la cual declara que la agroindustria es de interés nacional, sin embargo aún no hay suficiente apoyo en el desarrollo de esta y de los Agronegocios y menos no hay muchas discusiones o debates sobre estos temas en relación con los pequeños productores nacionales para lograr una opción de modernización en ellos.

2.2.10. Comercio Internacional:

Dado que este tema junto con el siguiente que es Comercio Exterior confieren un análisis muy profundo, detallado y complejo en vista de que son temas muy ligados a negocios internacionales, en las siguientes líneas nos centraremos en mostrar principalmente ciertas definiciones, características principales y una breve relación del tema Comercio Internacional con el objeto de la investigación.

Como primera idea se muestra una definición corta y concreta propuesta por González López, Martínez, Otero y González Vázquez (2014) quienes nos dicen que “El comercio internacional o mundial es el que tiene lugar entre todos los países, es decir, el conjunto de los intercambios comerciales que se realizan en el mundo” (p. 22)

Así pues empezando observamos la descripción de una primera teoría del Comercio Internacional, que era la que comenzaba a tejerse por autores del siglo XVIII conocidos como los mercantilistas los cuales empezaban a explicar la dinámica que tenía este tema,

destacando un elemento que se mostraba como el núcleo del análisis para entender la actividad comercial, este elemento es conocido como la balanza comercial, la cual si era positiva o favorable significaba que un país tenía superávit de productos y servicios, cuestión que aumentaba su riqueza. Ahora la riqueza disminuía y un país experimentaba déficit al tener una balanza comercial negativa. Esta teoría comenzó a perder credibilidad debido a que se creía que si un país aumentaba sus reservas otro debía perderlas por ello el comercio no ofrecía beneficios para todos por igual por eso es que la creencia mercantilista coincidía con la dinámica que mostraba el comercio internacional para esos años pero iba perdiendo seguidores por su posición fuertemente proteccionista. (Lobejón, 2001)

Así también, Lobejón (2001) expone que durante el crecimiento del comercio internacional la agricultura y la ganadería fueron perdiendo protagonismo a medida que avanzaba el proceso de industrialización, como consecuencia dichas actividades hoy en día ocupan un lugar relativamente importante en países subdesarrollados. Este declive muchas veces ha sido justificación para adoptar medidas y políticas que favorecen a la población que se dedica a practicar dichas actividades para subsistir.

Por otra parte la FAO (s.f.) nos dice algo muy importante con respecto al Comercio Internacional en materia Agrícola:

América Latina y el Caribe es la única región del mundo en desarrollo que presenta un superávit importante en la balanza sectorial agrícola. Esto tiene dos consecuencias directas. Por un lado, el progreso agrícola reviste una mayor importancia estratégica en el proceso de desarrollo. Por otra parte, la región es más sensible a los cambios en los mercados internacionales, y más vulnerable a las intervenciones que limitan o distorsionan la competencia en el comercio internacional. (p. 248)

También Jerez (2011) da a conocer que muchas veces en el comercio internacional se sitúan una serie de diferencias en temas culturales, especialmente entre países donde existe poca formación en cuanto a este nuevo sistema económico y países en donde los avances en la materia repercuten de manera llamativa para acelerar exponencialmente este fenómeno, puesto que sostiene lo siguiente: “Las transacciones comerciales internacionales tienen lugar interaccionando, en el desarrollo de las operaciones mercantiles, un complejo de idiosincrasias culturales, de modos y usos arraigados de difícil compatibilidad. (p. 63)

2.2.11. Comercio Exterior:

Como primer aspecto se muestra una breve definición de lo que significa el Comercio Exterior. Así pues según el MINCETUR (2009) el Comercio Exterior es una "... operación mercantil, es decir, el negocio mediante el cual una persona compra o vende mercaderías en forma permanente con el fin de lograr un beneficio. Se distinguen tres tipos de operaciones fundamentales: Exportación, Importación y Cambios Internacionales" (p. 11).

Así mismo González López (2014) proponen otra definición que es "El comercio exterior es el que se desarrolla entre un país determinado y el resto de los países del mundo. Por lo tanto, es una parte del comercio mundial. Al hablar de comercio exterior tendremos como referencia un país determinado..." (p. 22).

Por su parte Feenstra y Taylor (2011) comentan que "Cuando pensamos en Comercio Exterior, nos vienen a la mente los bienes transportados de un país a otro..." (p. 3)

Conociendo un poco más sobre el significado de Comercio Exterior y deduciendo que éste resulta ser un tema un poco más específico a diferencia de lo mostrado en Comercio Internacional se refuerza a continuación su significado y se caracterizan ciertos aspectos.

Así pues Jerez (2011) nos muestra ciertas peculiaridades al realizar operaciones de Comercio Exterior puesto que sostiene "En las relaciones comerciales internacionales la documentación requerida es más numerosa debido a las peculiares características del comercio exterior, distancias mayores, requisitos aduaneros y administrativos, certificados de procedencia, seguros, transporte multimodal, etc." (p. 216)

2.2.12. Características y Cultivo de la Chirimoya:

La mayoría de los estudiosos consideran a la Chirimoya como una de las tres mejores frutas del mundo, pero tiene muchas características perocederas. Así mismo esta fruta no debe confundirse con un híbrido llamado la Atemoya (Entre *Annona cherimola* y *squamosa*) con menos calidad y poco sabor (Díaz, 2004). Por otra parte el autor nos menciona que un cronista la catalogó como una fruta de "carne blanca y suavísima, con un agridulce apetitoso, de suerte que, a juicio de muchos, es la fruta mejor y más regalada de todas las naturales de Indias." (Cobo, citado por Díaz, 2004, p. 50)

El Ministerio de Agricultura y Ganadería de Ecuador sostiene que la chirimoya se desarrolla en climas del subtrópico, además señala que si existen cultivos misceláneos es decir huertos con otras especies frutales del subtrópico aparte de la Chirimoya (naranjas, paltas,

etc.) se dificultará el trabajo de mantenimiento de este fruto, descuidándose considerablemente un adecuado proceso de fertilización y controles fitosanitarios.

Al respecto también, y para complementar lo anterior, Guirardo, Hermoso, Pérez y Farré (2004) manifiestan que justamente el mal manejo de técnicas de producción (poda, polinización, riego, etc.) genera frutos pequeños con alto índice de semillas y una calidad poco uniforme entre todos los frutos, la cual también es originada por una recolección antes de la fecha adecuada o la manipulación excesiva del fruto durante el acopio o almacenamiento.

Por último Franciosi (1992) concuerda con lo anterior haciendo hincapié en el manejo de técnicas de poda ya que expone que algunos trabajos en el Perú han confirmado que la autopolinización y el cruzamiento son mejores que la polinización natural en términos de cuajado, forma y simetría del fruto, porcentaje de fruta cosechada y rendimiento general por planta. Pero el autor sostiene que es necesario saber aplicar la polinización manual ya que si esta técnica se aplica de mala manera puede que disminuya el porcentaje de frutos logrados.

“La polinización manual, al asegurar la fecundación de más óvulos, permite lograr un alto porcentaje de frutos de formas perfectas. La polinización natural posibilita la formación de frutos aunque en mucho menor escala.” (Franciosi, 1992, p. 15 y 16)

2.2.12.1. Plagas y Enfermedades de la Chirimoya:

Ferrucci (1997) nos muestra que la chirimoya es un gran hospedero para la mosca de la fruta y que esta plaga ocasiona muchas pérdidas en la producción, aparte el autor menciona que existen también algunos hongos como *Botrytis*, *Phomopsis*, *Phizopus* y *Fusarium* que afectan mucho a los frutos cosechados.

Guirardo et. al. (2004) nos señalan que entre las plagas que atacan a la chirimoya en España la de mayor impacto económico es la Mosca del Mediterráneo, esta plaga es de difícil solución debido a las favorables condiciones climáticas, su alto potencial reproductor, su adaptabilidad alimentaria y ausencia de enemigos naturales. Por otro lado los autores señalan que también hay otras plagas como la Cochinilla Algodonosa o cotonet (*Pseudococcus citri*) y la Lapilla, Grana o cochinilla blanda que invaden tallos y frutos ennegreciéndolos. Así mismo los autores apuntan sobre algunas enfermedades como la Antracnosis (*Gloesporium fructigenum*), la

Negrilla (*Limacinia penzigi*), la Podredumbre cuello (*Phytophthora cinnamomi*) y la Podredumbre blanca (*Armillaria* spp).

Franciosi (1992) sostiene que una buena manera de combatir a la mosca de la fruta es mediante trampeos permanentes para determinar las fluctuaciones estacionales de la plaga y el inicio de las infestaciones durante cada campaña. Con esto se podrá aplicar un tratamiento químico adecuado según el nivel detectado de moscas por trampa y por semana durante la fructificación. También el autor indica que hay formas culturales de hacer frente a esta plaga como por ejemplo coleccionar los frutos caídos y enterrarlos a una profundidad no menor a 50 cm, así como no dejar en los árboles fruto de maduración extemporánea; aparte es necesario mencionar que la eliminación de plantas hospederas de la plaga como el guayabo, pacay o las espondias darán mayor beneficio a las plantaciones de chirimoya. Así mismo el autor menciona algunas otras plagas en la Chirimoya como las Queresas y la Oruga minadora, y algunas otras enfermedades tanto en la planta como en el fruto las cuales son causadas por los hongos *Rhizoctonia solani*, *Oidium* sp, *Rhizopus stolonifer* y *Penicillium*.

2.2.12.2. Industrialización y Comercialización de la Chirimoya:

En principio Geilfus (1994) nos describe la importancia económica y agrícola de este fruto, lo cual podemos observar en la siguiente frase “La chirimoya es considerada como una de las mejores anonáceas; es la de mayor importancia comercial en muchos países. Se consume fresca en batidos y helados.” (Geilfus, 1994, p. 29)

Franciosi (1992) nos dice que para incrementar la oferta exportable en el país hace falta acercar la infraestructura y logística de exportación, técnicas de producción, tecnología y maquinaria hacia las zonas clave de producción es decir a las áreas de cultivo de este fruto. Específicamente el autor se refiere a la aplicación de esto para la exportación de Chirimoya por vía aérea, analizando la explicación se deducen tres cosas: esta vía de exportación está dirigida a la exportación de Chirimoya en fresco, y el estado puede en un futuro determinar el nivel de viabilidad en comercializar Chirimoya por este medio y generar proyectos para incrementar las oportunidades de exportación de Chirimoya. El autor también apunta que mientras aumenten las plantaciones comerciales y producción de chirimoya habrá un gran porcentaje de fruta que no cumpla las características externas para ser comercializada, teniendo sin embargo una calidad interna completamente normal.

Entonces el autor menciona que a estas frutas se le deben buscar algún uso a través de la industrialización, encontrando que según información de otros países hay un método de conservación de pulpa mediante el congelado instantáneo individual (IQF) que parece ser la mejor alternativa de procesamiento (congelado a -38 °C) ya que mediante esto se pueden obtener rodajas de pulpa que almacenables utilizando aditivos por 120 días, así mismo el producto debe ser envasado en bolsas de polietileno de 0,08 mm de espesor para que no se deshidrate mientras es almacenado a 18°C.

Otros autores también exponen que es necesario el proceso de congelamiento o enfriamiento de la fruta para que no se deteriore, así pues nos dice lo siguiente: “El chirimoyo ablanda muy rápidamente tras la cosecha. Por ello un enfriamiento rápido hasta 9°-10° C es fundamental, sobre todo cuando el fruto se destina a la exportación”. (Guirardo, et. al, 2004, p. 13)

2.2.13. Teoría de la Oferta y la Demanda:

Aquino (2008) presenta una primera posición sobre esta teoría y muestra su manera de entenderla al describirla como una interacción en el mercado de un producto específico entre clientes o consumidores y fabricantes o distribuidores, en relación con el precio y las ventas de dicho bien. Asimismo, la autora plantea que en un mercado libre y estable, el precio se determina en función de la solicitud de bienes por parte del consumidor y la cantidad proveída por el productor, generando un punto de equilibrio en el cual los consumidores estarán dispuestos a comprar todo lo que ofertan los productores al precio marcado por dicho punto, y los productores están dispuestos a entregar un nivel de producción requerido por el consumidor, estableciéndose y manteniéndose un punto de equilibrio.

Méndez (2011) enseña los fundamentos básicos de esta teoría al definir la demanda y la oferta como teorías por separado importantes para el estudio de la microeconomía, así pues muestra que la demanda evalúa las diferentes cantidades de mercancías o servicios que el consumidor o consumidores (demanda individual o demanda de mercado respectivamente) estarán dispuestos a adquirir a diferentes precios en un momento determinado, al mismo tiempo esta teoría significa la relación que existe entre estas tres variables. En cuanto a la oferta ésta examina las causas o motivos por las que un productor (oferta individual) o productores (oferta de mercado) ofrecen ciertas cantidades de mercancía o servicios en un momento dado y a un precio definido.

Chipana (2011) también explica la teoría de la oferta y demanda como teorías por separado y coincide con los dos autores anteriores en cuanto a la definición de cada una de ellas, pero agrega otro factor importante que confiere a estas teorías también el estudio como leyes. Ya que en principio muestra que para la demanda, la relación de las variables precio y cantidad demandada siempre será inversamente proporcional. Y para el caso de la oferta la relación entre cantidad ofertada y precio será directamente proporcional.

2.2.14. Exportación:

Castro (2008) explica el proceso de exportación de la siguiente manera “Es la salida de un producto de un determinado país con destino a otro, atravesando las diferentes fronteras o mares que separan las naciones” (p. 109)

2.2.15. Exportación de Chirimoya:

Barragán (1999) nos dice que “Las perspectivas de cultivo comercial de la chirimoya son altas y tiene gran aceptación en los mercados regionales, nacionales y de exportación” Así mismo el autor menciona que el fruto tiene grandes potencialidades para su cultivo a nivel comercial y que es uno de los frutos subtropicales con mayores perspectivas a nivel nacional e internacional.

2.2.16. Requisitos para la exportación:

2.2.16.1. Requisitos para exportar a Estados Unidos:

El Ministerio de Desarrollo Agropecuario de Panamá (2009) nos muestra que entre otras condiciones están el disponer de un agente comercial en el país de destino, verificar que el producto ofrecido sea admisible en dicho país, las plantas de procesamiento deben cumplir con normas internacionales como trazabilidad, BPA (Buenas Prácticas Agrícolas), BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), etc.

También Secilio (2005) determina la calidad en ciertos alimentos como barrera para arancelaria, entre los principales requisitos para garantizar la inocuidad y reducir riesgos de consumo para exportar hacia Estados Unidos, están el respetar las normas BPA y obedecer las exigencias que establece el Codex Alimentarius para el empaque, etiquetado, medidas higiénico - sanitarias y comercialización de productos alimenticios.

2.2.16.2. Documentos para exportar:

Los documentos de exportación según Jerez (2011) son los verdaderos protagonistas del comercio internacional ya que sirven para conferir la propiedad de la mercancía, también dan a conocer su origen, la cantidad y calidad del producto, su estado fitosanitario, la empresa que lo transporta, la compañía que lo asegura y mucha otra información. Observándose que estos documentos resultan ser muy numerosos debido a las peculiares características del comercio exterior, como distancias mayores, requisitos aduaneros y administrativos, certificados de procedencia, seguros, transporte multimodal, etc. Así pues el autor en primer lugar clasifica a los documentos operativos en dos grandes clases que son Documentos Comerciales y Documentos Financieros. Dentro de los primeros se encuentran las facturas, los documentos de propiedad, los documentos de transporte, los de seguro, de información y los administrativos. Y dentro de los documentos financieros están las letras de cambio, pagarés, cheques, documentos bancarios u otros análogos utilizados para obtener el pago. Entre los documentos usuales mencionados por el autor para exportación están: La Factura Pro forma (Proforma Invoice), Factura Comercial (Commercial Invoice), Licencia de Exportación (Global o Por operación), Declaración de Aduanas, Certificado de Origen, Certificado de Calidad, Certificado sanitario (o fitosanitario), Lista de Contenido (Packing List), Conocimiento de Embarque o Bill of Lading (para transporte de mercancías por vía marítima), Conocimiento Aéreo o Airway Bill (para transporte por vía aérea), Carta Porte (para transporte por vía terrestre o ferroviaria), Documento de Transporte Multimodal (para transporte a través de diversos medios simultáneos), y la Póliza de Seguro o Insurance Policy.

El MINCETUR (2009) encuentra que la documentación aduanera para exportación en el caso de Perú está regulada por el procedimiento general y procedimientos específicos aplicables y vigentes contenidos en el régimen de exportación que ha sido aprobado por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) y publicado en su página web. Por último el MINCETUR (2009) coincide con lo mostrado por el autor anterior en cuanto a los documentos de exportación más utilizados en comercio exterior. Sin embargo también hay una opción un poco más simple de exportación que en el Perú es llamada Exporta Fácil, el cual es un régimen más simplificado de comercio exterior dedicado a la exportación de mercancías con un valor FOB no mayor a los US\$ 5,000, así como muestras sin valor comercial, donaciones, etc.

2.3. Definición de términos Básicos:

2.3.1. Procesamiento:

Alteración del contenido nutricional o vitamínico de los alimentos, con el objetivo de conseguir su preservación, fortificación, esterilización, mayor calidad o mejorar sus condiciones organolépticas (FAO, 2016).

2.3.2. Transformación:

Alteración física y química de las materias primas cuyo objetivo es mejorar su comerciabilidad según su uso final (MINAGRI, 2015).

2.3.3. Acopio:

Acumulación, aglomeración de algo en determinada cantidad, por lo general granos, provisiones, etc (RAE, 2016).

2.3.4. Centros de Acopio:

Instalaciones administradas por un comité, que cumplen la función de concentrar o reunir la producción de hortalizas y frutas de pequeños productores, para que puedan competir en cantidad y calidad (Gobierno de Santa Cruz - Bolivia, 2016).

2.3.5. Exportación:

Es la salida legal de mercancías nacionales o nacionalizadas y servicios para su uso o consumo en el exterior (MINCETUR, 2004).

2.3.6. Productos Agrícolas:

Resultado de la actividad agrícola (producto ya recolectado o separado) (NIIF, 2011).

2.3.7. Derivado:

Dicho de un producto que se obtiene de otro. (RAE, 2016)

2.3.8. Producto Básico:

Consiste en la necesidad general que un producto va a cumplir o el aporte principal generado hacia el consumidor (Kotler, 2006).

2.3.9. Fitosanidad:

Rama de la agricultura encargada de mantener los cultivos en buen estado fitosanitario, mediante la lucha contra los organismos que constituyen plagas de estos, ya sea mediante medios químicos o biológicos (Conciver.com).

2.3.10. Comercialización:

La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y manera de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución (Ugarte et al., 2003, citado por García Bello, 2007).

2.3.11. Canal de Distribución:

Son grupos de individuos y organizaciones que dirigen el flujo de productos a los consumidores. Una serie de organizaciones interdependientes involucradas en el proceso de lograr que el producto llegue al consumidor o usuario final (Pride y Ferrell, 2014).

2.3.12. Arancel:

Tarifa oficial que determina los derechos que se han de pagar en todos los ramos, como de cosas judiciales, aduanas, ferrocarriles, etc (RAE, 2016).

En el ámbito de Comercio Exterior es una relación convencional de mercancías, por un orden igualmente convencional y con unos dígitos que permiten clasificar las mercancías, inicialmente a efectos estadísticos, en las operaciones aduaneras de importación exportación o tránsito (Cabello, 2009).

2.3.13. Calidad:

Filosofía empresarial relacionada con el marketing y los recursos humanos. Significa un estilo de dirección/gestión, orientador de la empresa hacia el cliente y la satisfacción de sus necesidades y hacia el colaborador, y la motivación de su formación y participación (Varo, 1994).

2.3.14. Certificación:

Acreditación por medio de un documento la veracidad de los resultados de una operación, actividad o capacidad (ADS Quality, 2003).

2.3.15. Certificación del sistema de Calidad:

Reconocimiento otorgado a un sistema de aseguramiento o garantía de calidad, que ha demostrado que cumple todos los requisitos especificados en las normas aplicables (ADS Quality, 2003).

2.3.16. Almacenamiento:

Reunión, colección o registro de algo en cierta cantidad (RAE, 2016).

2.3.17. Abastecimiento:

Aprovisionamiento hacia alguien o hacia algo de bastimentos, víveres y otras cosas necesarias (RAE, 2016).

Es la función logística mediante la cual se provee a una empresa de todo el material necesario para su funcionamiento (Salas, 2002).

2.3.18. Financiamiento:

Aportación del dinero necesario para formar una empresa. Sufragar los gastos de una actividad u obra (RAE, 2016).

2.3.19. Operaciones:

Todas aquellas acciones tendientes a generar el mayor valor agregado mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción de bienes y servicios, para aumentar la calidad, productividad, mejorar la satisfacción de los clientes, y disminuir los costes (Lefcovich, 2005).

2.3.20. Marketing:

Es el proceso de planificar y de ejecutar el concepto, el precio, la distribución y la comunicación de ideas, productos y servicios, para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales (American Marketing Association, citado por Qunitana, 2005).

2.3.21. Logística:

Parte del proceso de Gestión de la Cadena de Suministro encargada de planificar, implementar y controlar de forma eficiente y efectiva el almacenaje y flujo directo e inverso de los bienes, servicios y toda la información relacionada con éstos (MINAGRI 2015).

2.3.22. Incoterms:

Son los términos comerciales usados en comercio internacional. Elaborados por la Cámara de Comercio Internacional. Permiten conocer exactamente las responsabilidades de cada parte ante una compra-venta internacional, y son útiles para las relaciones comerciales entre países de todo el mundo (Vera, 2015).

2.3.23. Valor Añadido:

Valor agregado o valor añadido, en términos de marketing, es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio con el fin de darle un mayor valor en la percepción del consumidor (Crecenegocios.com).

2.3.24. Mercado:

Conjunto de consumidores (individuales u organizados) que tienen una necesidad, poseen capacidad de compra y, además, están dispuestos a comprar (Casado y Sellers, 2006).

2.3.25. Rentabilidad:

La rentabilidad es el nivel de beneficio de una inversión, esto es, la recompensa por invertir (Gitman y Joehnk, 2004).

2.3.26. Viabilidad:

Dicho de un asunto: Que, por sus circunstancias, tiene probabilidades de poderse llevar a cabo (RAE, 2016).

2.3.27. Cadena Productiva:

Conjunto de actores sociales - grupos de agentes involucrados en los diferentes eslabones de una cadena productiva – interactivos, tales como industrias de procesamiento y transformación, distribución y comercialización, además de consumidores finales del producto y subproducto de la cadena (Gomes, et al 1998, citado por Viteri, 2003).

2.3.28. Poda:

Cortar o quitar las ramas superfluas de los árboles, vides y otras plantas para que después se desarrollen con más vigor (RAE, 2016).

2.3.29. Cosecha:

La cosecha es la separación de la planta madre de la porción vegetal de interés comercial. La cosecha es el fin de la etapa del cultivo y el inicio de la preparación o acondicionamiento para el mercado (FAO, 1985).

2.3.30. Polinización:

Intercambio de polen entre las flores para la reproducción, es un proceso fundamental para el mantenimiento de la vida sobre la tierra. La polinización es fundamental para que las plantas en flor produzcan cualquier tipo de semilla y de frutas (FAO, 1999).

2.3.31. Riego:

Esparcir agua sobre una superficie, como la de la tierra, para beneficiarla, o la de una calle, una sala, etc., para limpiarla o refrescarla (RAE, 2016).

2.3.32. Post- Cosecha:

Aquel estado en el cual el producto ha alcanzado un desarrollo suficiente para que su calidad sea al menos la mínima aceptable para el consumidor final (Universidad de California, 2011).

2.3.33. Trazabilidad:

Se refiere a la capacidad de poder rastrear o seguir un determinado producto alimenticio a lo largo de toda la cadena de producción del mismo (de las Cuevas Insua, 2006).

Capacidad para seguir el movimiento de una alimento a través de una o varias etapas especificadas de producción, transformación y distribución (Codex Alimentarius, citado por de las SENASA Argentina, 2010).

2.3.34. Competitividad:

Capacidad que tiene una empresa para competir con sus pares a nivel mundial en los rubros sustantivos de un negocio: Liderazgo, Equipo Humano, Proceso, Mercado y Finanzas (Basurto, 2005).

2.3.35. Agroexportación:

Es la fase final y la de mayores exigencias de la producción agropecuaria, a la que se debe brindar especial atención (Universidad Nacional Agraria de La Molina, 2005).

2.3.36. Oferta Exportable:

Es más que asegurar los volúmenes solicitados por un determinado cliente o contar con productos que satisfacen los requerimientos de los mercados de destino. También tiene que ver con la capacidad económica, financiera y de gestión de la empresa (MINAGRI 2015).

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1. Operacionalización de variables

Tabla nº 4. Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	ÍTEMS
Exportación de Chirimoya Nativa	Es la salida de un producto de un determinado país con destino a otro, atravesando las diferentes fronteras o mares que separan las naciones. (Castro, 2008)	Certificaciones (Toro, 2009) (Jeréz, 2011)	Tipos	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • BPA • Origen • Sanitaria
		Codex Alimentarius (Secilio, 2005)	Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Empaque • Etiquetado • Medidas Higiénico - Sanitarias
		Oferta exportable (MINAGRI, 2015) (Franciosi, 1992)	Determinantes	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de Producción • Tecnología y Maquinaria • Infraestructura y Logística
			Capacidad económica	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión por campaña
Asociatividad en producción	Proceso que permite la cooperación empresarial entre instituciones u organizaciones, con el fin de optimizar tanto la gestión como la productividad, con el fin de lograr competitividad en un mundo globalizado. (Vegas, 2008)	Gestión (Vegas, 2008) (Cuatrecasas Arbos, 2012)	Manejo de Intereses	<ul style="list-style-type: none"> • Individual • Organizacional
			Representatividad	<ul style="list-style-type: none"> • Ante sector Público • Ante sector Privado
			Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza • Características comunes • Necesidades comunes
		Cooperación (Valdez, 2006) (Bustamante, 2007) (IICA, 2006)	Actividad Productiva	<ul style="list-style-type: none"> • Controlada • Organizada • Planificada
			Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Mejores oportunidades • Compra de herramientas e insumos • Acceso a financiamiento • Menores costos • Acceso a mercados
				Cultivo
Competitividad (Rodríguez Páez, 2010) (Basurto, 2005)	Capacidad	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades • Técnicas 		

Fuente: Autor de Tesis

3.2. Diseño de investigación

El presente trabajo de investigación fue realizado con una metodología descriptivo propositiva, ya que solamente se describen situaciones específicas como la realidad productiva en chirimoya entre agricultores no asociados del distrito de San Juan y productores asociados del distrito de la Asunción. También la metodología es propositiva ya que no hay planteamiento de hipótesis a demostrar, lo único que se hace es dar una respuesta general al problema que ha sido planteado y también proponer estrategias como un esquema de asociatividad y la elaboración de un plan de negocio para enfocar la propuesta del estudio. El diseño de la investigación será de tipo No experimental – Transversal (no longitudinal), ya que se tomarán datos en un momento único, y no en varias ocasiones durante de un determinado período.

3.3. Unidad de estudio

La unidad de estudio para la presente investigación viene a ser el agricultor o productor de Chirimoya nativa del Valle del Jequetepeque particularmente de diversos centros poblados, sectores y caseríos de los Distritos de San Juan y Asunción, cuya producción de este fruto abarque variedades como Cumbe, Concha Liza, Panza de Vaca, Piña y Chuchuda.

3.4. Población

Según estadísticas del SENASA Cajamarca y la Dirección Regional Agraria existen cerca de 4200 productores de Chirimoya en la Región, distribuidos en distintos puntos del Valle del Jequetepeque, ubicados en sectores, caseríos y zonas de Distritos como San Juan, Asunción, Magdalena (Provincia de Cajamarca); Chilete (Provincia de Contumazá); San Luis (Provincia de San Pablo); y La Laguna (Provincia de San Miguel). La población para la investigación serían todos los productores de los Distritos de San Juan y Asunción los cuáles según estadísticas del SENASA y la Dirección Regional Agraria son un total de 162 productores (se estima que hay productores no empadronados ya que se han obviado algunos caseríos y zonas).

3.5. Muestra

La muestra viene a ser no Probabilística cuya cantidad a seleccionar es a criterio de la investigación, es decir solamente se trabajará con productores agrícolas de Chirimoya asociados del Distritos de Asunción (23) y productores no asociados del Distrito de San Juan (20), los cuales significan una cifra de 43 prospectos a evaluar. Puesto que se considera la existencia de un gran potencial y oportunidades de crecimiento concertado en estas zonas hacia el mercado internacional. Sin embargo para fines de mayor objetividad se

hará la determinación de la muestra mediante la fórmula de tamaño de muestra, dicha explicación detallada se presenta a continuación:

Para estudiar el contexto de productores de chirimoya nativa en los Distritos de San Juan (No asociados) y la Asunción (Asociados), con fines metodológicos para la investigación se procedió a determinar una muestra lo más aleatoria y representativa posible, para ello el tamaño mínimo de la muestra se determinó a partir de la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{pxq}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{pxq}{N}}$$

De dónde:

N = tamaño de la población

Z = desviación estándar: para un nivel de confianza del 95% es 1,96

p = proporción de la población que posee la característica que se desea estudiar (cuando se desconoce esa proporción, se asume p=0,5)

q = 1-p

E = margen de error que estamos dispuestos a aceptar. El margen más usual es 0,05.

Entonces reemplazando los valores ya conocidos en la misma fórmula se tiene lo siguiente:

$$n = \frac{0,5 \times (1 - 0,5)}{\frac{0,05^2}{1,96^2} + \frac{0,05 \times (1 - 0,5)}{N}}$$

Para el valor N (Tamaño de la Población) se considerará a los productores de chirimoya nativa asociados del Distrito de Asunción, sumados a los productores no asociados del distrito de San Juan. Los cuáles según cifras del SENASA Cajamarca y la Dirección Regional Agraria son un total de 162 productores. Entonces reemplazando el valor en la fórmula se tiene un total de

$$n = 12$$

Con la fórmula ya establecida se obtiene un tamaño mínimo de muestra de 15 productores. El estudio abarcará un número más grande y representativo de 43 productores, ya que se considera que se pueden obtener mejores datos para la investigación.

3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

Para el análisis de la información en cuanto a las encuestas se utilizaron dos cuestionarios, con ello se recopiló información relevante sobre la realidad de los productores (asociados y no asociados) en cuanto a la producción y comercialización del fruto en dichas zonas.

Para el análisis de la información en cuanto a la entrevista se utilizó también una guía de entrevista para exponer lo más resaltante mostrado por el experto sobre la realidad productiva de Chirimoya en la Región Cajamarca y su potencial de exportación.

Fuentes Primarias: Entrevista al Jefe de Área de Sanidad Vegetal – SENASA Cajamarca Ing. César Vega Reaño. Encuestas para productores de Chirimoya no asociados y asociados de los distritos de San Juan y Asunción respectivamente. Observación Simple del entorno y registro a través de fotos y videos.

Fuentes Secundarias: Libros, Artículos, Revistas, Boletines, Tesis, Investigaciones y Datos sobre modelos de asociatividad en realidades agrícolas o rurales y sobre producción e industrialización de Chirimoya, Estudios sobre los Mercados y Clientes de la Chirimoya. Medios electrónicos como los del MINCETUR (SIICEX); INEI; SENASA; MINAGRI; TRADEMAP y SUNAT.

3.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

Para los cuestionarios se aplicó una tabulación simple con gráficos, ponderaciones y estadísticas en Microsoft Excel. Y se utilizaron principalmente gráficos de pastel y tablas de valores y porcentajes para representar el contenido estadístico de la información recopilada. Para la entrevista se utilizó un cuadro resumen para exponer lo más resaltante mostrado por el experto. Y se utilizó una tabla simple para concentrar toda la información de las respuestas que pudo dar este especialista.

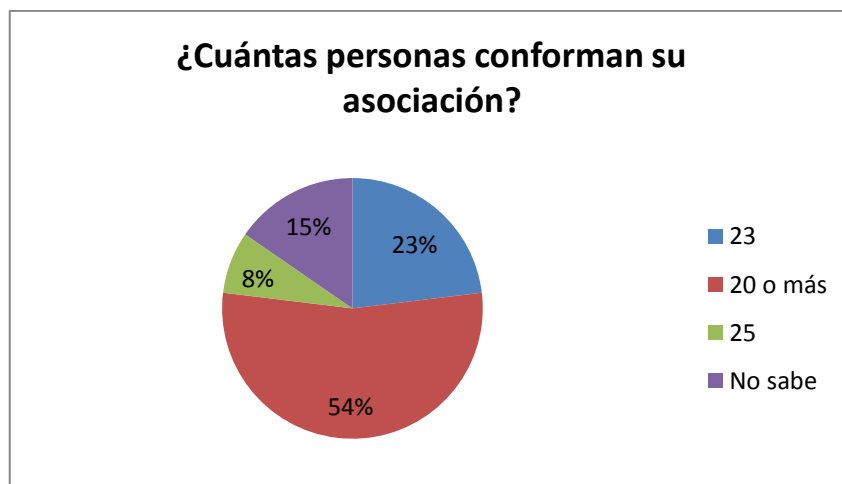
CAPÍTULO 4. RESULTADOS

Para la exposición de resultados en la medición de los indicadores se ha considerado pertinente exponer tablas y gráficos que representen la situación de los productores de Chirimoya, al respecto cabe señalar que se presentarán gráficos por separado diferenciando la situación asociativa, productiva y comercial entre productores de chirimoya asociados de APACUA (Asociación de Productores Caseríos Unidos de la Asunción) Asunción, y no asociados de la San Juan respectivamente. Primeramente se presentarán los resultados de la encuesta a los productores asociados:

4.1. RESULTADOS DE PRODUCTORES ASOCIADOS (ASUNCIÓN)

- **ASOCIATIVIDAD:**

Figura n° 1. Número de socios de APACUA



Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

En la asociación no se tiene un buen sistema de comunicación e información de productores, así cuando ingresa o sale un productor de la asociación algunos no se llegan a enterar.

También a los productores de la Asunción se les preguntó si estaban de acuerdo a que ingresen más socios a su asociación, los resultados fueron los siguientes:

Figura n° 2. Consentimiento para ingreso de más socios a APACUA



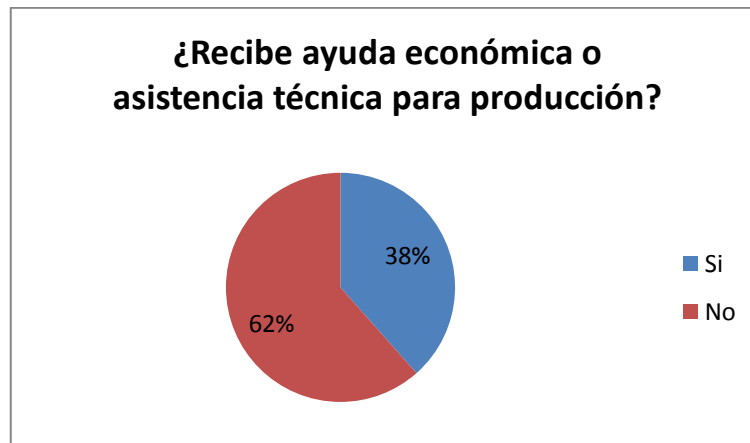
Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

Del total de productores encuestados del distrito de Asunción la mayoría dijeron no tener problemas en asociarse con productores siempre y cuando se presenten las condiciones y requerimientos necesarios para trabajar, lo cual denota un deseo de superación y crecimiento por parte de los productores que consideran unirse con otros distritos para exportar chirimoya.

• **AYUDA ECONÓMICA Y ASISTENCIA TÉCNICA:**

Figura n° 3. Ayuda económica y asistencia técnica en productores asociados



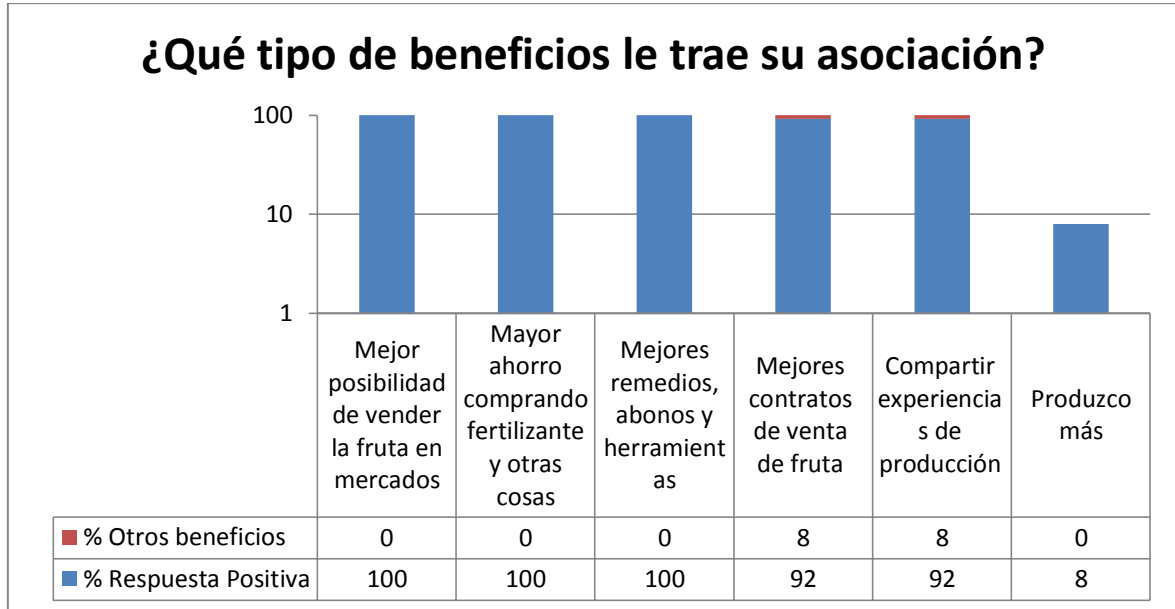
Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

La mayoría de productores dijeron no recibir ayuda económica o asistencia técnica ya que ellos mismos han buscado capacitación y han llegado a adquirir tecnologías más avanzadas o conocimientos más apropiados por unirse. Sin embargo un pequeño grupo de productores al parecer tienen acuerdos con algunas empresas o instituciones que quieren mejorar su volumen por campaña para fines de abastecimiento y negocios.

• **VENTAJAS DE LA ASOCIATIVIDAD:**

Figura n° 4. Beneficios de una Asociación



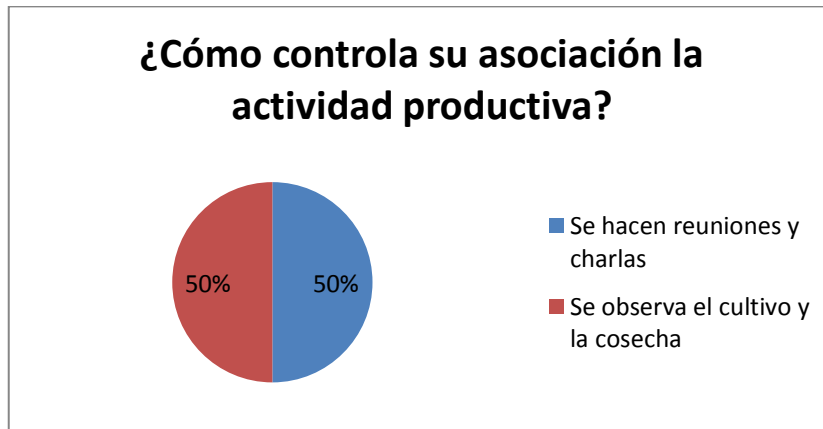
Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

Del total de productores encuestados del distrito de Asunción se observó que todos ellos han percibido por medio de su asociación mejores oportunidades en cuanto a producción y venta, acceso a mercados más grandes; menores costos de producción, es decir conseguir abonos más baratos y otros equipos para cultivar; mejora en sus herramientas y obtención de fertilizantes (insumos de producción), esto debido a una mejor organización y necesidad de incremento en su productividad.

En cuanto a la facilidad de negociación, con el sector público y privado de una asociación, los productores encuestados dijeron percibir un beneficio de mayor poder institucional al sentir que unidos tienen más autoridad para negociar con los compradores de su chirimoya. Por último casi la totalidad cree que su asociación permite un mejor complemento y unión para compartir ideales y experiencias a diferencia de productores no asociados.

Figura n° 5. Control, organización y planificación de la actividad productiva



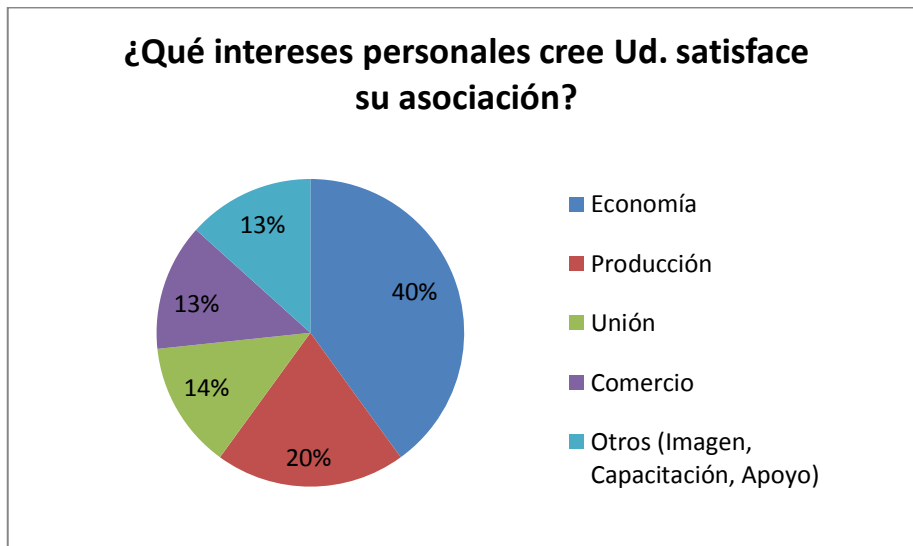
Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

Del gráfico se observa que la asociación tiene ciertas formas de organizar, planificar y controlar la actividad productiva de los socios productores.

• **INTERESES PERSONALES E INDIVIDUALES:**

Figura n° 6. Intereses individuales para productores asociados



Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

Según el gráfico se puede observar que de los productores asociados del distrito de Asunción un 40% respondió que el principal interés atendido por la asociación es su economía, esto se refiere a menores costos y mayores ingresos por la producción. Luego un 20% respondió que el interés primordial que la asociación satisface es producción esto se refiere a una mayor producción realizada. Por otro lado se observan porcentajes similares (13% - 14%) de productores que creen

que la unión, la mayor comercialización (venta más frecuente del producto), la imagen, capacitación y el apoyo son intereses que también satisface la organización.

Posteriormente también se les preguntó a los productores sobre qué intereses organizacionales satisface una asociación, se muestran los resultados a continuación:

Figura n° 7. Intereses organizacionales para productores asociados



Fuente: Encuestas a productores

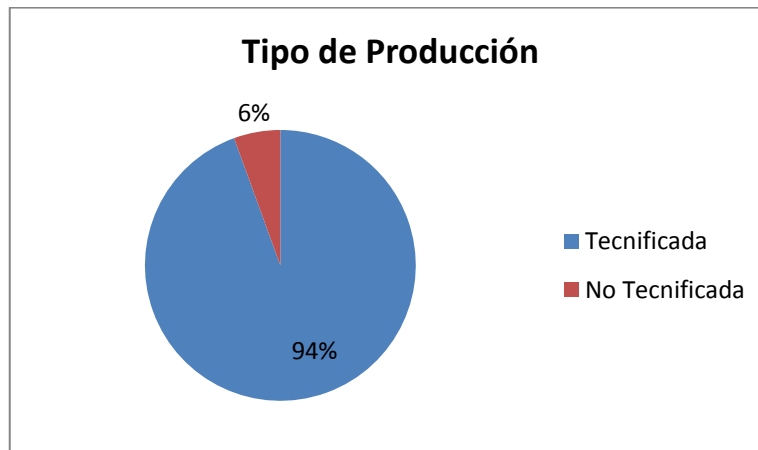
Interpretación:

En el gráfico se observa que de los productores asociados en el distrito de Asunción, más de la mitad de ellos que cree que el principal interés organizacional que satisface su asociación es las ventas o el comercio de chirimoya esto se refiere a que ellos entienden que su asociación hace que su producto se venda con mayor frecuencia y precios. En menor medida hay productores que creen que una producción (referida a mayor producción), la asistencia técnica (asesoría en el manejo del cultivo), y la negociación (es decir derecho a exigir mejores precios y condiciones de producción de chirimoya) son los principales intereses organizacionales que satisface su asociación.

- **PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CHIRIMOYA:**

En esta parte se hicieron preguntas sobre el tipo de producción, cultivo, tecnologías y herramientas, precios de venta, meses de cosecha y demás variables que pueden caracterizar la dinámica de mercado de chirimoya en los productores de Asunción.

Figura n° 8. Tipo de producción para productores asociados



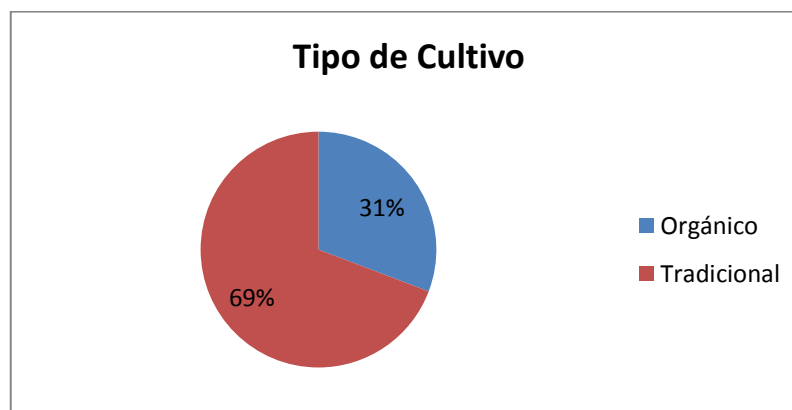
Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

Casi la totalidad de productores asociados tienen producción tecnificada es decir que utiliza tecnologías apropiadas de riego o riego de acuerdo a requerimientos del cultivo, podas, manejo y análisis de suelos y cosechas con equipos apropiados.

También se quiso averiguar si existen algunos productores que manejan su cultivo de acuerdo a las especificaciones de la normativa orgánica. O si en general su cultivo solamente es tradicional o convencional. A continuación se dan los resultados:

Figura n° 9. Tipo de cultivo para productores asociados

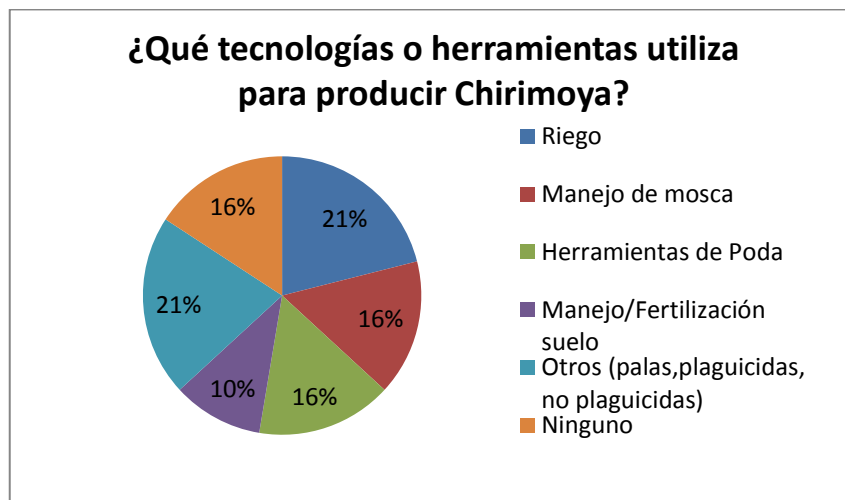


Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

Según el gráfico se observa que del total de productores asociados encuestados existe cierto número de productores que exigen mejor precio de acuerdo al tipo de cultivo que manejan. Lo cual puede ser algo que la asociación haga incrementar a futuro con pasantías o apoyo de instituciones para producción orgánica.

Figura n° 10. Tecnologías y herramientas de producción para productores asociados

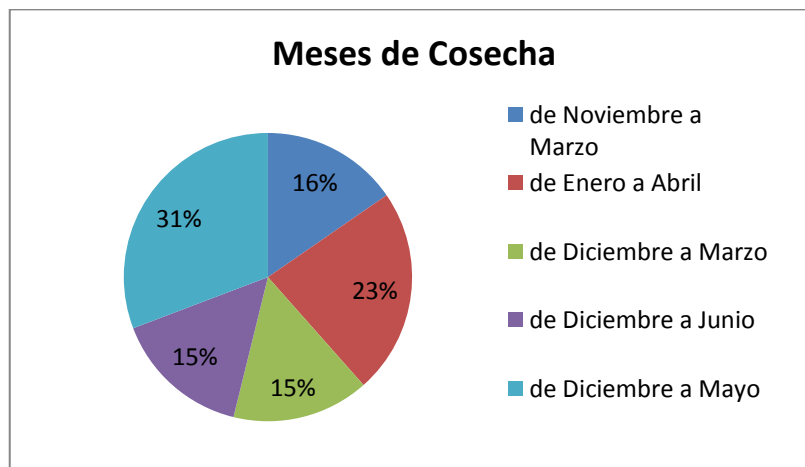


Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

En el gráfico se puede notar que los productores asociados tienen mejor rendimiento y mayor producción de chirimoya debido a que utilizan diversas herramientas o tecnologías para cultivar entre lo principal se encuentra el riego controlado, controladores biológicos (no plaguicidas), y manejo y fertilización de suelos.

Figura n° 11. Meses de cosecha para productores asociados

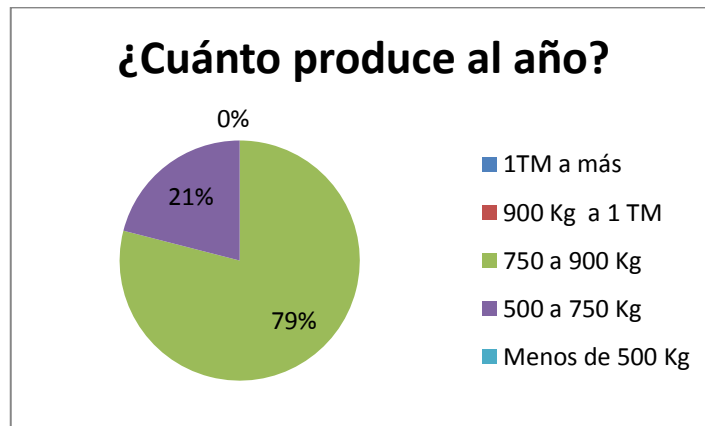


Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

Según el gráfico se puede observar que en el distrito de Asunción predomina la producción de chirimoya entre los meses de Diciembre hasta Mayo.

Figura n° 12. Producción anual de Chirimoya, productores asociados

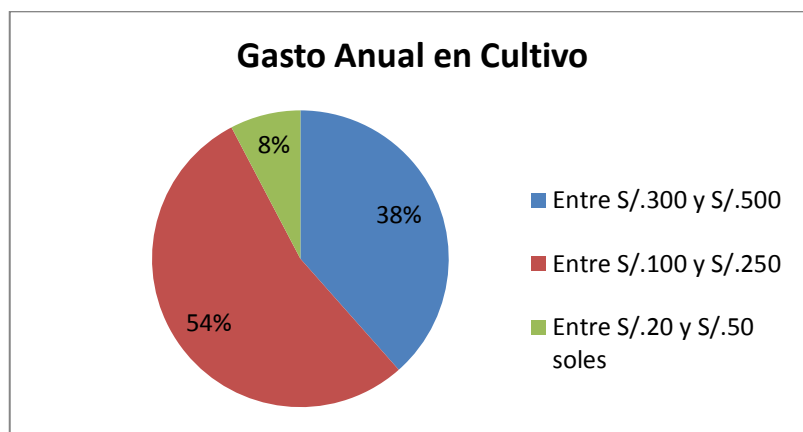


Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

Según el gráfico se puede decir que en promedio y según especificaciones de la lideresa de la Asociación APACUA de Asunción, Sra. Adela Aquino Chiclote cada productor perteneciente a la asociación obtiene 0,750 TN ó 750 Kg de chirimoya por año.

Figura n° 13. Gasto anual en productores asociados

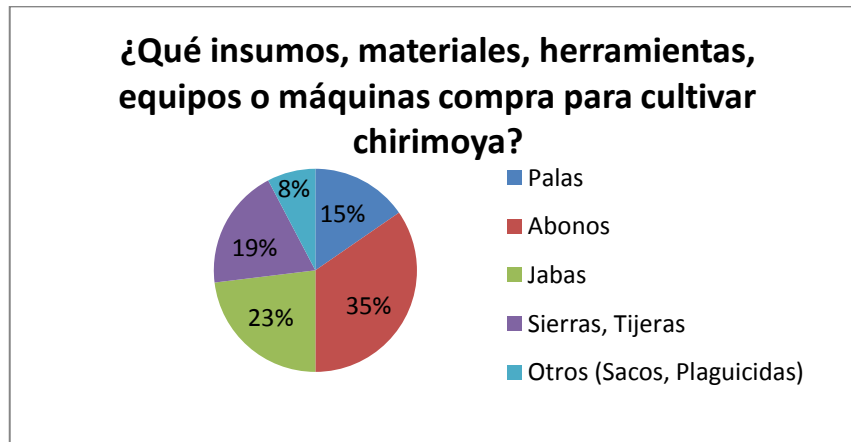


Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

Según el gráfico se puede observar que la mayoría de productores de Asunción toman conciencia del adecuado manejo agronómico de su fruto e invierten lo necesario para el cultivo, lo cual hace que la producción de chirimoya sea grande por año o por campaña.

Figura n° 14. Insumos, materiales y herramientas para productores asociados

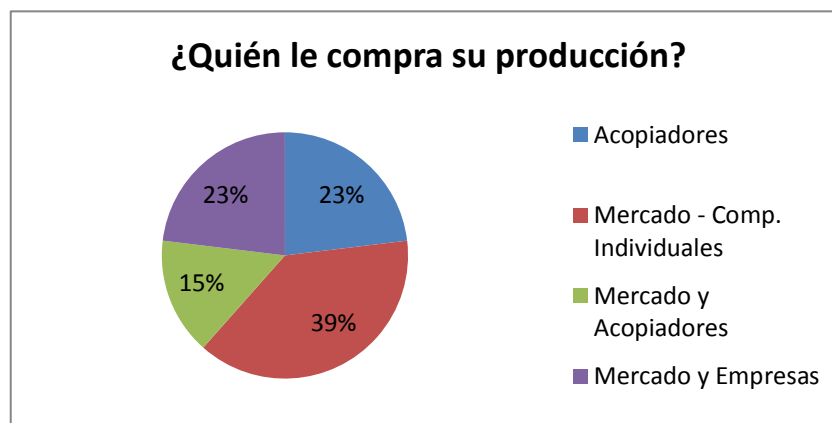


Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

Para el caso de los productores asociados encuestados de Asunción se tiene que muy pocos compran plaguicidas puesto que practican opciones como el manejo integrado de mosca de la fruta en el cual se entierran frutos, se poda, se hace rastrilleo, se aplican trampas y demás actividades que permiten una reducción considerable de esta plaga que afecta la chirimoya. También los productores compran herramientas como jabas y tijeras o sierras para practicar un tipo de cultivo más tecnificado y adecuado.

Figura n° 15. Demanda de la producción para productores asociados



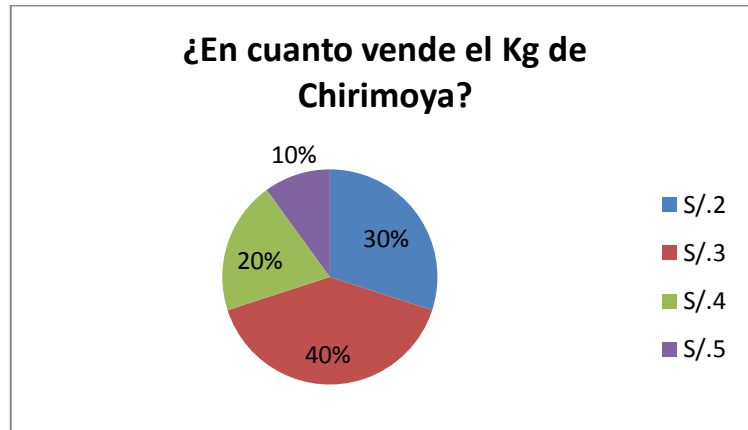
Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

En el caso de los productores asociados encuestados de Asunción también hay una mayoritaria demanda por parte de mercados (Choropampa, Cajamarca y San Juan) y por clientes de manera individual. Sin embargo también en un buen número de ellos su producción es demandada por

empresas de otras regiones esto se debe a que la asociación tiene ciertos convenios de venta parcial de su producción a empresas grandes, pero con precios que no son los mejores.

Figura n° 16. Precio por Kg de chirimoya (Productores Asociados)

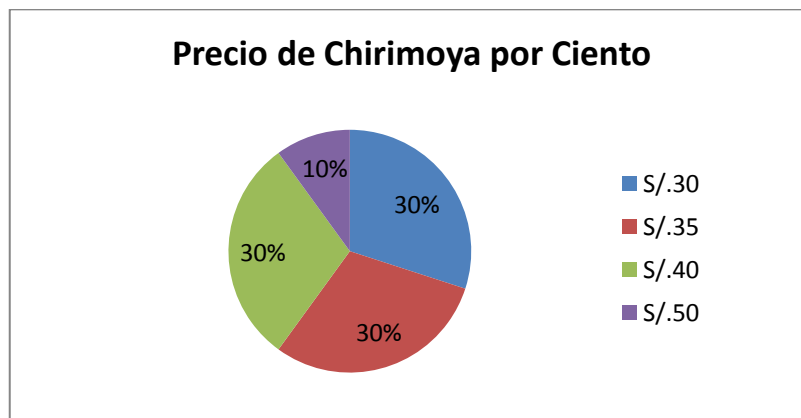


Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

Según el gráfico se observa que muy pocos productores obtienen buenos precios por su chirimoya, a pesar de que en Asunción la asociación APACUA tiene una producción de buena calidad.

Figura n° 17. Precio por ciento de chirimoya (Productores Asociados)



Fuente: Encuestas a productores

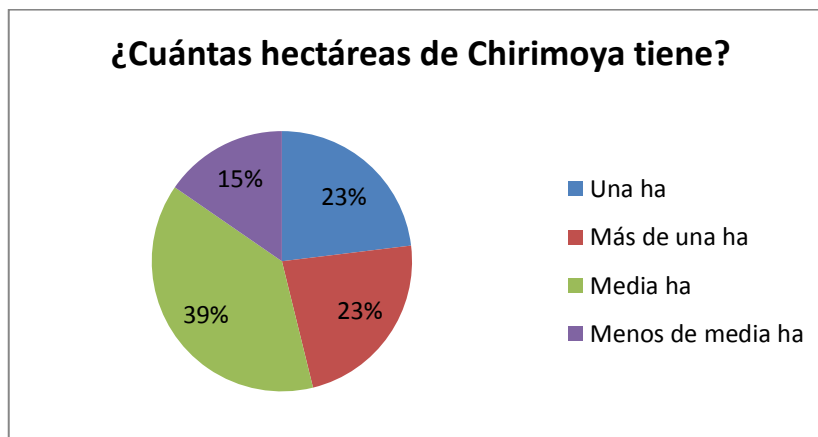
Interpretación:

Para el caso de los productores asociados de Asunción, algunos de ellos también dijeron comercializar la chirimoya en esta modalidad, es así que en el gráfico se observan precios por ciento un poco mayores a los obtenidos por los productores de San Juan.

• **CONDICIONES Y CARACTERÍSTICAS PARA LA EXPORTACIÓN:**

En esta parte se exponen los resultados de preguntas sobre la cantidad de áreas de cultivo, conocimientos sobre manejo adecuado de chirimoya, empaque y etiquetado de chirimoya para exportación, conocimiento en manejo de plagas de chirimoya, infraestructura adecuada para producción, medidas sanitarias, certificaciones de calidad y dificultades para exportación de chirimoya de los productores de Asunción. Los resultados son mostrados a continuación:

Figura n° 18. Hectáreas de chirimoya (Productores Asociados)

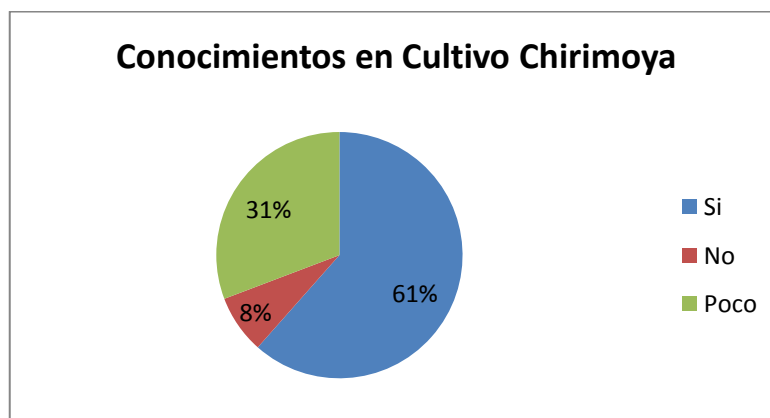


Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

Del total de productores encuestados del distrito de la Asunción se puede observar que destaca un mayor número de productores que poseen entre una o media hectárea.

Figura n° 19. Conocimientos sobre manejo adecuado de chirimoya (Productores Asociados)



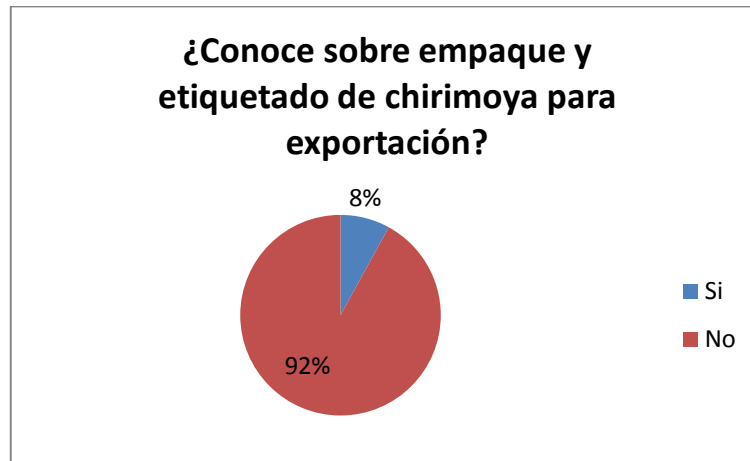
Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

En el gráfico se observa que del total de productores asociados encuestados de la Asunción existe un buen número de productores que conocen sobre el manejo adecuado del cultivo de chirimoya o

productores que conocen aspectos básicos para cultivar chirimoya. Esto es producto de una mejor capacitación y traspaso de conocimientos y tecnologías generadas a través de su asociación.

Figura n° 20. Conocimientos sobre empaque y etiquetado de chirimoya (Productores Asociados)

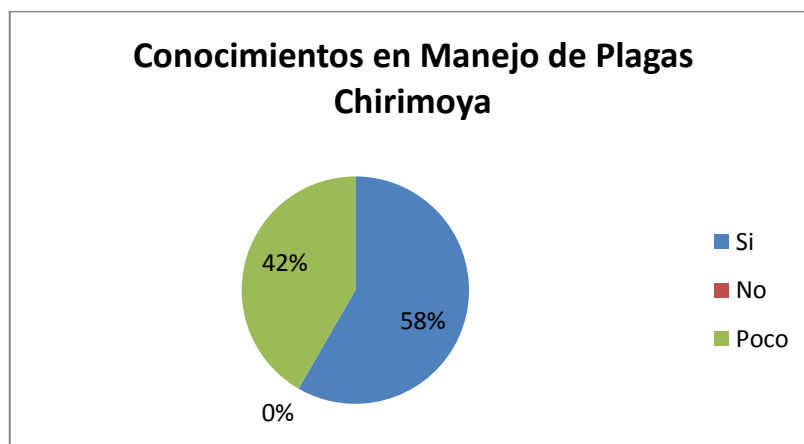


Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

Del total de productores asociados encuestados de Asunción un pequeño porcentaje ha tenido experiencia en conocer cómo es el empaque y etiquetado de chirimoya para su exportación tal vez por una mayor interacción de la asociación APACUA con empresas de otras regiones e instituciones que hayan brindado algún tipo de apoyo comercial o inducción a la organización.

Figura n° 21. Conocimientos en manejo de plagas de chirimoya (Productores Asociados)



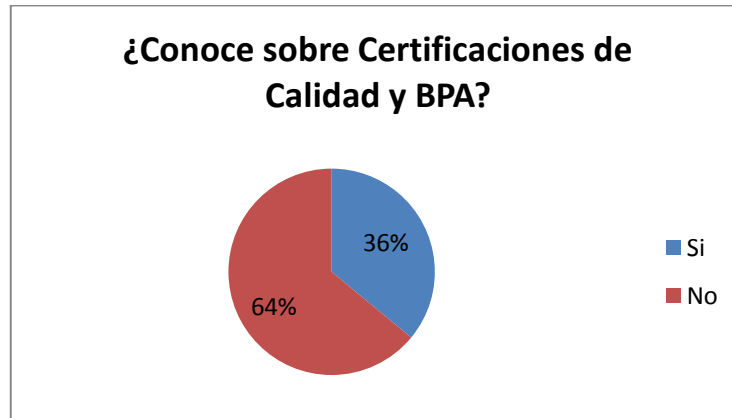
Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

Más de la mitad de productores de Asunción sí tienen conocimientos sobre manejo adecuado de plagas que atacan al fruto y la planta. Por otra parte el restante 42% de productores sólo tienen

bajo conocimiento sobre este tema. Un aspecto favorable es que ningún productor respondió que no conocía sobre este tema, algo que hace de la asociación de productores de Asunción una buena organización con potencial para mejorar e incrementar su producción de chirimoya.

Figura n° 22. Conocimiento sobre certificaciones y BPA (Productores Asociados)



Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

En cuanto al conocimiento sobre Certificaciones de Calidad y Buenas Prácticas Agrícolas, dada la ilustración peculiar del gráfico, se observa que existe cierto grado de productores de Asunción con al menos una noción sobre estos temas.

Figura n° 23. Dificultades para exportar en productores asociados



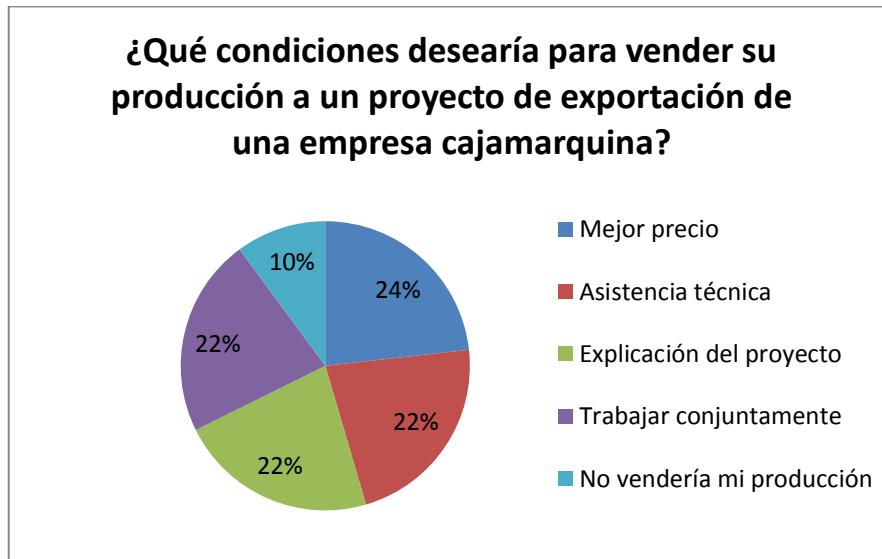
Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

Entre las principales dificultades para exportar, los productores asociados de Asunción aún tienen

una preocupación principalmente por las plagas no porque sea algo difícil de controlar sino por la falta de asistencia técnica en campo.

Figura n° 24. Deseo de Venta de Producción a Empresa Cajamarquina
(Productores Asociados)



Fuente: Encuestas a productores

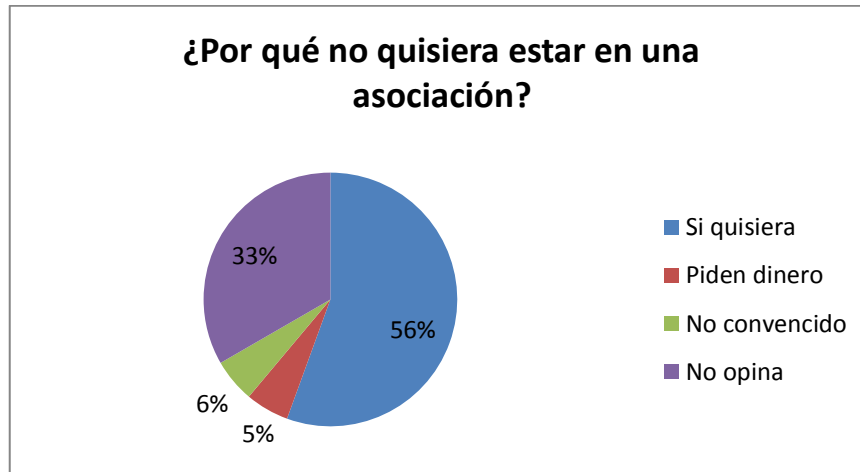
Interpretación:

Con respecto a esta última pregunta hubo poca disconformidad por parte de productores de Asunción para vender ya que algunos establecieron que si obtienen un precio adecuado, mejores condiciones de trabajo (producción), explicación del proyecto, acompañamiento muy frecuente en manejo de su cultivo y garantía de buen precio aceptarían vender su fruto a una empresa local.

4.2. RESULTADOS DE PRODUCTORES NO ASOCIADOS (SAN JUAN)

- **ASOCIATIVIDAD:**

Figura n° 25. Razones para no estar en una asociación



Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

En cuanto a la pregunta de por qué no quisiera estar en una asociación más de la mitad de productores de San Juan dijeron que sí desearían pertenecer a una asociación. Algunos productores no respondieron a la pregunta ya que simplemente no desean estar en una asociación simplemente por falta de iniciativa. Por otro lado un grupo menor productores no están animados con este tema o piensan que se pide una fuerte suma de dinero para ingresar.

Figura n° 26. Deseo de asociación con productores de Asunción



Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

Del total de productores encuestados del distrito de San Juan, sólo hubo un ligero porcentaje de productores que dijeron no desear asociarse. Esto se debe a la falta de sensibilización en algunos

productores que se muestran reacios, también por la incertidumbre a la que conlleva el hecho de conformar una asociación empresarial productiva.

Según el análisis de resultados de asociatividad se distingue un deseo de conformar una organización conjunta entre los productores no asociados del distrito de San Juan y los productores de chirimoya del distrito de la Asunción. Estos resultados corroboran el hecho de que en conjunto ellos pueden ser un grupo de productores proveedores de materia prima para la empresa procesadora y exportadora. Ahora al analizar respecto a los aspectos de conformación de una cooperativa no resulta muy viable por cuanto los productores en un principio no refieren datos que se puedan relacionar con la conformación de este tipo de asociación que sería más complejo de imponer y demandaría mayor compromiso y tiempo por parte de productores que en principio deben establecer un sólido esquema asociativo para cooperar y coordinar la unión entre ambos distritos. Como ya se vio en el Marco Teórico el esquema de cooperativa también implica mayor aporte monetario para los productores, algo que también sería difícil de promover ya que se observa que algunos no quisieran desembolsar fuertes sumas de dinero para aliarse con otros colegas en producción y comercialización de su chirimoya.

- **APOYO ECONÓMICO Y ASISTENCIA TÉCNICA:**

Figura n° 27. Ayuda económica y asistencia técnica en productores no asociados



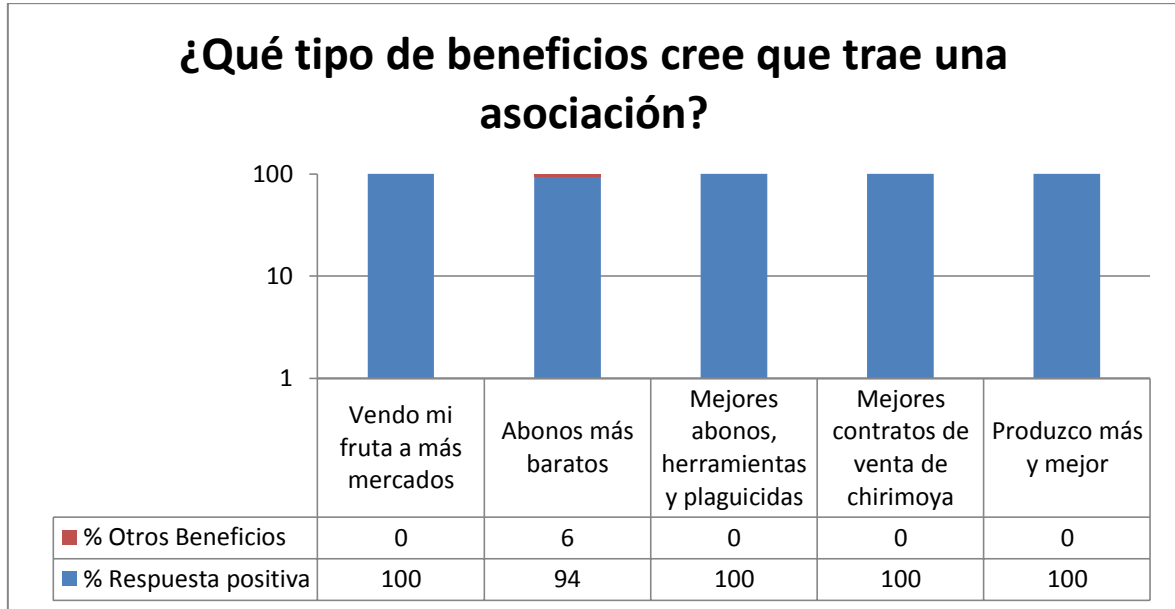
Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

Se observa que hay un gran número de productores de San Juan que han recibido o reciben algún tipo de apoyo por parte de instituciones especializadas en desarrollo productivo y agrícola. Por otra parte hay un reducido grupo de productores que no reciben apoyo ya que muchas veces tampoco lo buscan o tienen chacras cuyo espacio es utilizado para otros fines aparte del cultivo de chirimoya, o se alternan cultivos que no requieren mucho cuidado.

• **VENTAJAS DE LA ASOCIATIVIDAD:**

Figura n° 28. Beneficios de una Asociación para productores no asociados



Fuente: Encuesta a productores de chirimoya

Interpretación:

En el gráfico se observa que la totalidad de productores creen que una asociación tiene capacidad para incursionar en mercados mayores o más grandes que los de sus zonas habituales.

En el gráfico se observa que la gran mayoría de productores saben que una asociación se apoya en comprar insumos, herramientas y equipos de producción más baratos.

Se puede observar que todos los productores encuestados del distrito de San Juan saben que una asociación por el mismo hecho de tener mejor productividad o ser una organización necesita tener herramientas más sofisticadas o mejores insumos.

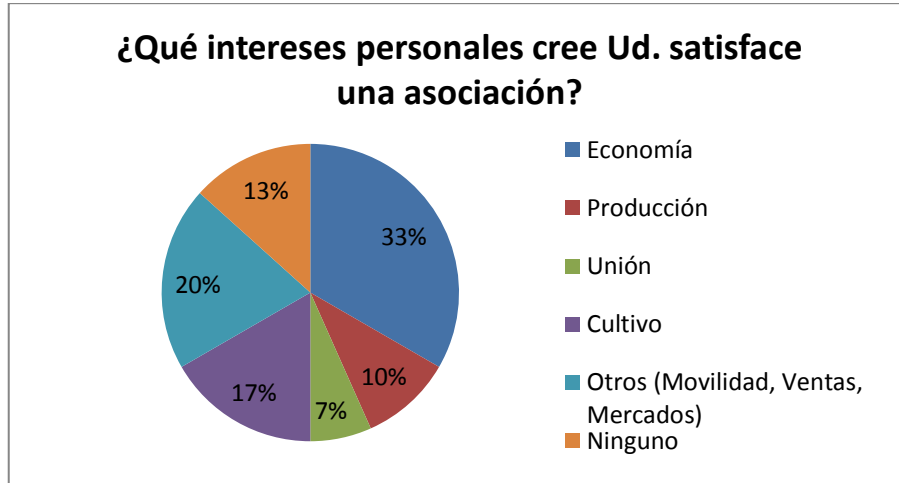
De total de productores no asociados encuestados del distrito de San Juan se puede ver que el 100% piensa que una asociación tiene ventajas o mayor facilidad al negociar con las empresas.

La mayoría de productores que respondieron que sí perciben la autoridad empresarial e institucional que representa una asociación, y así es como se puede tener mejor poder de negociación con el sector privado y se pueden obtener mejores condiciones de producción y venta.

Del total de productores encuestados del distrito de San Juan, absolutamente todos creen en que las asociaciones poseen una mejor actividad productiva. Esto debido a que muchas veces se ha observado que los productores de Asunción han participado con mucha determinación y oferta de frutos en ferias y eventos relacionados con la chirimoya organizados por la Municipalidad de San Juan.

• **INTERESES PERSONALES E INDIVIDUALES:**

Figura n° 29. Intereses individuales para productores no asociados



Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

Según el gráfico se puede observar que de los productores no asociados del distrito de San Juan un 33% cree que el principal interés atendido por una asociación es la economía esto se refiere a menores costos y mayores ingresos por la producción. Luego un 17% cree que el interés primordial que una asociación satisface es cultivo, esto se refiere a un mejor cultivo, plantación de chirimoya y adopción de sistemas tecnificados. También se observa un buen porcentaje de productores (20%) que creen que la movilidad (referido a transporte del producto), la comercialización (referido a mayores ventas) y el acceso a mercados (como Lima u otras regiones) son los principales intereses individuales que satisface una asociación. En menor medida hay algunos productores que creen que la unión o una mayor producción son puntos principales atendidos por una asociación.

Figura n° 30. Intereses organizacionales para productores no asociados



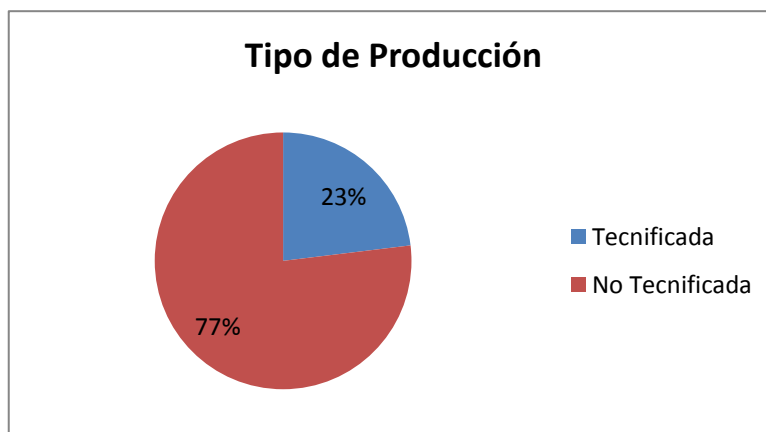
Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

En el gráfico se observa que de los productores no asociados en el distrito de San Juan, hay un 27% de ellos que piensa que la asociación genera menores costos de producción y mayores ingresos por la chirimoya producida. Otro 27% de productores cree que el principal interés satisfecho por una asociación es el acceso a más mercados como por ejemplo mercados nacionales diferentes al local. Por otra parte se observan porcentajes del 12% y 15% de productores que creen que una mayor producción y la venta con mayor frecuencia o posibilidad son factores primordiales que genera una asociación. Por último existe un 19% de productores que piensan que la unificación de fuerzas, el asesoramiento en chacra, la exportación y el mejor transporte del producto son principales intereses organizacionales que una asociación satisface.

- **PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CHIRIMOYA:**

Figura n° 31. Tipo de producción para productores no asociados

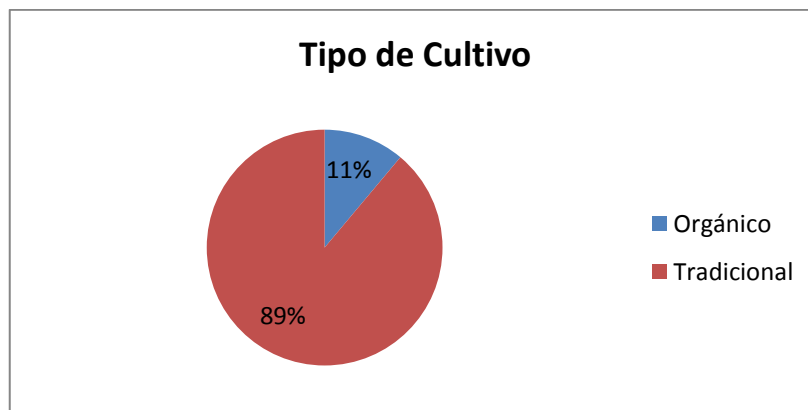


Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

Del total de productores asociados encuestados del distrito de San Juan la mayoría de productores no utiliza sistemas tecnificados como riego controlado, manejo y análisis de suelos, cosechas con equipos apropiados. Sin embargo se observa que algunos productores si practican algunas de estas tecnologías en su producción de chirimoya.

Figura n° 32. Tipo de cultivo para productores no asociados

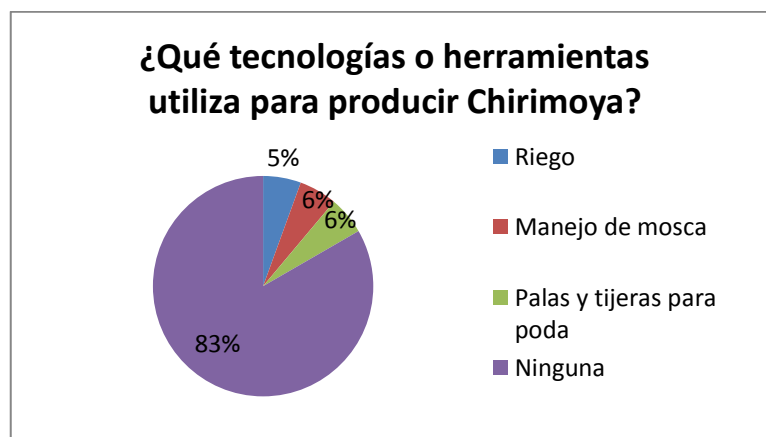


Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

Del total de productores no asociados encuestados del distrito de San Juan, se puede notar también que un pequeño grupo de productores si vienen desarrollando un cultivo orgánico de chirimoya, lo cual indica que aunque algunos productores no estén asociados pueden incursionar en un mejor desarrollo del fruto. Dicha cifra puede ser aún mayor si es que los productores conforman una asociación o contactan con un cliente que motive a mejorar su cultivo.

Figura n° 33. Tecnologías y herramientas de producción para productores no asociados

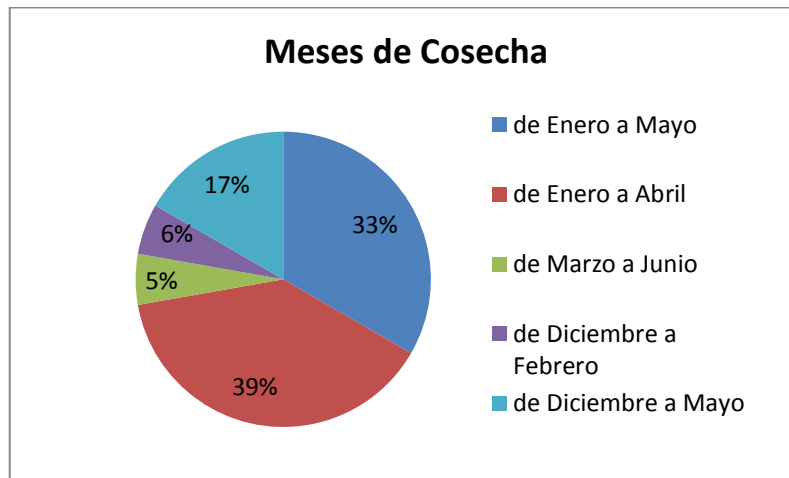


Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

Según el gráfico se puede observar que hay la mayoría de productores no aplica muchas tecnologías o no utiliza herramientas adecuadas para producir, esto se traduce en bajo rendimiento y baja calidad del fruto que obtienen los productores del distrito de San Juan por la poca iniciativa en el manejo de su cultivo.

Figura n° 34. Meses de cosecha para productores no asociados

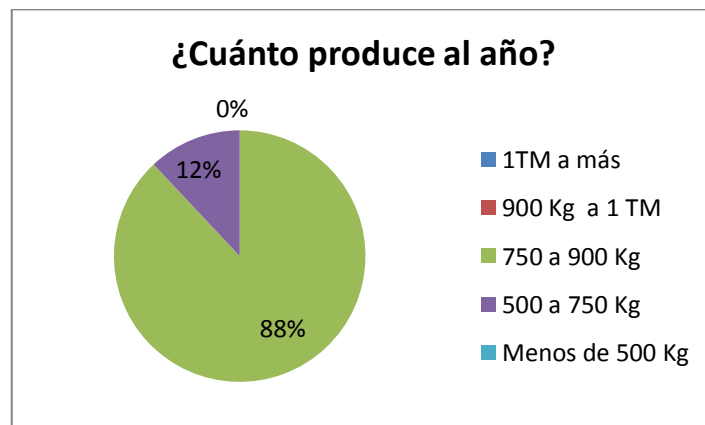


Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

Según el gráfico se puede observar que de los meses de cosecha de chirimoya generalmente son los cinco primeros meses del año. Lo cual tiene cierta concordancia con los meses de cosecha en el distrito de Asunción.

Figura n° 35. Producción anual de Chirimoya, productores no asociados

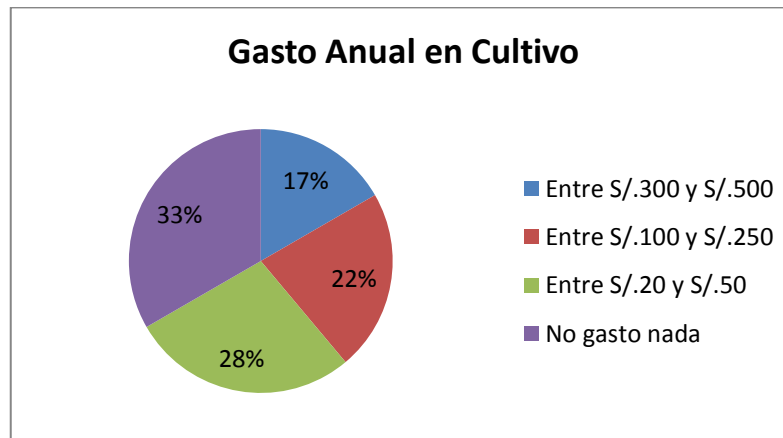


Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

Por otra parte del total de productores encuestados de San Juan, según el gráfico en este distrito se tiene la mayoría obtiene entre de 500 a 750 Kg de chirimoya por año.

Figura n° 36. Gasto anual en productores no asociados

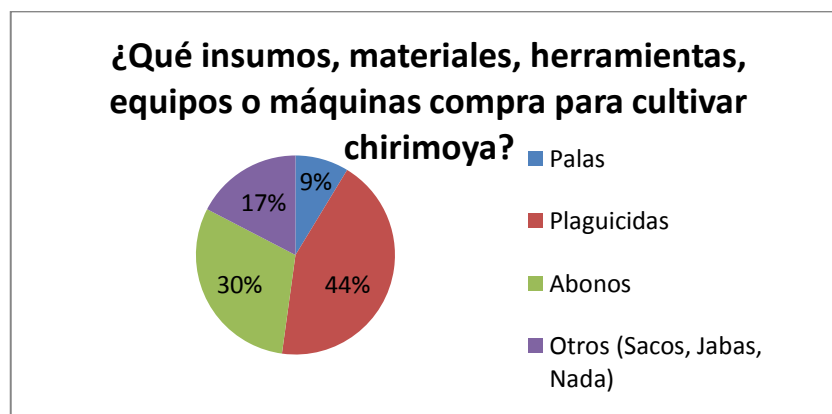


Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

En el caso de los productores no asociados del distrito de San Juan, se puede ver en el gráfico que en general no se invierte tanto en el cultivo debido a que no se toma importancia del manejo agronómico que se le pueda dar lo cual puede incrementar la productividad de chirimoya. No se reflexiona mucho acerca de la repercusión que esto puede tener en el cultivo, muchas veces por la poca motivación que tengan de parte del mercado que paga precios bajos por su producción o porque se piensa que las cantidades ofertadas de chirimoya son suficientes para satisfacerlo.

Figura n° 37. Insumos, materiales y herramientas para productores no asociados

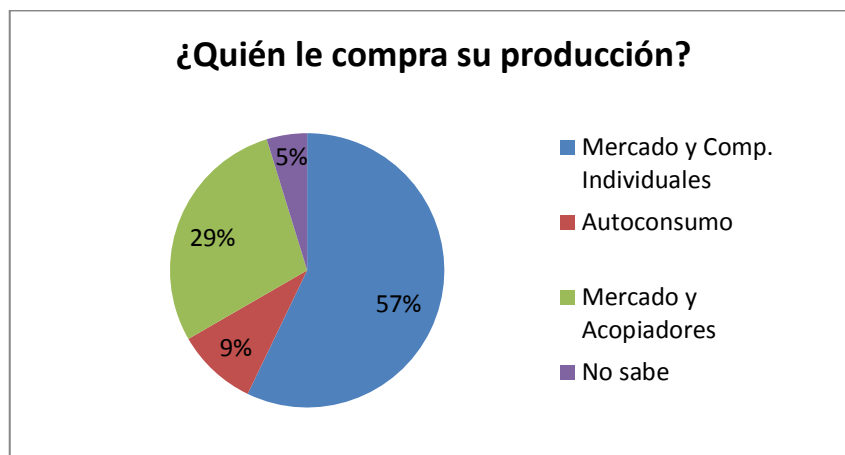


Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

Según el gráfico se observa que en el distrito de San Juan hay alta incidencia de mosca de la fruta, lo cual obliga a que muchos productores compren plaguicidas. Entre otros insumos también los productores hacen uso de fertilizantes ya que buscan obtener un rendimiento favorable de chirimoya cada año.

Figura n°38. Demanda de la producción para productores no asociados

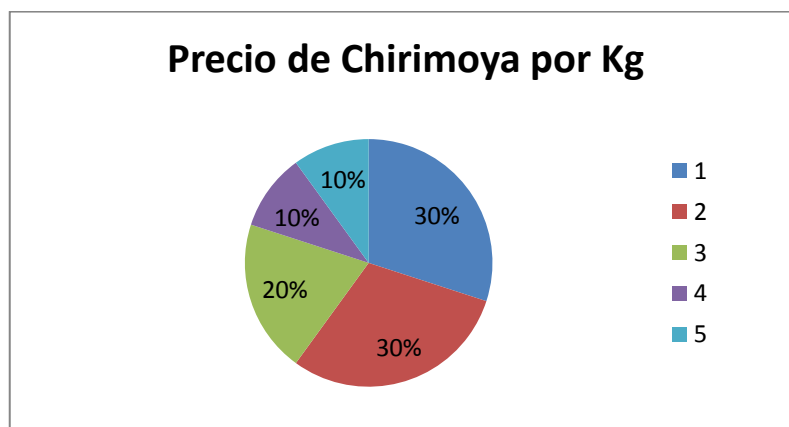


Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

Se observa un gran potencial para un negocio que quiera abastecerse con la producción de este distrito pagando precios razonables. Puesto que también hay otros productores que consumen su propia producción o la misma es demandada por mercados (Chorompampa, San Juan y Cajamarca), acopiadores y compradores individuales.

Figura n° 39. Precio por Kg de chirimoya (Productores No asociados)



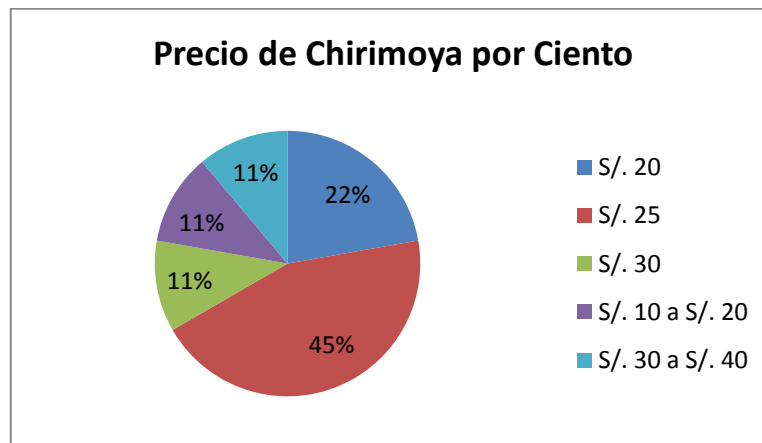
Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

Del total de productores encuestados del distrito de San Juan se observó también que en cuanto a precios, no se recibe lo justo por la producción, predominando precios de entre S/.1 y S/.3 por Kg.

Es necesario decir que en esta parte algunos de los productores dijeron no sólo comercializar la chirimoya por Kg sino también por ciento (cien unidades) cobrando precios más elevados por esta forma de venta, a continuación se muestra el resultado de las respuestas en precios que dieron sólo los productores que venden en las dos modalidades:

Figura n° 40. Precio por ciento de chirimoya (Productores No asociados)



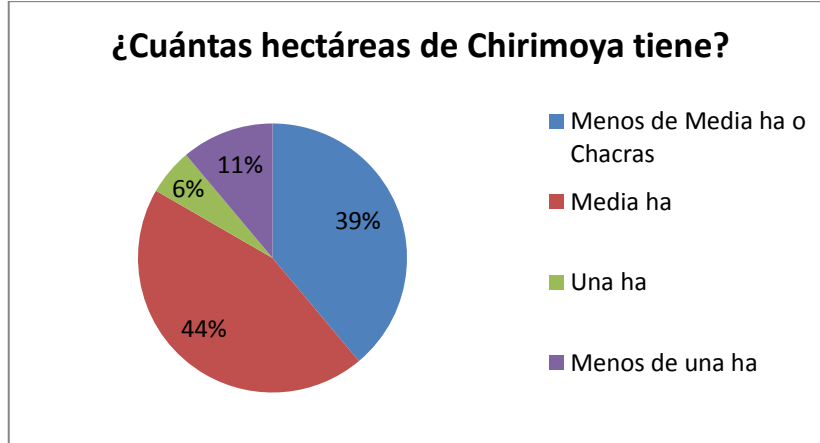
Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

De los productores de San Juan que respondieron comercializar chirimoya también por ciento. Se observa que existe una misma tendencia para ellos en cuanto a precios bajos obtenidos por chirimoya, predominando precios de entre S/.20 y S/.25.

• **CONDICIONES Y CARACTERÍSTICAS PARA EXPORTACIÓN:**

Figura n° 41. Hectáreas de chirimoya (Productores No asociados)

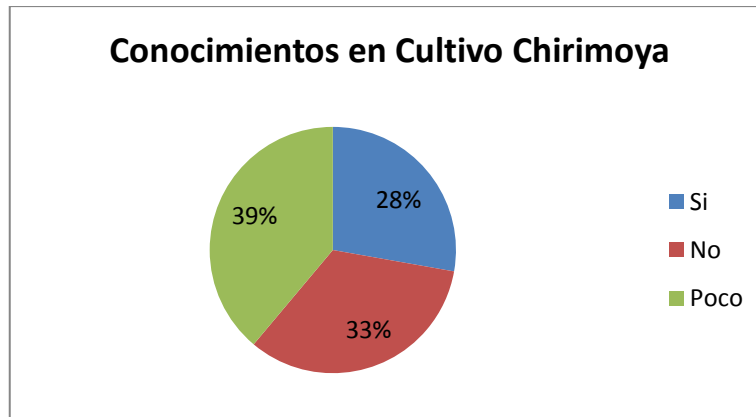


Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

Del total de productores encuestados del distrito de San Juan se observa que predomina un gran número de productores que poseen entre media ha o menos de media ha (chacras) para producción de chirimoya.

Figura n° 42. Conocimientos sobre manejo adecuado de chirimoya (Productores No asociados)



Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

En el gráfico se observa que del total de productores no asociados del distrito de San Juan muy pocos conocen de manera profunda sobre un adecuado manejo de chirimoya.

Figura n° 43. Conocimientos sobre empaque y etiquetado de chirimoya (Productores No asociados)

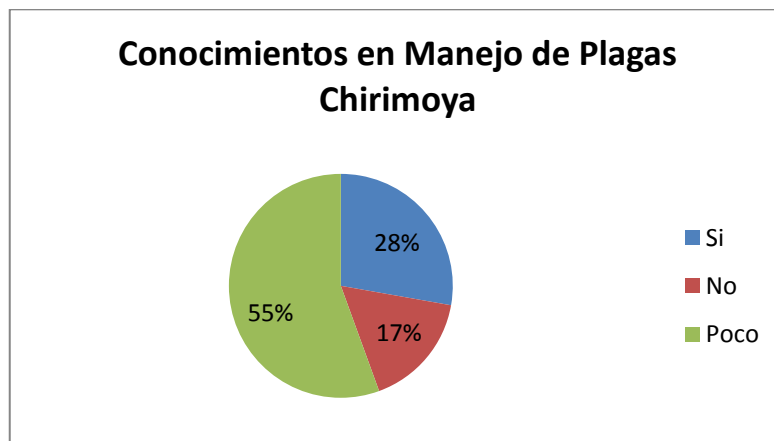


Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

Del total de productores no asociados del distrito de San Juan más de la mitad de ellos no tienen ningún conocimiento sobre este tema, esto se debe a que los productores de este distrito no tienen muchos conocimientos sobre exportación en general, algunos tampoco conocen completamente el concepto.

Figura n° 44. Conocimientos en manejo de plagas de chirimoya (Productores No asociados)

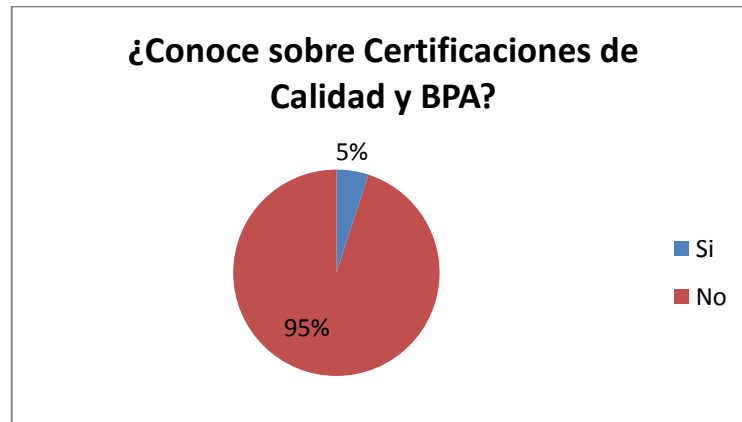


Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

Más de la mitad de productores tienen conocimientos básicos sobre el manejo de plagas de chirimoya, esto se debe a que se tienen muchas iniciativas por parte de las instituciones de apoyo para capacitar en estos temas pero poca motivación y valoración del productor de chirimoya para aprender de manera consciente y constante.

Figura n° 45. Conocimiento sobre certificaciones y BPA (Productores No asociados)



Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

Para el caso de los productores encuestados de San Juan, se observa una gran incertidumbre por respecto al conocimiento pleno en tales temas, aunque algunos hayan respondido que conocen un poco, el panorama para ellos es nulo.

Figura n° 46. Dificultades para exportar en productores no asociados

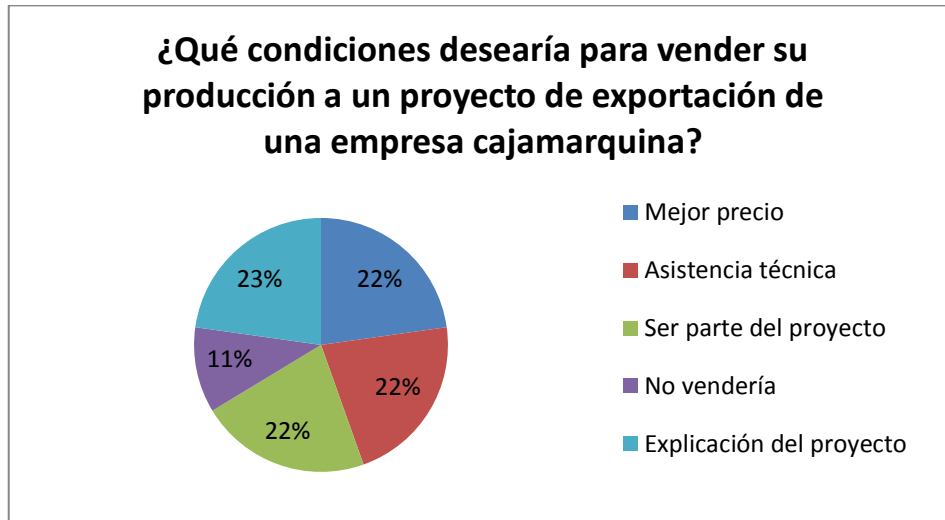


Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

Con respecto a los productores de San Juan se puede notar un buen porcentaje de productores que mencionaron a la falta de asesoría en chacra como una de las principales dificultades para exportar.

Figura n° 47. Deseo de Venta de Producción a Empresa Cajamarquina
(Productores no asociados)



Fuente: Encuestas a productores

Interpretación:

Una proporción de productores de San Juan similar a la de productores de Asunción accedieron siempre y cuando se les haga parte del proyecto y se garantice tanto el precio como un apoyo en producción de su chirimoya.

4.3. RESULTADOS DE ENTREVISTA A EXPERTO

Además de las encuestas también se consideró necesario realizar una entrevista con algún experto o conocedor en materia agrícola, de cultivo y social en productores de chirimoya de la región Cajamarca para evaluar la realidad productiva, la comercialización y potencial de exportación del fruto desde las zonas productoras.

El experto entrevistado fue el Ingeniero Agrónomo César Vega Reaño, Jefe del Área de Sanidad Vegetal del Servicio Nacional de Sanidad Agraria - SENASA Cajamarca. A continuación se muestra un pequeño cuadro resumen con las principales respuestas y aportes que este experto pudo brindar:

Tabla n° 5. Resultados de Entrevista a Experto

PREGUNTA	RESPUESTA
¿La producción de chirimoya en la región de Cajamarca cuenta con un potencial exportador? Sí, No ¿Por qué?	Sí es potencialmente exportable debido a su área considerable en el Valle Alto Jequetepeque (740.00 Hás registradas en un levantamiento de información predio por predio en el año 2007), su concentración en zonas definidas, la potencial buena calidad de la fruta y por tratarse de una fruta exótica para los mercados de los países europeos, asiáticos y/o el norteamericano.
¿Cuáles son las debilidades de la producción de chirimoya en Cajamarca?	Productores aún no manejan técnicamente áreas de su propiedad. No se ha seleccionado un ecotipo adecuado para exportación con mayores rendimientos con poca cantidad de semillas y que no se oxide rápidamente. Aún los métodos de cosecha son rudimentarios haciendo que se golpee mucho la fruta cosechada y se malogre rápidamente. Productores no realizan labores suficientes de prevención y control de plagas por lo cual se conoce oficialmente que el rendimiento por este factor se expresa solamente en un 60%. Además tampoco están asociados para ofrecer volúmenes en cantidades adecuadas y en momentos oportunos.
¿Cuáles son las fortalezas de la producción de chirimoya en Cajamarca?	El hecho de ser una especie que crece naturalmente en la zona, adaptada al clima local, la calidad organoléptica de la fruta es muy buena a pesar de la falta o poco manejo técnico incluyendo el aspecto fitosanitario, la variedad de ecotipos presentes en la zona.
¿Existen empresas acopiadoras de chirimoya en la región?	Actualmente para el mercado nacional existen algunas empresas acopiadoras siendo las siguientes: "Mariposa Andina", de la ciudad de Lima, quienes llevan chirimoya para procesar pulpa, Agrocomercial Huayiged EIRL, Agronegocios "Branjaicin", también existen acopiadores individuales.
¿Qué tipo de tecnología o herramientas son necesarias para la producción de chirimoya?	Por ser una especie medianamente rústica la Chirimoya no requiere tanto de tecnologías de punta para su producción en la zona, basta con una tecnología media para realizar labores de manejo cultural y de prevención fitosanitaria; deshierbos, podas, abonamientos y/o fertilizaciones en base a análisis de suelos, prácticas de Manejo Integrado de Plagas (MIP) y de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) técnicas adecuadas y modernas de cosecha y transporte,

	<p>manejo de suelos, conservación de suelos.</p> <p>Las Herramientas necesarias para la producción de Chirimoya implican las manuales como lampas, picos, serruchos, sierras, tijeras de podar, bombas manuales o de mochila, algunas mecanizadas como motosierras, hoyadoras para plantaciones, motofumigadoras, entre otras.</p>
<p>¿Qué condiciones en cuanto a suelo, clima, humedad se necesita para obtener chirimoya de calidad?</p>	<p>La chirimoya se adapta a una gran variedad de suelos; arenosos, limo arcillosos, francos o arcillosos, ubicados en zonas ligeramente planas o en laderas, se ha observado inclusive en suelos pedregosos, requiere un clima ligeramente seco donde no llueva mucho y necesita humedad en el suelo para su desarrollo normal pero no es tolerante a los encharcamientos.</p>
<p>¿Los productores de chirimoya reciben el apoyo, capacitación y financiamiento necesarios?</p>	<p>En cuanto a capacitación durante los años 2007 al 2010 se ejecutó en la región el Proyecto “Establecimiento de Niveles de Escasa Prevalencia de Moscas de la Fruta en el Valle Alto Jequetepeque” mediante el cual se capacitó y entrenó a todos los productores de frutales del Valle incluyendo a los de Chirimoya lográndose reducir drásticamente la incidencia de Moscas de la fruta y las infestaciones por esta plaga, lo cual aumento posteriormente debido a que los productores fueron descuidando la iniciativa. También las Municipalidades distritales de las zonas donde se cultiva chirimoya (San Juan, Asunción, San Pablo) han apoyado eventualmente a los productores mediante acciones conjuntas en convenio con el SENASA. El financiamiento directo al parecer no es recibido por parte de instituciones o empresas.</p>
<p>¿Se ha realizado exportación de Chirimoya desde la Región?</p>	<p>Aún no, sólo se ha registrado un envío de una muestra de algunos frutos de chirimoya (7.6 Kgs.) en el mes de marzo del presente año 2016 pero sin resultados positivos porque se enviaron frutas muy próximas a madurar y la calidad al llegar al país de destino (Italia) no fue la adecuada.</p>
<p>¿Qué certificaciones se puede obtener para la comercialización de chirimoya?</p>	<p>Si se implementa el manejo técnico necesario en el cultivo y los productores toman conciencia de que su producción puede destinarse a la exportación se podría obtener certificaciones de producción orgánica.</p>
<p>Usted que conoce la situación actual de producción de Chirimoya en Cajamarca, ¿De qué manera y con qué productores me recomendaría trabajar para elaborar el presente estudio de exportación? ¿Por qué?</p>	<p>Se sugiere que para elaborar un estudio de exportación de chirimoya primeramente se visite y evalúe áreas naturales con algo de manejo y/o plantaciones en los distritos de Asunción y San Juan (provincia de Cajamarca) principales zonas productores y en la provincia de San Pablo con el Sr. Alberto Moncada (Caserío Capellanía, Distrito San Luis) productor líder de la zona y confirmar in situ la disposición de áreas y productividad suficientes para reunir volúmenes requeridos, y sobre todo la disposición de los productores para cumplir con las actividades y requisitos para poder exportar.</p> <p>También hay que tener en cuenta en primer lugar los requisitos que establecen los probables países de destino para la Chirimoya peruana.</p>

4.4. PROPUESTA DE EXPORTACIÓN: PLAN DE NEGOCIOS

CAPÍTULO I: IDEA DE NEGOCIO

1.1. IDENTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO:

Tabla n° 6. Registro de Ideas de Negocio:

N°	IDEA DE NEGOCIO
1	Pulpa de Chirimoya Congelada
2	Miel de Abeja
3	Biofertilizantes y Bioinsumos Agrícolas
4	Biopienso para Animales
5	Embutidos Delicatessen
6	Preparados Capilares

Fuente: Elaboración propia

Habiendo revisado e indagado sobre algunos temas de negocio, oportunidades de mercado y noticias sobre tendencias en cuanto a productos y servicios, se presentaron estas ideas preliminares por sus atractivas denominaciones y por el panorama positivo que a criterio del investigador, resultan tener a futuro.

Tabla n° 7. Proceso de Depuración:

N°	IDEA DE NEGOCIO	CRITERIOS		
		RENTABILIDAD	INTERÉS	IMPACTO SOCIAL
1	Pulpa de Chirimoya Congelada	X	x	x
2	Miel de Abeja	X		x
3	Biofertilizantes y Bioinsumos Agrícolas		x	
4	Biopienso para Animales		x	
5	Embutidos Delicatessen	X		
6	Preparados Capilares		x	

Fuente: Elaboración propia

Una vez presentadas dichas ideas se procedió al proceso de depuración, calificando cada idea en base a criterios como rentabilidad, interés e impacto social. Estos criterios fueron aplicados para cada idea en base al conocimiento e intuición del investigador.

Tabla n° 8. Cumplimiento de Requisito:

N°	IDEA DE NEGOCIO	CRITERIOS			APLICA	
		RENTABILIDAD	INTERÉS	IMPACTO SOCIAL	SI	NO
1	Pulpa de Chirimoya Congelada	x	X	x	x	
2	Miel de Abeja	x		x	x	
3	Biofertilizantes y Bioinsumos Agrícolas		X			x
4	Biopiensos para Animales		X			x
5	Embutidos Delicatessen	x				x
6	Preparados Capilares		X			x

Fuente: Elaboración Propia

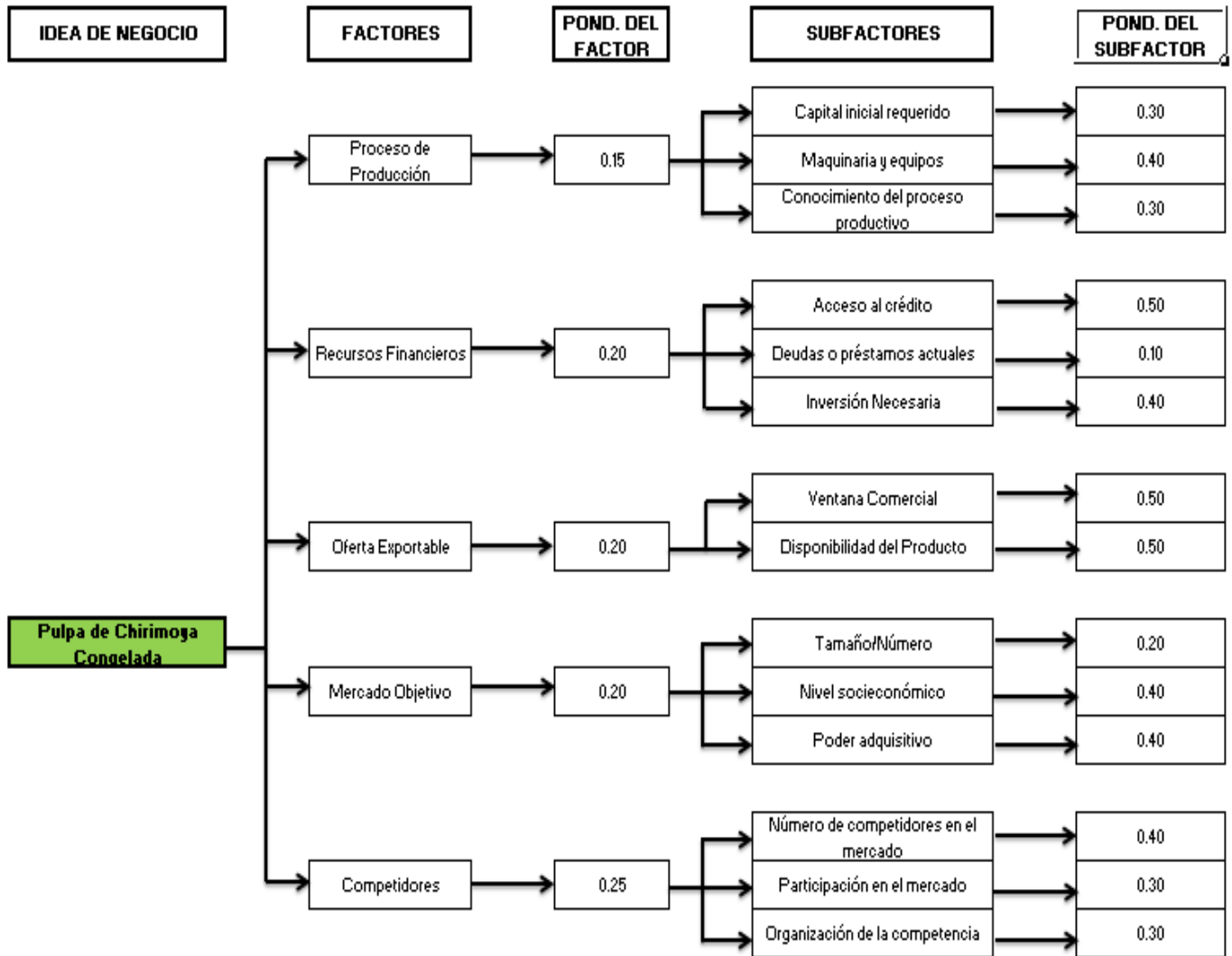
Como resultado se obtuvo que las Ideas N° 1 y 2 cumplieron con un mínimo de dos criterios importantes, por lo cual fueron elegidas para la última etapa de evaluación.

La idea N° 1 cumplió con los criterios de Rentabilidad, Interés e Impacto Social, ya que según algunas observaciones la Pulpa de Chirimoya tiene mucho potencial por explotar aún, se perfila como un negocio rentable (por la baja inversión en equipos y la alta valorización de la pulpa), tiene mucho atractivo de exploración e interés por parte del investigador, y por último concede a la sociedad un impacto positivo que permita mejorar las condiciones de vida para los agricultores que produzcan Chirimoya en volúmenes y calidades aceptables.

La idea N° 2 cumplió con los criterios de Rentabilidad e Impacto social, por su potencial de producción a gran escala y exportación, posibilidad de mercado para empresas de productos derivados de la miel, y por la buena repercusión social también para la comunidad de apicultores que hayan desarrollado un buen sistema de producción de la miel en volumen y calidad adecuada.

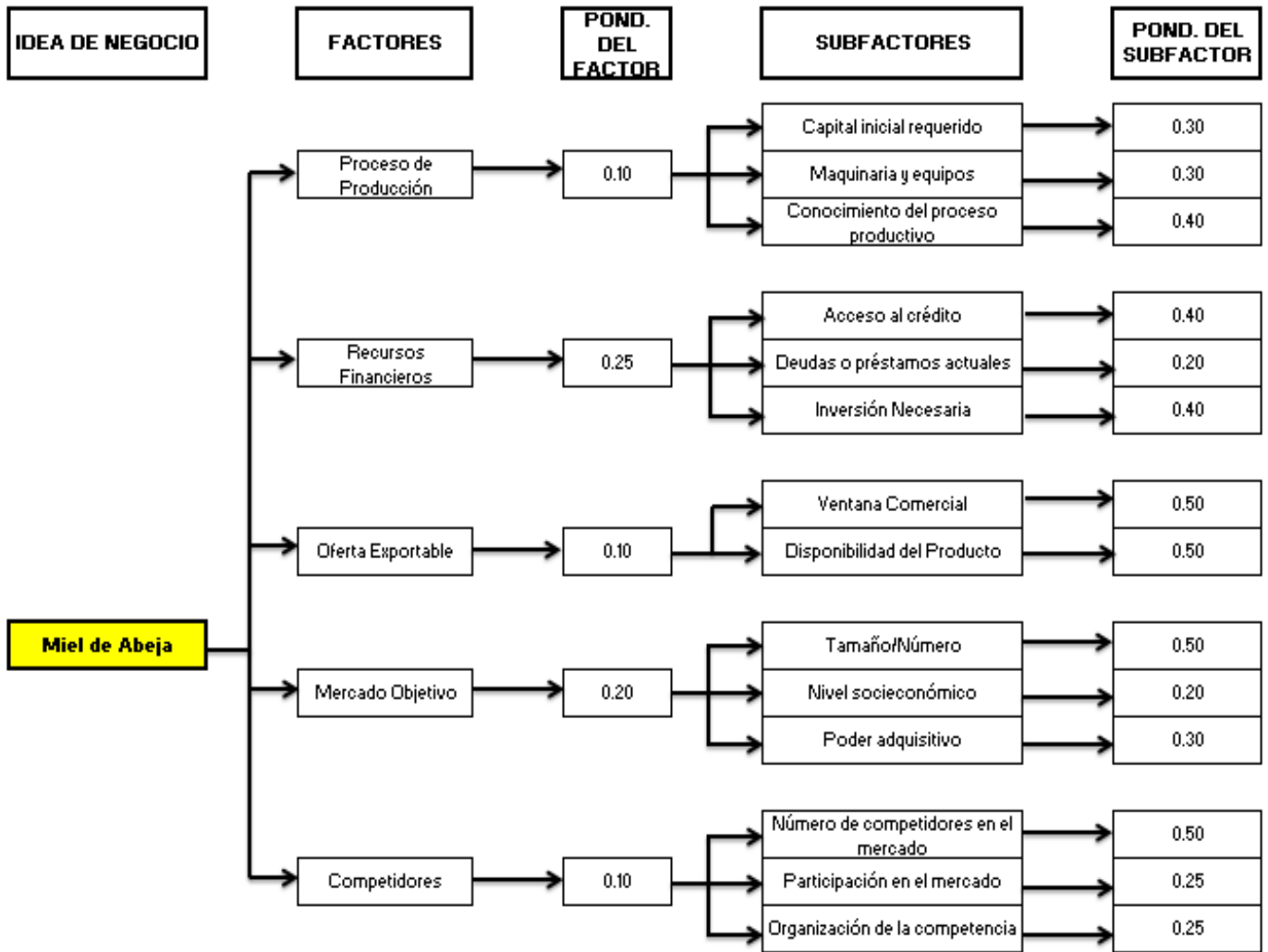
1.2. EVALUACIÓN DE IDEAS PLANTEADAS:

Figura n° 48. Evaluación de Pulpa de Chirimoya Congelada



Fuente: Elaboración Propia

Figura n° 49. Evaluación de Miel de Abeja



Fuente: Elaboración Propia

• **Ponderación y Asignación de Calificación:**

Tabla n° 9. Calificación Pulpa de Chirimoya Congelada

Factor	Ponderación Factor	Subfactor	Ponderación subfactor	Asig. Notas (1 al 20)	Consolidación valor factor	Pond. * valor factor
Proceso de producción	0.15	Capital inicial requerido	0.30	14	12.5	1.875
		Maquinaria y equipos	0.40	11		
		Conocimiento proc. productivo	0.30	13		
Recursos financieros	0.20	Acceso al crédito	0.50	15	14.7	2.94
		Deudas o préstamos actuales	0.10	16		
		Inversión necesaria	0.40	14		
Oferta exportable	0.20	Ventana comercial	0.50	17	17	3.4
		Disponibilidad del producto	0.50	17		
Mercado objetivo	0.20	Tamaño/Número	0.20	11	12.2	2.44
		Nivel socioeconómico	0.40	12		
		Poder adquisitivo	0.40	13		
Competidores	0.25	N° competidores en el mercado	0.40	15	13.8	3.45
		Participación en el mercado	0.30	13		
		Org. de la competencia	0.30	13		
Resultado final					14.1	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla n° 10. Calificación Miel de Abeja

Factor	Ponderación Factor	Subfactor	Ponderación subfactor	Asig. Notas (1 al 20)	Consolidación valor factor	Pond. * valor factor
Proceso de producción	0.15	Capital inicial requerido	0.30	11	11.4	1.71
		Maquinaria y equipos	0.30	11		
		Conocimiento proc. productivo	0.40	12		
Recursos financieros	0.20	Acceso al crédito	0.40	14	14.2	2.84
		Deudas o préstamos actuales	0.20	15		
		Inversión necesaria	0.40	14		
Oferta exportable	0.20	Ventana comercial	0.50	15	15	3
		Disponibilidad del producto	0.50	15		
Mercado objetivo	0.20	Tamaño/Número	0.50	12	12.3	2.46
		Nivel socioeconómico	0.20	12		
		Poder adquisitivo	0.30	13		
Competidores	0.25	N° competidores en el mercado	0.50	14	13.5	3.375
		Participación en el mercado	0.25	13		
		Org. de la competencia	0.25	13		
Resultado final					13.4	

Fuente: Elaboración Propia

1.3 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO:

La idea de negocio consiste en el procesamiento industrial y exportación de chirimoya, en presentación de pulpa congelada envasada, para su posterior comercialización al país de Estados Unidos. El negocio fue comparado con otra idea que es la producción y exportación de Miel de abeja, sin embargo como la propuesta de exportar miel por sí es un poco más común, y por el bajo conocimiento que se posee en la investigación sobre las posibilidades de agregar valor a este producto para su comercialización en posibles derivados (aparte de otros factores como análisis de mercado, competidores y proceso productivo) dicha idea de negocio se categorizó como una idea conservadora pero con bajo puntaje (13.4). Ahora en cuanto a la exportación de pulpa de Chirimoya congelada, a pesar de que también se calificó como una idea conservadora, esta tiene mayor puntaje (14.1) puesto que, según muchas investigaciones, éste es un negocio en pleno crecimiento y la inversión requerida para emprender el procesamiento en pulpa de este fruto resulta ser relativamente más económica. Por otro lado se ha observado que la oferta exportable es prometedora y aunque en baja cantidad, presenta posibilidad de penetración en nichos de mercado y en negocios que requieren abastecerse de bajas cantidades de productos al año. Un posible segmento al que se puede dirigir la oferta son las tiendas gourmet y supermercados.

Figuras n° 50. y 51. Chirimoya y Pulpa de Chirimoya



Fuente: Google
Imágenes



La chirimoya (*Annona cherimola* Mill) tiene su origen en los valles interandinos de Perú y Ecuador, situados entre los 1,500 y 2,000 msnm. En el Perú se encuentran cultivares muy promisorios para el desarrollo comercial de gran volumen que el mercado internacional requerirá en el futuro.

La chirimoya una fruta redondeada de forma acorazonada, de color verde claro con hoyos que se asemejan a huellas digitales o a las escamas de un reptil. Su pulpa es cremosa, formando ligeros grumos de aspecto gelatinoso que alberga diversas semillas de color negro brillante que se desprenden con bastante facilidad. Su sabor es dulce, parecido al de la fresa y la frambuesa, con un fino aroma a canela. Los tamaños del fruto más comunes van desde los 70 a los 85 milímetros y más.

La propagación se hace por injertos. En el Perú el patrón o porta injerto más comúnmente empleado es la propia chirimoya; en suelos pobres también puede ser utilizada la guanábana. La

Según la Oficina de Censo de los Estados Unidos (2010) la distribución promedio de población por milla cuadrada en EE.UU. es de 87.4 personas, y en el estado de Washington es de 101.2. lo cual puede posibilitar un mayor flujo de potenciales clientes que puedan movilizarse por los centros comerciales y demás negocios de venta al detalle.

El estado de Washington contiene una población de aproximadamente 7 millones, representando el 2.23% del total de la población del país. En este estado la distribución de la población estadounidense por sexo es: En varones 3.6 millones (aprox.) y en mujeres 3.4 millones, según esto se determina que existe una ligera superioridad de hombres con respecto a mujeres.

- **Factor Económico:**

Estados Unidos se considera como una de las economías más grandes y sólidas del mundo, con un PBI estimado de US\$ 17,947 billones al 2015 (US\$ 57,046 per capita en 2015 según el Fondo Monetario Internacional) y cuyo crecimiento anual se da a una tasa porcentual promedio del 2.2% (PBI real) a precios de mercado sobre la base de dólares del país constantes desde el 2010 (Banco Mundial 2015 y Fondo Monetario Internacional).

Sin embargo, según el MINCETUR la economía estadounidense creció 2.2% en 2014 y se proyectó a una tasa de crecimiento de 3.1% en 2015. Por otra parte según el Banco Mundial la tasa de inflación con respecto al IPC en los EE.UU. en Julio del 2016 registró un nivel del 0.835%. Estos indicadores implican que tanto los clientes como los consumidores pueden incrementar sus requerimientos de alimentos en los próximos años. Dicha situación traería beneficios para el desarrollo de la idea de negocio.

En cuanto a las importaciones según el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España, en el 2015 en Estados Unidos representaron un total de 2,241 millones de dólares. Estados Unidos importa mayormente de los países de la cuenca del pacífico (36.5% del total en 2015) y de Canadá y México (25.9% en 2015). Hasta el 2015 EE.UU. aumento sus compras al exterior de bienes de consumo en un 4.7%.

Estados Unidos tiene un 14.8% de personas en situación de pobreza. Hasta el 2014 los ingresos por persona fueron de US\$ 28.5, en tanto que en el estado de Washington el ingreso per cápita es mayor que el promedio del país ya que son US\$ 31.2. Esto hace que dicho estado sea uno de los lugares más atractivos para dirigir el negocio. Aparte de que en dicha ciudad no existe tanta población a diferencia de estados como en Nueva York, California, Texas o Florida que tienen grandes flujos de personas y por ende mucho más potencial de consumo al año, incluyendo aquellos negocios y tiendas pequeños que necesitan abastecerse con grandes cantidades de un producto por campaña comercial.

Entre otros reportes del Ministerio de Relaciones Exteriores (2011) durante la crisis económica del 2008 y 2009 la consultora Packaged Facts informó que las ventas de alimentos gourmet en el mercado norteamericano se vieron afectadas. Se debe destacar que el 80% de este sector corresponden al formato de retail con un valor de más de US\$ 50 mil millones.

También el MRE resaltó que según ciertas proyecciones el mercado de productos gourmet crecería lentamente a una tasa anual promedio de 5.3% finalizando entre los US\$ 86 mil millones al 2014. Esto explica que los ciudadanos estadounidenses han ido superando la crisis poco a poco pero aún tienen estrategias de ahorro y los minoristas o proveedores de alimentos aún no desean especular con mayores volúmenes de compras y planes de expansión, esto puede ser algo que no afecte mucho al negocio aunque debe mantenerse en observación pero en general con la oferta exportable que existe y el mercado al cual se apunta los volúmenes que se puedan comercializar tampoco serán muy grandes.

En cuanto a la evolución del tipo de cambio según el Banco Central de Reserva del Perú (2016), ha tenido un flujo estable promedio (desde el 2010 hasta el 2014) de 2.75 Nuevos Soles /Dólar (2.83 en 2010; 2.75 en 2011; 2.64 en 2012; 2.70 en 2013 y 2.84 en 2014). Pero fue en el año 2015 en el cual el tipo de cambio experimentó su pico más alto en lo que va del quinquenio, con 3.19 Nuevos Soles /Dólar. Dicha tendencia se ha mantenido hasta este año reportándose en 3.30 Nuevos Soles/Dólar hasta Abril. Esto puede afectar el sistema de exportaciones de nuestro país con respecto al precio de las mercancías, es decir repercutiría negativamente en el negocio.

- **Factor Político/Legal:**

Estados Unidos es una república constitucional, presidencial y federal. Su forma gubernamental es de categoría demócrata presidencialista por los poderes que se le confiere al presidente de acuerdo a la Constitución. La división de poderes es similar al sistema peruano ya que existe Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

En el sistema democrático constitucional estadounidense se ha reconocido la alternancia en el gobierno de dos partidos grandes y absolutos, el Republicano y el Demócrata. Son los dos únicos partidos que han ejercido el poder en este país desde mediados del siglo XIX. El Partido Republicano según El Diario Exterior de España (2015) es el partido de la derecha y centro derecha estadounidense, ha ido perdiendo adeptos en los últimos años a medida que se adoptaba una ideología mucho más conservadora y a menudo relacionada con problemas sociales y nacionalistas; así mismo se ha visto debilitado por el fortalecimiento e influencia de la comunidad latina y afroamericana en ese país. El empresario, político y escritor multimillonario Donald Trump es un representante de este partido y actualmente postula a la presidencia de EE. UU. para las elecciones del 2016.

Por otro lado el Partido Demócrata según el Diario Exterior de España (2015) es el partido definido a grandes rasgos como representante de la social democracia en los Estados Unidos. Sus partidarios y promotores consideran que al menos en política económica se muestran más centristas que los republicanos que siempre cuestionan el estado de bienestar de la nación. Sus últimos miembros influyentes Barack Obama y Bill Clinton postularon a la presidencia en los períodos 2009 al 2016 y 1993 al 2001 respectivamente. Actualmente su esposa Hillary Clinton postula a la presidencia representando a este partido, para las elecciones del 2016. Se cree mucho más conveniente que la ganadora a la presidencia sea dicha candidata puesto que el partido demócrata emprende y defiende medidas mejor regularizadas en cuanto a política social. Asimismo, los demócratas no se oponen a una economía de libre mercado, pero creen que el estado debe interceder más para garantizar más la igualdad de oportunidades. Esto en cuanto a comercio exterior y políticas internacionales, favorecería mucho al negocio.

Según el Banco Mundial el país americano se ubicó en la posición N°7 de 189 economías analizadas en el ranking de facilidad para hacer negocios en el 2014, así mismo ocupó el lugar 16 en la categoría Comercio Transfronterizo, por debajo del Reino Unido (15) y por encima de Alemania (18). Este dato resulta muy positivo ya que abre posibilidades para establecer contactos y realizar negocios de exportación con este país y así poder emprender el negocio de comercialización del producto.

Existen variadas normativas que exigen ser cumplidas si un país quiere exportar pulpa de Chirimoya hacia EE.UU. Asimismo existen ciertas agencias que controlan el ingreso de productos para consumo en ese país. La Food and Drug Administration (FDA por sus siglas en inglés) regula los alimentos, bebidas y suplementos alimenticios destinados al consumo por parte de seres humanos o animales en EE.UU. Al respecto, según registrarcorp.com se muestra un pequeño ciclo de pasos para exportar comida hacia dicho país cumpliendo específicamente los requisitos generales establecidos por la FDA.

Tabla n° 11. Pasos para exportar basados en requisitos generales de la FDA

PASO	ACTIVIDAD
1. Registrarse ante la FDA	Debe registrarse en la FDA si se manufactura, procesa, empaca, o vende comida para consumo humano o animal. Una vez registrado, asegúrese de renovar cada dos años su registro.
2. Designar un agente de EE. UU.	Al registrarse, usted debe designar un agente de EE.UU. Dichos agentes deben estar ubicados físicamente en ese país y estar disponibles las 24 horas al día para ser contactados por la FDA para preguntas sobre los envíos y programación de inspecciones.
3. Etiquetar sus productos	Errores de etiquetado son una de las principales causas por las que se deniega el ingreso de alimentos a EE.UU. Las

4. Notificar el aviso previo

regulaciones de la FDA son estrictas y extensas e incluyen todo, desde la lista de ingredientes hasta los tamaños de las fuentes utilizadas. Asegúrese de revisar los reglamentos a profundidad.

Cuando su producto ha sido apropiadamente etiquetado y listo para enviar, debe informar a la FDA que el envío estará llegando a los EE.UU. La presentación del documento de aviso previo a la FDA depende de la modalidad de transporte del envío.

Adaptado de: http://www.registrarcorp.com/fda/pdf/How_to_Export_Infographic.pdf

Elaboración: Propia

Por otro lado existen otras agencias que de manera conjunta establecen ciertos requerimientos y regulan sobre las condiciones para la importación de determinados productos. Al mismo tiempo estas agencias cooperan con la Administración de Aduana de EE.UU. para aplicar dichas normativas. Ya que también resulta necesario conocer los requisitos de importación, se presenta un cuadro describiendo dos de los principales requisitos para este proceso:

Tabla n° 12. Documentos necesarios para importación de productos

Partida Arancelaria: 20.08.99.90.00	
DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN
Power of Attorney (Poder Legal)	Autorización para tramitar legalmente acciones específicamente relacionadas con el Departamento de Aduanas de los EE.UU. representando a la empresa que desee realizar un negocio comercial.
Customs Bond (Fianza para el Departamento de Aduanas)	Fianza que compromete el cumplimiento de lo dispuesto en las regulaciones y tarifas del país. Documento que podrá ser utilizado por el departamento de Aduanas de los EE.UU. ante cualquier situación. Este documento sirve por un año para cualquier puerto de los EE.UU.

Adaptado de: [http://www.dhl-](http://www.dhl-usa.com/content/dam/downloads/us/express/local_other/dhl_us_customs_import_guide.pdf)

[usa.com/content/dam/downloads/us/express/local_other/dhl_us_customs_import_guide.pdf](http://www.dhl-usa.com/content/dam/downloads/us/express/local_other/dhl_us_customs_import_guide.pdf)

Elaboración: Propia

Por otro lado existen ciertos documentos que el exportador debe entregar al agente de aduanas del país de origen, como por ejemplo: Copia del Conocimiento de Embarque (Bill of Lading, Factura Comercial completa, Lista de Empaque (Packing List), Análisis del Departamento de Aduanas de Estados Unidos (en caso sea requerido para el envío), Certificado de Origen (en caso de aprovechar los beneficios del TLC) y Carta de Instrucciones.

Estos documentos son enviados con el fin de que dicho agente tenga suficiente tiempo para hacer los preparativos en aduana de la mercancía exportada y notificar al agente de aduana del país de destino sobre el tipo de transporte que se utilizará para el correspondiente despacho. Asimismo el agente del país de destino notificará al importador sobre el arribo de su mercancía con su respectiva partida.

En cuanto a las regulaciones sobre el etiquetado y empaquetado, los EE.UU. presentan exigencias muy variadas y estrictas que en la mayoría de los casos devienen en trámites y procesos tediosos y duraderos.

Al respecto, el MINCETUR (2015) nos dice que todo producto que se comercialice en los EE.UU. debe llevar un rótulo que cumpla la normativa que se encuentra en el Código de Regulaciones Federales, título 21, parte 101 “Food Labeling” (21 CFR 101). Caso contrario las autoridades estadounidenses rechazarán y prohibirán la entrada del producto en el país.

A continuación se muestran ciertas características generales de etiquetado a cumplir para la comercialización de alimentos:

Tabla n° 13. Requisitos de etiquetado para comercialización de alimentos

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Idioma	Cualquier producto alimenticio, procesado industrialmente debe contener en su etiqueta información en el idioma inglés.
País de Manufacturación	El país en el cual se manufacturó el producto debe ser señalado claramente en el envase como “ <i>Lugar de Origen</i> ”. Declaración que puede situarse en cualquier lado del envase a excepción de la base.
Colocación de declaraciones de etiqueta	Colocar todas las declaraciones de etiqueta requeridas en el panel frontal de la etiqueta (el panel de exhibición principal o PDP) y colocar declaraciones de etiqueta específicas en el PDP y otros etiquetados en el panel de información (el panel de etiqueta ubicado a la derecha del PDP, visto por el consumidor con el producto enfrente).
Declaraciones mínimas de etiqueta	Se debe colocar en el PDP o el PDP alternativo la declaración de identidad (el nombre del alimento) y la declaración de cantidad neta (la cantidad del producto).

Panel de Información

El panel de información es el panel de etiqueta ubicado a la derecha del PDP, como se exhibe al consumidor. Si no se puede utilizar este panel debido al diseño y a la construcción del paquete (por ejemplo, si tiene solapas dobladas), el panel de información es el próximo panel de etiqueta ubicado a la derecha.

Tamaño de tipografía, prominencia y notoriedad requerida

En el caso del etiquetado del panel de información, utilice letra imprenta o tamaño de tipografía prominente, notorio y fácil de leer. Utilice letras que sean al menos de un dieciseisavo de pulgada (1/16) de altura en función de la letra minúscula "o". La altura de las letras no debe ser superior al triple del ancho y deben contrastar lo suficiente con el fondo para que puedan leerse con facilidad. No ocupe demasiado espacio en la etiqueta con ilustraciones o etiquetado no requerido.

Los tamaños de tipografía más pequeños pueden utilizarse en el etiquetado del panel de información para paquetes de alimentos muy pequeños.

Nombre y dirección que figuran en la etiqueta

Las etiquetas de alimentos deben mencionar lo siguiente:

- Nombre y dirección del fabricante, empacador o distribuidor. A menos que el nombre mencionado sea el del fabricante, éste debe ir acompañado de una frase calificadora que establezca la relación de la firma con el producto (por ejemplo, "fabricado por" o "distribuido por").
- El domicilio, si el nombre y la dirección de la firma no se mencionan en una guía telefónica o en un directorio de ciudades actual.
- La ciudad o el pueblo
- El estado (o el país, si reside fuera de los Estados Unidos).
- El código postal (o el código de correspondencia utilizado en otros países, a excepción de los Estados Unidos)

Adaptado de:

<http://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/GuidanceDocumentsRegulatoryInformation/LabelingNutrition/ucm247920.htm> / <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/1025163015radB52B3.pdf> / <http://www.accessdata.fda.gov/scripts/cdrh/cfdocs/cfcr/CFRSearch.cfm?CFRPart=101>

- **Factor Sociocultural:**

Estados Unidos posee una gran riqueza racial, étnica y cultural. Lo cual lo hace uno de los países con mayor diversidad social en el mundo. El ingreso y movimiento de inmigrantes procedentes de todos los rincones del mundo, y también de países limítrofes ha sido constante y continuo desde hace 150 años. En el 2013 la población inmigrante era alrededor de 41,3 millones de personas, lo cual constituía un 13% de la población total.

Los pobladores estadounidenses invierten una cantidad considerable de tiempo y dinero en supermercados. Según el Food Marketing Institute, el comprador promedio americano visita un supermercado alrededor de 88 veces al año, e invierte más de \$6000 en comida.

En cuanto a gastronomía, los estadounidenses destacan por su escasa dedicación a la cocina. Generalmente su dieta se basa en atiborrarse de comida rápida o platos precocinados que se preparan en casa en cuestión de minutos. El desayuno es su comida más importante del día, seguido por una comida fuerte al mediodía y una cena ligera a base de sopas o sándwiches por la noche.

Sin embargo, en lo que se refiere a restaurantes, los consumidores cuentan con una extensa variedad. La diversidad de su sociedad hace que sea posible encontrar multitud de restaurantes étnicos y comer casi cualquier plato en todas las ciudades.

El estadounidense en general, es calificado como una persona consumista y siempre dispuesto a probar productos nuevos y novedosos. Es exigente y siempre procura estar informado, y también tiene conciencia del cuidado del medio ambiente.

- **Factor Tecnológico:**

Según lo indagado en algunos estudios y libros de chirimoya existen variadas formas de procesar pulpa de chirimoya congelada, una de las más eficientes es la conservación de la pulpa mediante el congelado instantáneo individual (IQF) que parece ser la mejor alternativa para el procesamiento de la chirimoya. Mediante la congelación instantánea se pueden obtener pulpas o rodajas con posibilidad de almacenamiento (utilizando aditivos especiales) por un período de 120 días. El alimento debe ser embolsado en envases de polietileno de 0,08 mm de espesor para que no se deshidrate durante el almacenamiento (a 18°C). La temperatura de congelado empleada, tanto para obtener pulpa como para obtener rodajas es de -38°C. El producto congelado es fácilmente transportado en barcos con instalaciones especiales a los lugares más distantes.

Existe también cierto tipo de maquinaria más simple que cocina la pulpa de la chirimoya someténdola a un proceso térmico el cual tiene por finalidad no despojar a la chirimoya de sus cualidades naturales, más bien el tratamiento resulta apropiado ya que preserva las cualidades organolépticas y nutritivas del fruto.

Existe también otra tecnología llamada congelamiento a través de tubo comprimido que también resulta muy efectiva y tampoco afecta las características naturales de la pulpa de chirimoya.

- **Factor Ambiental**

El clima de Estados Unidos es en general templado, con sólo algunas zonas tropicales como Hawai y Florida. Presenta también zonas árticas en Alaska, semi áridas en las planicies del Río Mississippi (en el oeste); áridas en la Gran Cuenca de Estados Unidos (sur este) y bajas temperaturas invernales en el noreste. Esto no afecta ni influye mucho en el negocio de comercialización de pulpa de chirimoya ya que este producto puede ser consumido en cualquier momento del año o en cualquier momento del día.

Para el caso medioambiental en Estados Unidos se aplican diversas regulaciones y requerimientos especiales para la importación de productos, ya que hacen referencia a la protección de la seguridad nacional y la conservación de su industria productiva, asimismo se aplican normas para la conservación de la vegetación doméstica y la vida animal, y para salvaguardar la salud de sus consumidores.

En cuanto a geografía y clima, también se encuentran paisajes tan dispares como Alaska, el desierto de Arizona, las cataratas del Niágara en la frontera con Canadá, las playas de California, los campos de maíz del Midwest o las ciudades más cosmopolitas del planeta.

2.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

El análisis de la industria será dividido en tres pasos: primero, se determinará la industria a la que pertenece la empresa mediante la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU); luego se examinará el negocio según el Método de Determinación del Entorno Específico. Y como último paso se realizará un análisis breve de las cinco fuerzas de Porter específicamente para la industria que comprende al negocio.

- **Ubicación de la CIIU Pertenciente al Negocio:**

A continuación se presenta el orden por categorías en el cual está ubicado el negocio:

Tabla n° 14. Ubicación del negocio en la CIIU

Sección	División	Grupo	Clase	Descripción
C	10	103		Elaboración de productos alimenticios y bebidas
				Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas
			1030	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas

Fuente: INEI

El presente plan de negocio propone la creación de una empresa dedicada al procesamiento y obtención de pulpa de chirimoya nativa, lo cual indica que dentro de dentro de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme de todas las actividades económicas (Revisión 4) adaptada y presentada por el INEI, el negocio se encuentra dentro de la Sección C: Industrias Manufactureras, el cual agrupa a los segmentos de alimentos y Bebidas, productos metalmecánicos, producción procesada intermedia, cueros, calzados, industria farmacéutica, industria química, maquinarias y equipos, muebles, industria del papel, industrias plásticas; etc

Según el portal Gestión.pe la actividad manufacturera del país, que en el 2014 habría tenido una caída del -2.9%, según el BCR, se recuperó llegando al 4.5% en el 2015, alcanzando un crecimiento dentro del promedio previsto para la economía nacional según el Ministerio de la Producción. En tanto que el BCR proyectó para el 2015 un incremento de la actividad fabril en 3.7%. Un dato importante para el sector manufacturero es que existe un proyecto planteado por el poder ejecutivo del anterior gobierno, que propone un incentivo fiscal para los gastos en Investigación y Desarrollo (I+D), puesto que según el ex Ministro de la Producción las empresas privadas en el Perú gastan en I+D para la innovación, más de lo que declaran, porque no hay incentivos tributarios para la innovación. Es por ello que se ha solicitado un debate en el nuevo gobierno que de ser aprobado otorgaría al emprendedor contribuyente un beneficio fiscal de ahorro del 0.49% por cada monto de inversión que haga en maquinaria o tecnología. Asimismo algunos indicadores económicos como el Valor Agregado Bruto nacional indican que el sector Manufactura ha tenido un crecimiento constante durante los últimos años a una tasa promedio de 1.06%.

De acuerdo al análisis, el sector manufactura viabiliza la implementación del plan de negocio puesto que según los datos observados el negocio tiene una proyección competitiva además de beneficios encontrados en la parte fiscal-tributaria.

- **Método de Determinación del Entorno Específico:**

En esta parte se realizará un análisis más específico de entorno para identificar óptimamente la industria en la cual se desenvuelve el negocio. Asimismo se utilizará una estructura de determinación en la cual se observará con precisión cuál es la competencia directa y cuáles son los competidores menores o sustitutos que podría tener el negocio. Dicha estructura considera tres conceptos: funciones, tecnología y clientes. Estos conceptos son desagregados en aspectos clave considerados por el emprendedor. Asimismo se hace una lista de todas las empresas que compiten o tengan posibilidad de competir con el negocio y se relacionan con los conceptos y aspectos. A continuación se muestra el cuadro de análisis.

Tabla n° 15. Determinación del entorno específico del negocio (sin valores)

CRITERIOS	DETALLE	NEGOCIO	Mariposa Andina	Wayta Yaku	Hanalei	Agrocomercial Huayiged
FUNCIONES	Nutrición y Salud					
	Consumo de alimentos gourmet y de buen sabor.					
	Elaboración de postres, bebidas, helados, licores, etc.					
TECNOLOGÍAS	Sistema BPM					
	Sistema HACCP					
	Página web					
CLIENTES	Personas que gustan de productos gourmet y exóticos. Con estilos de vida saludables e ingresos medianos.					
	Empresas que utilicen pulpa de chirimoya como ingrediente para alimentos o para consumo directo.					
	SUMA					

Fuente: Plan De Negocios Una Metodología Alternativa

En el cuadro se entiende por Funciones a las necesidades que el producto satisface para el cliente, se ha considerado pertinente desagregar este concepto en tres aspectos: Nutrición y Salud, Consumo de alimentos gourmet y de buen sabor; y Elaboración de postres y bebidas, helados, etc. También se entiende por Tecnologías a los medios que utiliza la empresa para satisfacer dichas necesidades, se ha considerado pertinente desagregar este concepto en tres aspectos: Sistema BPM, Sistema HACCP y Página web (Contacto e interacción con clientes). Por último en cuanto al concepto de clientes, en el cuadro se refiere a las características de las personas a quienes va dirigido el producto o servicio que el negocio ofrece. Se ha considerado pertinente dividir al cliente en dos: cliente intermedio y final. Ya que para ambos tipos hay un gran interés por el producto impulsando su demanda de manera recíproca.

Para entender la dinámica del cuadro se califica a cada empresa según el nivel de cumplimiento para cada uno de los detalles de los criterios analizados, el valor debe oscilar entre 0 y 1 para cada detalle o aspecto. Esta calificación ha sido asignada para cada empresa en relación con el manejo que tiene de cada uno de los aspectos y según criterio del investigador, quien conoce en cierta medida sobre la realidad de cada competidor mencionado en el cuadro.

Así entonces tenemos que asignar al negocio propio el mayor puntaje por cada detalle o aspecto, para luego comparar la sumatoria de su calificación, con la de las demás empresas incluidas en el análisis, las cuales tendrán puntajes más realistas y adaptados a su realidad.

Tabla n° 16. Determinación del entorno específico del negocio (con valores)

CRITERIOS	DETALLE	NEGOCIO	Mariposa	Wayta	Hanalei	Biofrutos
			Andina / Cominper	Yaku (harina)		
FUNCIONES	Nutrición y Salud	1	1	1	1	1
	Consumo de alimentos gourmet y de buen sabor.	1	1	0.5	1	1
	Elaboración de postres, bebidas, helados, licores, etc.	1	1	1	1	1
TECNOLOGÍAS	Sistema BPM	1	1	1	0.5	0.5
	Sistema HACCP	1	1	1	0.5	0.5
	Página web	1	1	0.7	0.7	0
CLIENTES	Personas que gustan de productos gourmet y exóticos. Con estilos de vida saludables e ingresos medianos.	1	1	0.2	0.8	0.5
	Empresas que utilicen pulpa de chirimoya como ingrediente para alimentos o para consumo directo.	1	1	0.5	0.8	0.5
	SUMA	8	8	6.2	6.3	5

Fuente: Plan De Negocios Una Metodología Alternativa

Las empresas con mejores condiciones y características para considerarse como competencia directa son Mariposa Andina S.A.C. y Cominper S.A.C. Las empresas se encuentran ubicada en la región Lima, son unas de las más grandes exportadoras de productos procesados en base a frutas como, el Camu camu, la Lúcuma, el Mango, el Maracuyá y por supuesto la Chirimoya. Estas empresas (a través de un intermediario en el país de destino) ofrecen un producto que satisface plenamente las necesidades de nutrición y salud, consumo de alimentos gourmet (élite); y elaboración de postres, bebidas, helados o comidas de alta gastronomía. Asimismo según Perú Export (MINCETUR) Mariposa Andina S.A.C. y Cominper S.A.C. utilizan procesos estandarizados y modernizados con sistemas como BPM y HACCP para procesar las frutas de su oferta. Mariposa Andina cuenta con una certificación Global GAP en producción de lúcuma para acceder al mercado chileno, estadounidense y algunos mercados de Europa (Largo Plazo). También poseen páginas web completamente funcionales y amigables que brindan una interacción con el cliente e información detallada sobre la realidad productiva de cada producto y su presentación. Por último

los clientes y consumidores a los cuáles se dirige Mariposa Andina y Cominper son los mismos a los cuáles apunta el negocio. Es así que estas empresas obtienen una calificación suficiente como para considerarse como competidores principales para el negocio.

Figuras n° 53 y 54. Logos de Mariposa Andina S.A.C. y Cominper S.A.C.



Fuente: Mariposa Andina y Cominper

En cuanto a Wayta Yaku S.A.C., esta empresa también ofrece pulpa procesada pero que satisface parcialmente al mercado ya que se trata de harina de chirimoya, la cual necesita de un procesamiento más complejo y con ciertos costos adicionales en insumos y etapas agregadas. Sin embargo dicha empresa también ofrece una gama de frutos subtropicales oriundos procesados en harina. Se deduce que el mercado para esta empresa es distinto por la diferencia en procesamiento que hace a la chirimoya y a los demás productos subtropicales que ofrece. Entonces atendiendo al análisis del cuadro se tiene que Wayta Yaku S.A.C. también satisface las necesidades de nutrición y salud, y elaboración de alimentos como helados, postres, bebidas, etc.; pero satisface parcialmente la necesidad de consumo de alimentos gourmet y de buen sabor ya que la harina no resulta ser un alimento propiamente dicho (para consumo directo) sino más bien constituye un ingrediente neto utilizado específicamente en repostería. Asimismo en tecnologías se deduce que la empresa si utilizaría sistemas BPM o HACCP para la transformación de pulpa de chirimoya en harina, también se ha observado que su página web aunque si es funcional, resulta ser muy sencilla y tiene una baja interacción, opciones e información para el cliente. En cuanto a clientes, cómo ya se mencionó, Wayta Yaku posee una propuesta diferente, por ello va hacia otro segmento cuyos clientes tienen diferentes necesidades. Es por ello que no se asemejan los clientes de ésta empresa con los del negocio del investigador.

Figura n° 55. Logo de Wayta Yaku S.A.C.



Fuente: Wayta Yaku

Con la empresa Hanalei S.A.C. ocurre casi lo mismo para la parte de tecnologías. Aunque esta empresa si comercializa pulpa de chirimoya, cumpliendo con satisfacer las necesidades encontradas para el cliente en la parte de Funciones del cuadro. Pero sus sistemas de estandarización aún no están certificados ni tampoco su página web resulta tan funcional o con información detallada. Por otra parte los clientes de Hanalei S.A.C. son en parte clientes nacionales, ya que la empresa tiene oferta de otros productos como étnicos (rocoto peruano, choclo, etc.) y conservas (mermeladas), que también son comercializadas a nivel local y nacional. Es así que le se asigna un puntaje intermedio a esta empresa.

Figura n° 56. Logo de Hanlei S.A.C.



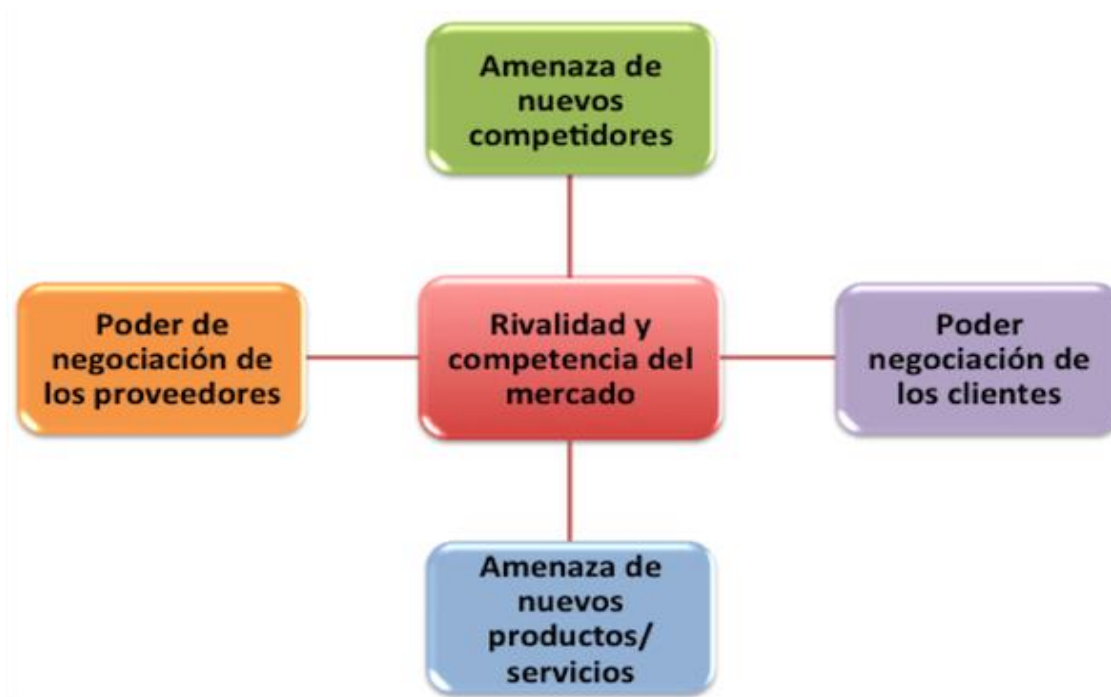
Fuente: Hanalei

Por último se encuentra Biofrutos S.A.C., empresa que según el cuadro obtiene un puntaje menor al de las demás. Ya que por una parte tiene el producto que es la pulpa de chirimoya, aparte de que ofrece otros productos en conserva (frutas y hortalizas), pero la empresa tiene muy pocos datos de contacto e información, sin embargo en SUNAT aparece como un Importador/Exportador en condición activa, lo cual hace deducir algunas posibilidades como de que la empresa exporta otros productos (frutos tropicales y subtropicales) pero en menor cantidad, o en fresco, o de manera esporádica o también puede ser que atiende un poco de la demanda nacional. Esto convierte a Biofrutos S.A.C. en un competidor sustituto que está dentro en la industria, pero maneja su actividad comercial de manera diferente o que no afecta tan directamente al negocio del investigador.

- **Análisis de las Fuerzas de Porter:**

Una vez realizada la ubicación del negocio según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme y la determinación de su entorno específico, el siguiente paso es realizar necesariamente un análisis conciso y breve sobre las 5 fuerzas de Michael Porter para lo cual es necesario definir estas 5 fuerzas que son: Rivalidad entre competidores actuales, Amenaza de competidores potenciales, Amenaza de productos sustitutos, Poder de negociación de los proveedores y Poder de negociación de los clientes. A continuación se analiza los principales aspectos de estas fuerzas adaptadas al giro de negocio del investigador, tomando como base el siguiente gráfico:

Figura n° 57. 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Google Imágenes

En primer lugar se analiza la rivalidad entre competidores:

Tabla n° 17. Rivalidad entre competidores actuales

FUERZA DE PORTER	ASPECTO POR ANALIZAR	ANÁLISIS	PUNTUACIÓN DE (0 O 1)	CONCLUSIÓN (ALTO O BAJO)
Rivalidad entre competidores actuales	Número de Competidores	Mariposa Andina, Cominper, Hanalei, Biofrutos son competidores directos nacionales. México, Chile son competidores internacionales.	1	ALTO
	Características diferenciadoras del producto ofrecido	Algunas empresas se diferencian principalmente en la calidad del producto ofrecido y el servicio comercial brindado (página web, post-venta, etc.).	1	
	Barreras de Salida	Las barreras de salida del mercado son el costo de liquidación, y los conflictos económicos o sociales con productores de las zonas de acopio.	1	
	Productos y Mercados	Algunas empresas tienen productos aparte de otros frutos tropicales o subtropicales. También algunas se dirigen a otros países.	0	
	Capacidad de Producción y Oferta	La capacidad de producción de algunos competidores sí es grande ya que tienen distintos mercados y variados productos.	1	
TOTAL			4/5	

Fuente: Plan De Negocios Una Metodología Alternativa

La rivalidad es alta debido a que existen competidores directos de pulpa de chirimoya, y a nivel internacional existen varias empresas de países también productores de chirimoya que comercializan pulpa, entre estos están México y Chile. En segundo lugar las características diferenciadoras del producto es otro factor a tomar en cuenta ya que por ejemplo Mariposa Andina ofrece pulpa de chirimoya con los últimos estándares de calidad y tiene un adecuado servicio postventa y de contacto con el cliente. En tercer lugar las barreras de abandonar el negocio principalmente son de carácter económico, debido a la maquinaria adquirida para la planta y las instalaciones de la organización; y también son de carácter estratégico ya que se tendría que romper convenios con proveedores y desligar relaciones con otros agentes de la cadena productiva, lo cual devendría en conflictos y malentendidos. Con respecto a los productos y mercados algunos competidores tienen oferta de otros frutos tropicales o subtropicales, lo cual hace que el mercado también varíe, ya que por ejemplo Mariposa Andina aparte de pulpa de chirimoya también ofrece pulpa de lúcuma y su único comprador es Chile, también este país demanda parte de su producción de pulpa de chirimoya. Es así que la empresa no atiende en gran medida al mercado americano puesto que hace 4 años la empresa recibió pedidos de compradores interesados en los EE.UU. pero no llegó a atenderlos. Por último la capacidad de

producción de algunas empresas es considerable debido a la variedad de sus productos, y a la gran inversión en maquinaria y almacenamiento que poseen.

Tabla n° 18. Amenaza de Competidores Potenciales

FUERZA DE PORTER	ASPECTO POR ANALIZAR	ANÁLISIS	PUNTUACIÓN DE (0 O 1)	CONCLUSIÓN (ALTO O BAJO)
Rivalidad entre competidores potenciales	Acceso a proveedores	Los competidores potenciales no podrían tener mucho acceso a proveedores ya cubiertos y asegurados por el negocio.	0	ALTO
	Requerimiento de capital para ingreso a la industria	No se necesita de mayor inversión para entrar a este negocio durante los primeros años.	1	
	Efecto de la experiencia en el sector	El conocimiento sobre la dinámica de mercado y la realidad de producción son importantes para iniciar un negocio en este sector. Competidores potenciales tienen poca noción.	0	
	Número de competidores potenciales	Agrocomercial Huayiged E.I.R.L. y Agronegocios Brainjaincin S.A.C. son los principales competidores potenciales en el país. En EE.UU. California también produce chirimoya a escala regular.	1	
TOTAL			2/4	

Fuente: Plan De Negocios Una Metodología Alternativa

La amenaza de competidores potenciales también resulta ser regularmente alta debido a que principalmente los de inversión y operación para ingresar a la industria no son relativamente altos o variados ni tampoco hay restricciones fuertes para la exportación, los productos tienen costos manejables y los requerimientos de capital no son muy altos. También el desarrollo del sector presenta interesantes proyecciones por lo que debe estar en la mira de muchos inversionistas. En segundo lugar el número de competidores potenciales importantes resulta ser algo a observar con cuidado ya que hay proveedores locales de estos frutos que pueden iniciar su propio negocio de exportación, y en el plano internacional California viene produciendo chirimoya cada vez con mayor tecnología y apunta a satisfacer la demanda faltante del país, pero la ventana comercial es diferente a la de Perú. Por otra parte en cuanto al acceso a proveedores se podría decir que los competidores potenciales tendrían desventaja si ya antes otra empresa competidora ha coordinado o asegurado comprar gran parte de producción de sus proveedores, o a establecido convenios para asistencia y mejora de su producción con el fin de llevársela a precios concertados. Por último la experiencia en el sector resulta ser de ayuda también para iniciarse en este negocio ya que se deberían conocer aspectos de cultura, sociedad, realidad productiva y

funcionamiento del mercado para establecer empresas dedicadas al procesamiento de frutos como la chirimoya nativa.

Tabla n° 19. Amenaza de Productos sustitutos

FUERZA DE PORTER	ASPECTO POR ANALIZAR	ANÁLISIS	PUNTUACIÓN DE (0 O 1)	CONCLUSIÓN (ALTO O BAJO)
Amenaza de Productos Sustitutos	Disponibilidad de productos sustitutos	La disponibilidad de productos sustitutos es elevada ya que existen otras frutas procesadas y varios derivados de la chirimoya. Así como concentrados naturales.	1	ALTO
	Precio de productos sustitutos	Existen precios bajos y altos para productos, ya que también se produce margarina, jarabes, jaleas, harinas, etc. para elaboración de alimentos.	0	
	Innovación del producto sustituto	Existen muchos productos con una alta innovación debido al desarrollo industrial de algunos países y empresas.	1	
	Grado en que satisface la misma necesidad / cumple la misma función	Los productos sustitutos satisfacen parcialmente la misma necesidad. Los frutos de los cuales se procesan no tienen las propiedades y características que posee la chirimoya.	0	
TOTAL			2/4	

Fuente: Plan De Negocios Una Metodología Alternativa

La amenaza de productos sustitutos es alta debido a que existe una gran disponibilidad de derivados de otros frutos así como de las empresas que los promocionan, entre ellas se encuentran Inka Crops S.A., Phoenix Foods S.A.C., Quicornac S.A.C., Agroindustrias AIB, Danper S.A.C., Delicias y Sabores del Perú E.I.R.L., Villa Natura Perú S.A.C., y Tesoros Étnicos S.A.C. También empresas que ofrecen concentrados naturales o artificiales para bebidas y postres. Asimismo también existen empresas de otros países que ofrecen productos como la mermelada de chirimoya, principalmente España que a través de la empresa Herco Frut tiene una mermelada sin aditivos químicos. En segundo lugar también hay mucha innovación para estos productos debido a las altas tecnologías que adquieren las empresas comercializadoras con varios años en el mercado y también existe un alto índice de industrialización en el país de destino. Por otra parte los productos sustitutos que pueden afectar al negocio tienen un grado de satisfacción parcial ya que son diferentes alimentos que no cumplen con el requerimiento nutritivo, dietético y medicinal del cliente.

Tabla n° 20. Poder de negociación de los proveedores

FUERZA DE PORTER	ASPECTO POR ANALIZAR	ANÁLISIS	PUNTUACIÓN DE (0 O 1)	CONCLUSIÓN (ALTO O BAJO)
Poder de Negociación de los Proveedores	Número de proveedores importantes	El número de proveedores es importante ya que se contará con la Asociación de Productores APACUA de Asunción, y el grupo de productores de San Juan. Distritos de Cajamarca.	0	BAJO
	Contribución de proveedores a calidad del producto	Los productores serán orientados con un programa asistido de Buenas Prácticas Agrícolas. Para mejorar así la calidad y el rendimiento de Chirimoya.	0	
	Costos de cambio de proveedor	Los costos de cambiar de proveedor serían muy elevados, ya que estos proveedores se ubican en la misma zona geográfica del negocio.	1	
	Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante	Los proveedores serán incorporados al negocio y se trabajará conjuntamente con ellos en la producción y comercialización de chirimoya.	0	
TOTAL			1/4	

Fuente: Plan De Negocios Una Metodología Alternativa

Según el cuadro el poder de negociación de los proveedores es bajo ya que se tiene un buen número de proveedores distribuidos entre los distritos de Asunción y San Juan de la región Cajamarca, de los cuales la mayor parte de su producción tiene calidades aceptables. Dichos productores serán articulados al sistema de la organización que emprenderá el negocio. Un aspecto negativo es que se tiene que depender necesariamente de la chirimoya abastecida por estos proveedores, puesto que se encuentran en la zona de influencia del negocio.

Tabla n° 21. Poder de negociación de los clientes

FUERZA DE PORTER	ASPECTO POR ANALIZAR	ANÁLISIS	PUNTUACIÓN DE (0 O 1)	CONCLUSIÓN (ALTO O BAJO)
Poder de Negociación de los Clientes	Número de clientes y/o tamaño del mercado meta	La cantidad de clientes en el mercado de destino es alta ya que EE.UU. es uno de los principales países importadores de pulpa de fruta, la cual es muy valorada en ese país.	0	BAJO
	Rentabilidad de los clientes	Tanto clientes como consumidores están interesados en alimentos gourmet, saludables (anti estrés) y nutritivos y están dispuestos a pagar buen precio por productos que satisfagan plenamente su necesidad.	0	
	Costos de cambio de cliente	Los costos de cambio de cliente no son elevados, pero se deben considerar los precios ofrecidos así como la calidad del producto, y existencia de competidores sustitutos o directos que puedan quitar cuota.	0	
	Disponibilidad de sustitutos en la industria	Como ya se vio la disponibilidad de productos sustitutos es elevada puesto que hay una gama de frutas procesadas y ciertos derivados de la chirimoya.	1	
TOTAL			1/4	

Fuente: Plan De Negocios Una Metodología Alternativa

Según el cuadro el poder de negociación de los clientes es bajo ya que la pulpa de chirimoya ha venido valorándose a de manera fuerte en EE.UU. por ello el consumidor puede pagar un precio adecuado para obtenerlo. Por otra parte la cantidad de clientes en el mercado es muy grande, por lo mismo que el país es inmenso y casi la totalidad de su población gasta mucho dinero en comida rápida y alimentos de supermercados. Según el Food Marketing Institute, el comprador promedio americano visita un supermercado alrededor de 88 veces al año, e invierte más de \$6000 en comida. Los costos de variar de cliente tampoco no son tan altos debido a lo ya analizado, pero es necesario estar atento ante la oferta de la competencia en cuanto a calidad, precios, y productos sustitutos.

2.3. ANÁLISIS FODA:

Tabla n° 22. Análisis FODA de la empresa.

INTERNO		EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa tiene referencias sobre los precios, la calidad, y la cantidad que potencialmente demandaría el segmento de clientes al cuál se dirige el producto. • Empresa tiene acuerdos con los productores de la zona para acopiar gran parte de la producción. • Planta procesadora utilizará maquinaria semi industrial (menos mecanizada) ahorrando en el procesamiento de la fruta, pero sin descuidar su calidad. • La empresa viene investigando una variedad de chirimoya parecida a la cumbe pero mejor adaptada a las condiciones de la provincia y con buen rendimiento. Esta variedad viene siendo monitoreada por un Ingeniero Agrónomo en Magdalena. 	<ul style="list-style-type: none"> • Negocio aún no cuenta con sistemas de calidad certificados, aunque ya estén implementados. • Capacidad de producción de la empresa no es tan alta para ofertar los primeros años en volúmenes aceptables a mercados internacionales. • Ambientes de la empresa aún están en condiciones no tan aceptables y necesitan ser remodelados y acondicionados. • El negocio aún no tiene un contacto directo en el extranjero, por lo que necesita participar en eventos comerciales para captar los primeros clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha venido impulsando un estilo de consumo inclinado hacia alimentos naturales, nutritivos, y ecológicos. El consumidor estadounidense ama los alimentos anti estrés. • Existe un TLC del Perú con los EE.UU. en el cuál se le otorga liberación al 100% del Ad valorem a la partida que clasifica el producto. • Demanda por productos como la pulpa de chirimoya viene aumentando, debido a las constantes campañas de promoción para productos naturales y alimentos gourmet. • Actualmente Sierra Exportadora y SENASA, vienen realizando campañas de expansión de cultivo de chirimoya, y conferencias sobre sanidad y manejo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de productos alternos o alimentos sustitutos es muy variada y en los EE. UU. se concentran muchas marcas competitivas para alimentos de este tipo. • Trámites de exportación en EEUU son muy estrictos y con cierto nivel de complejidad que a veces devienen en costos adicionales. • Aún quedan estragos de la crisis que golpeó y afectó directamente a las exportaciones de alimentos entre los años 2008-2009. • El precio en chacra de la chirimoya por Kg puede incrementarse debido a la mayor calidad, reconocimiento y la creciente demanda que viene teniendo el fruto a nivel nacional e internacional. Esto afectaría el costo de abastecimiento.

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO III: ESTUDIO DE MERCADO

Para validar la idea de negocio, es necesario recopilar toda la información que aún no se posee por ello es importante conocer más sobre las características del mercado y sobre los clientes y consumidores potenciales que acogerán al producto. En general se necesita conocer sobre el nivel de aceptabilidad que pueda tener o tiene la pulpa de chirimoya en el consumidor norteamericano, y validar las características que busca el mercado objetivo en alimentos de este tipo. A continuación se plantean ciertas preguntas que ayudarán a orientar el estudio:

3.1 PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS:

- a) ¿Quiénes son mis clientes y consumidores potenciales?
- b) ¿Mis clientes han escuchado hablar sobre la chirimoya?
- c) ¿A qué estados puedo ingresar y cuáles son las barreras de entrada?
- d) ¿Qué nivel de precios estarían dispuestos a pagar mis clientes potenciales por el producto que ofrezco?
- e) ¿Las características del producto cumplen con las expectativas y necesidades típicas del consumidor norteamericano promedio?
- f) ¿Con cuánta frecuencia compraría el producto el cliente final?
- g) ¿Qué productos sustitutos o productos de la competencia pueden quitar cuota de mercado a la pulpa de chirimoya?
- h) ¿En qué presentaciones el cliente final preferiría comprar pulpa de chirimoya?
- i) ¿En qué lugares el comprador estadounidense estaría dispuesto a comprar pulpa de chirimoya?

3.2. ESTRUCTURACIÓN DE RESPUESTAS:

Las respuestas brindadas a las preguntas anteriormente planteadas han partido del conocimiento del investigador, es necesario realizar este proceso para establecer una idea más clara de la estructura de la información requerida. Posteriormente dichas respuestas serán contrastadas con los resultados obtenidos a partir de fuentes primarias y secundarias:

- a) ¿Quiénes son mis clientes y consumidores potenciales y cuáles son sus características clave?

EE.UU. es uno de los principales demandantes de pulpa de chirimoya a nivel mundial. Dentro de este país la pulpa de chirimoya puede ser consumida por todas aquellas personas que

gustan de productos naturales, de carácter gourmet y exóticos. Y para el caso de empresas, estas pueden ser: Tiendas Delicatessen (Gourmet), Hoteles, Heladerías, Escuelas de Gastronomía, Supermercados, Restaurantes, Cafés y Discotecas.

b) ¿Mis clientes han escuchado hablar sobre la chirimoya?

Según algunas tendencias en consumo de chirimoya el americano promedio ha escuchado hablar poco sobre esta fruta, sin embargo las estadísticas en cuanto a demanda nacional de productos como pulpa de frutas subtropicales demuestran todo lo contrario.

c) ¿A qué estados puedo ingresar y cuáles son las barreras de entrada?

Las posibles plazas a las que se puede ingresar lanzando el producto son los mercados del estado de Washington, ya que este estado cuenta con un buen flujo de personas, aparte de ubicarse en la misma zona costera del Océano Pacífico, con una zona de acceso que es el puerto de Seattle, y por generar un buen flujo comercial en sus principales condados. Las barreras de entrada son bajas ya que existe mercado en crecimiento para este tipo de productos a pesar de que ya hay gran oferta por parte de otras empresas. Asimismo en estos mercados no existen políticas gubernamentales que impidan el ingreso o salida de este negocio.

d) ¿Qué nivel de precios estarían dispuestos a pagar mis clientes potenciales por el producto que ofrezco?

Según un estudio del 2009, se pudo observar que una persona norteamericana promedio estuvo dispuesta a pagar aproximadamente US\$ 8,7 por 350 gr de pulpa de chirimoya. Se considera que la variación en estos últimos años puede haber sido grande puesto que la demanda en ese país ha aumentado, también la valoración de este producto ha ido creciendo así como los mercados que lo consumen.

e) ¿Las características del producto cumplen con las expectativas y necesidades típicas del consumidor norteamericano promedio?

Las características del fruto de por sí ya son muy atractivas, para empezar la chirimoya es anti estrés el consumidor norteamericano tiene gran inclinación hacia alimentos de este tipo. La chirimoya ayuda a prevenir la anemia, es un fruto de fácil digestión. Asimismo la versatilidad de su pulpa hace que pueda ser utilizado como ingrediente en la elaboración de postres y bebidas.

f) ¿Con cuanta frecuencia compraría el producto el cliente final?

Si el cliente final está enterado de las propiedades nutritivas y saludables de la chirimoya estaría dispuesto a comprarla en promedio dos o tres veces a la semana, es decir 12 veces por mes. Se considera que el consumidor norteamericano prefiere tomar la fruta como postre o merienda.

g) ¿Qué productos sustitutos o productos de la competencia pueden quitarme cuota de mercado?

Productos gourmet como vinos, compotas, quesos, licores, aceites, conservas, postres preparados, mermeladas, jaleas, lácteos, etc. Productos de clase selecta como deshidratados, bebidas de frutas exóticas, zumos, etc.

h) ¿En qué presentaciones el cliente final preferiría comprar pulpa de chirimoya?

El cliente norteamericano se interesa mucho por el aspecto que desea para un producto alimenticio, dicha presentación debe reflejar calidad, limpieza y sobre todo sofisticación, en este caso el producto puede ser envasado en bolsas de plástico o aluminio, botella de vidrio, o lata. Todos estos procesos tendrán que ser sellados al vacío.

i) ¿En qué lugares el comprador estadounidense desearía encontrar y comprar pulpa de chirimoya?

El comprador estadounidense acostumbra provisionarse de alimentos en establecimientos comerciales de manera directa (pick your own) como puestos al lado de la carretera, supermercados, o bodegas (grocery stores). La mayoría de las compras se dan en grandes cadenas de distribución o supermercados medianos como Wall Mart (4000 tiendas), The Kroger Co., Sears Roebuck & Co. Comprado por Kmart; Safeway, etc. por mencionar algunos.

3.3. ELABORACIÓN DE OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO:

Objetivo General: Identificar el nivel de aceptabilidad del consumidor norteamericano con respecto a la pulpa de chirimoya y validar las características que busca el mercado objetivo en alimentos de este tipo.

a) Identificar antes del inicio del negocio, quienes son en realidad los clientes potenciales, así como sus características clave relacionadas con el consumo de productos.

b) Determinar en 15 días el conocimiento que tienen los clientes sobre el fruto de la chirimoya.

- c) Conocer antes del inicio del negocio, el estado al cuál se puede acceder con el negocio y las principales barreras establecidas por el país para el ingreso del producto.
- d) Conocer en un plazo de 10 días el nivel de precios que estaría dispuesto a pagar el cliente final y el cliente intermedio por el producto ofrecido.
- e) Conocer antes del inicio del negocio que necesidades y expectativas típicas tiene el consumidor norteamericano promedio en cuanto a este fruto.
- f) Determinar en un plazo de 15 días la frecuencia de compra del producto del cliente.
- g) Identificar en 10 días que productos sustitutos pueden quitar mercado al producto del negocio.
- h) Validar antes del inicio del negocio las presentaciones que se planea asignar al producto para su preferencia y compra por parte del cliente.
- i) Averiguar antes del inicio de la producción en qué lugares desearía el cliente encontrar y comprar el producto.

3.4. FUENTES DE INFORMACIÓN:

Para la búsqueda de información que pueda resultar útil en el proceso de estructuración del estudio de mercado, se han utilizado fuentes tanto secundarias como primarias, con las cuales es posible obtener estadísticas, datos y detalles necesarios para el análisis del negocio.

En cuanto a las fuentes primarias se hará una observación integral en los principales establecimientos de venta al detalle y venta al por mayor en productos de consumo y alimentos refrigerados y conservados. Así pues se visitarán lugares como Centros Comerciales, Mercados, Grandes Almacenes, y tiendas mayoristas que puedan tener productos relacionados a la propuesta del negocio.

Mientras que en las fuentes secundarias se utilizarán herramientas interactivas, virtuales y de agencias especializadas en el comercio internacional. Fuentes como: Libros, Artículos, Revistas, Boletines, Tesis, Investigaciones y Datos sobre Producción e Industrialización de Chirimoya, Estudios sobre los Mercados y Clientes de la Chirimoya. Medios electrónicos (páginas web) como los del MINCETUR (SIICEX); INEI; SENASA; MINAGRI; TRADEMAP y SUNAT, United States Census Bureau, COMTRADE, U.S. Food and Drug Administration, etc.

3.5. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA:

Para estudiar el mercado de potenciales clientes y consumidores estadounidenses para nuestro producto, se procedió a determinar una muestra lo más aleatoria y representativa posible, para ello el tamaño mínimo de la muestra se determinó a partir de la siguiente fórmula estadística:

Figura: n° 58. Fórmula para determinar el tamaño de muestra

$$n = \frac{pq}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{pq}{N}}$$

Fuente: Plan de Negocios una Metodología Alternativa

De dónde:

N = tamaño de la población

Z = desviación estándar: para un nivel de confianza del 95% es 1,96

p = proporción de la población que posee la característica que se desea estudiar (cuando se desconoce esa proporción, se asume p=0,5)

q = 1-p

E = margen de error que estamos dispuestos a aceptar. El margen más usual es 0,05

Entonces reemplazando los valores ya conocidos en la misma fórmula se tiene lo siguiente:

$$n = \frac{0,5 \times (1 - 0,5)}{\frac{0,05^2}{1,96^2} + \frac{0,05 \times (1 - 0,5)}{N}}$$

Para el valor N (Tamaño de la Población) se considerará a la población de entre 15 a 35 años del barrio de White Center, de la ciudad de Seattle, del condado de King, estado de Washington. El porcentaje de población ubicado entre estos rangos de edad hasta el 2010, según la Oficina de Censo de los Estados Unidos fue de 36.1% y la población total del barrio de White Center hasta el 2010, según la misma oficina fue de 13495 personas. Asumiremos un porcentaje de 14000 personas para el estudio.

Entonces multiplicando el total de personas del barrio de White Center de la ciudad de Seattle por el porcentaje de personas de entre 15 a 35 años se obtiene una cantidad de 5054 personas. La fórmula quedaría de la siguiente manera:

$$n = \frac{0,5x(1 - 0,5)}{\frac{0,05^2}{1,96^2} + \frac{0,05x(1 - 0,5)}{5054}}$$

Con la fórmula ya establecida se obtiene un tamaño mínimo de muestra de 380 personas a las cuáles se les aplicará la encuesta de mercado.

$$n = 380$$

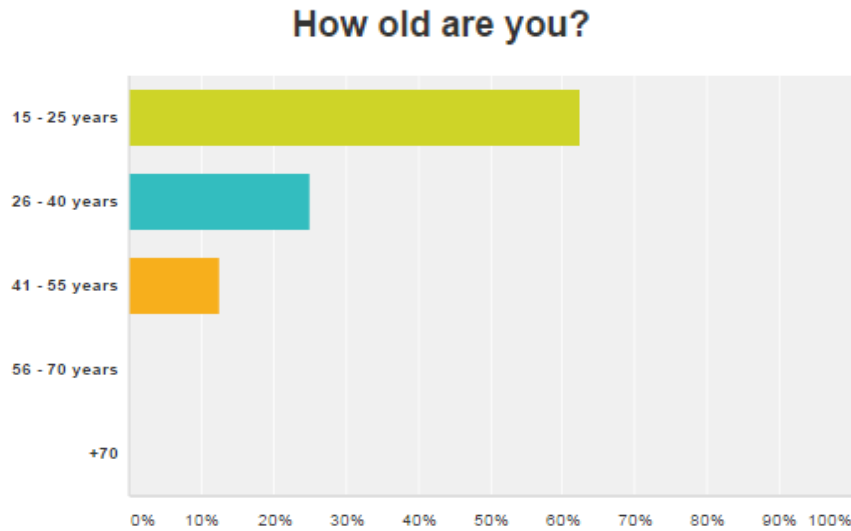
3.6 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:

Para el sondeo al mercado se utilizó una encuesta virtual elaborada a partir de los objetivos específicos, la cual fue transferida mediante internet hacia un contacto, en el país al cual se dirige el negocio, para su posterior aplicación. Cabe resaltar que dicho cuestionario (Ubicado en el Anexo 4) sólo recopiló información de algunos objetivos, en tanto que los demás objetivos como el a), c), d) y g) del capítulo Estudio de Mercado serán investigados mediante el análisis de información secundaria.

3.7 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y HALLAZGOS:

A continuación se presentan los principales hallazgos sobre el nivel de aceptabilidad de la chirimoya por parte de la muestra de consumidores de Estados Unidos a la cual se aplicó la encuesta:

Figura n° 59. Edad de los consumidores

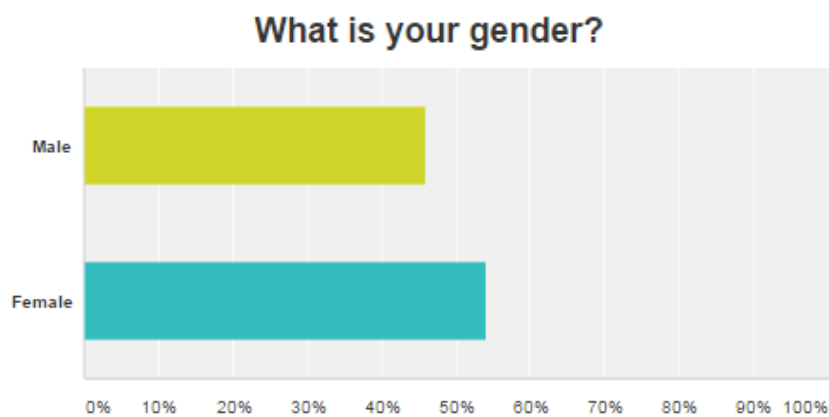


Fuente: Survey Monkey

Interpretación:

Como se puede ver los consumidores están dentro del rango de edad previsto al determinar la muestra, la mayoría de las personas que han respondido están entre los 15 y 25 años de edad.

Figura n° 60. Género de los consumidores

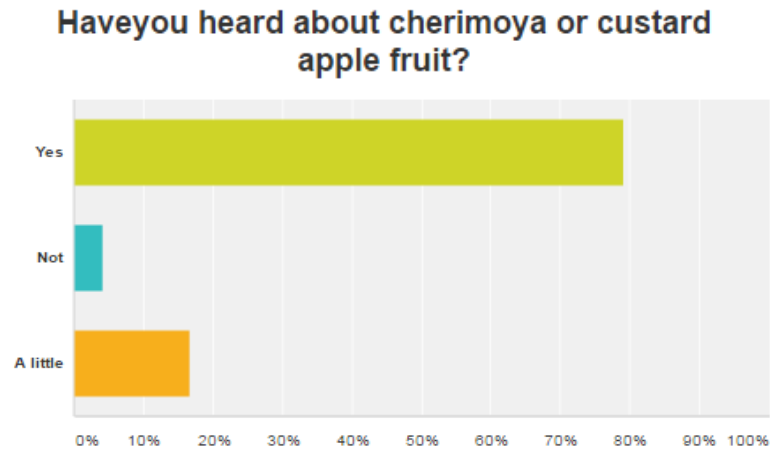


Fuente: Survey Monkey

Interpretación:

Se observa que hay una cantidad similar de hombres y mujeres que respondieron a la encuesta ya que el mercado del negocio incluye a consumidores de ambos sexos entre los rangos de edad ya mencionados.

Figura n° 61. Conocimiento del consumidor acerca del producto

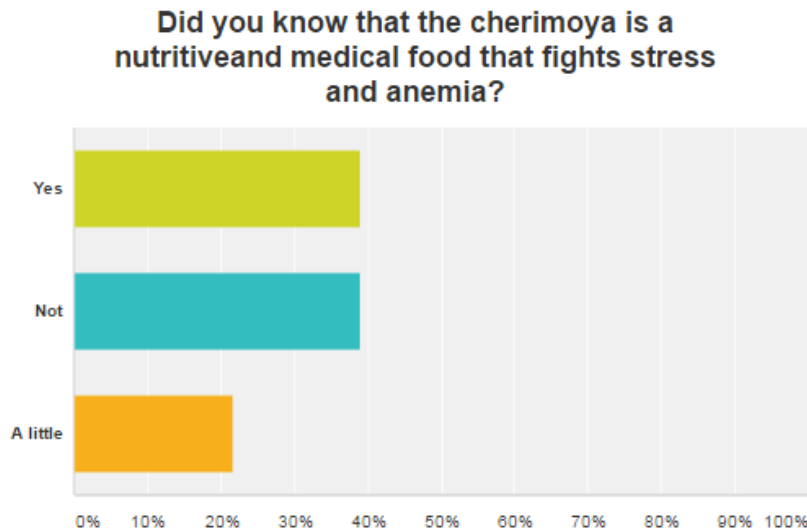


Fuente: Survey Monkey

Interpretación:

Hay un buen porcentaje de personas que han oído hablar de esta fruta, se debe a que el consumidor norteamericano por lo general trata de estar informado acerca de los alimentos que compra o puede comprar.

Figura n° 62. Conocimiento del consumidor acerca de propiedades y cualidades del producto

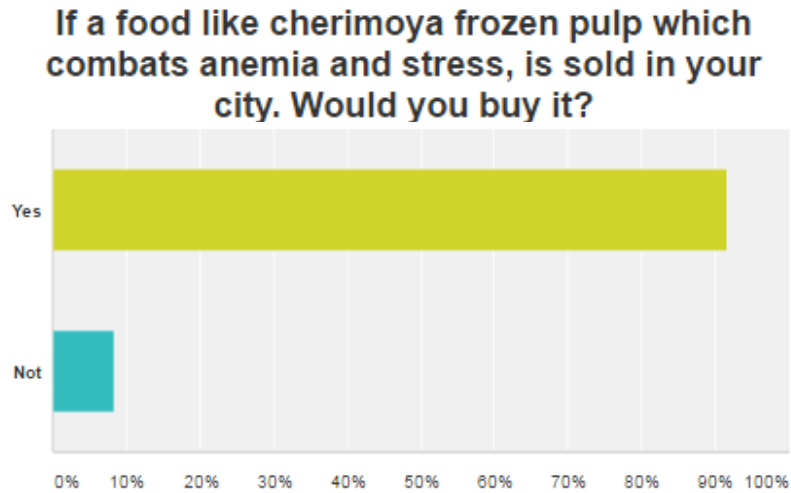


Fuente: Survey Monkey

Interpretación:

Se puede ver que los consumidores a pesar de saber sobre la chirimoya no conocen mucho acerca de sus cualidades nutritivas y medicinales.

Figura n° 63. Disposición de compra del producto por parte de consumidor

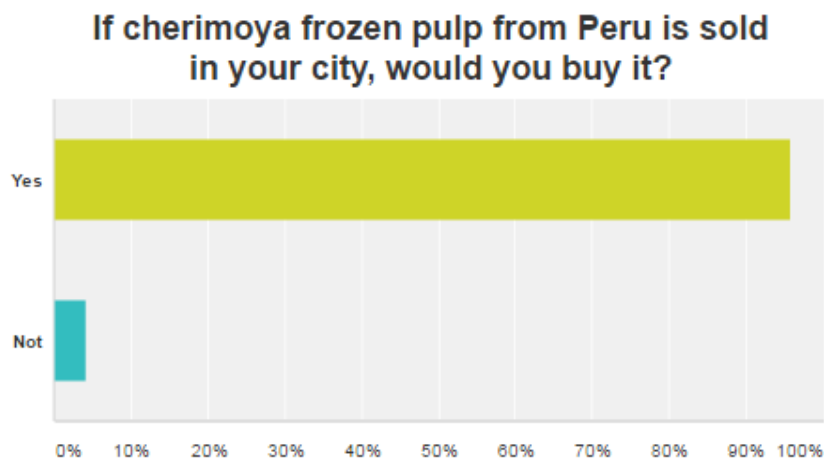


Fuente: Survey Monkey

Interpretación:

Los consumidores estarían dispuestos a comprar alimentos como pulpa de chirimoya ya que valoran productos anti estrés y con características medicinales como para combatir y prevenir enfermedades venéreas.

Figura n° 64. Interés sobre el origen del producto para compra por parte del consumidor

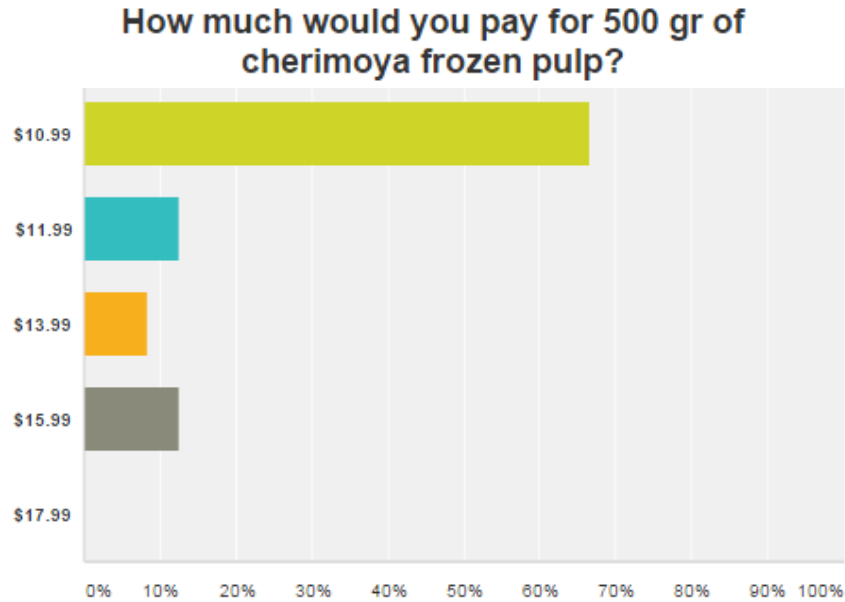


Fuente: Survey Monkey

Interpretación:

Se observa que el consumidor se interesa por la procedencia del producto para una posible compra, y valora alimentos producidos en Perú por ser un país conocido por su diversidad agrícola.

Figura n° 65. Precio que pagaría el consumidor por 500 gr.

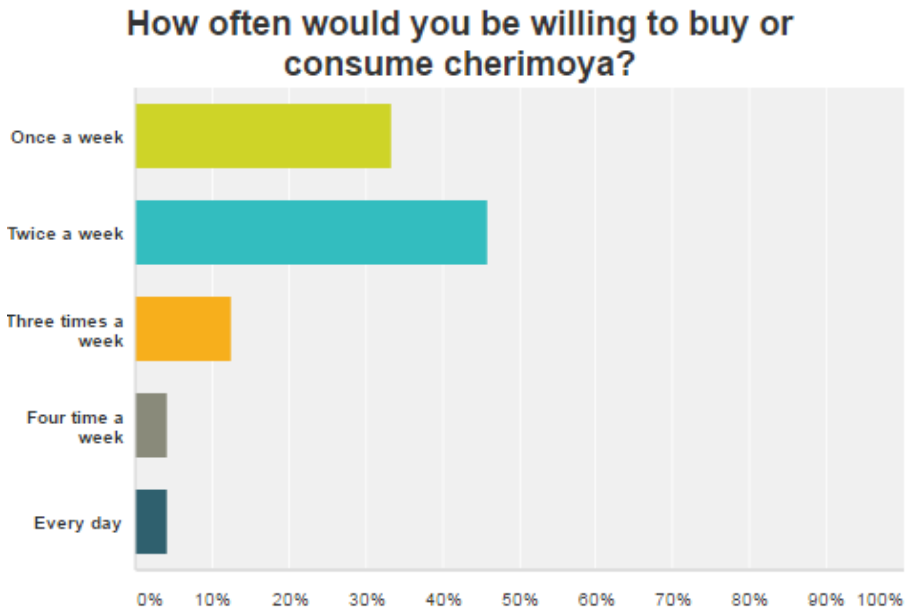


Fuente: Survey Monkey

Interpretación:

El consumidor promedio estaría dispuesto a pagar US\$ 11 por 500 gr de chirimoya, esto permitiría un margen bueno para mayorista y detallista ya que ellos como intermedios comprarían el producto aproximadamente a US\$ 5. También hay consumidores que aprecian mucho más alimentos de este tipo el estilo de vida saludable que llevan y desembolsarían algunos dólares adicionales para adquirirlo.

Figura n° 66. Frecuencia de compra del consumidor

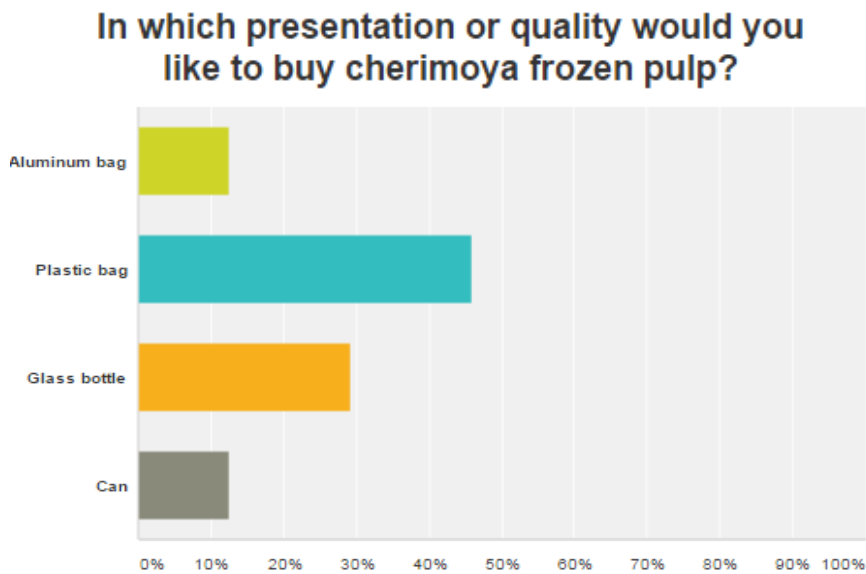


Fuente: Survey Monkey

Interpretación:

El consumidor nortamericano estaría dispuesto a incluir la pulpa de chirimoya dentro de su dieta al menos 2 veces a la semana. Es decir que aproximadamente demandaría 1 Kg por semana.

Figura n° 67. Envase en el que el consumidor preferiría comprar

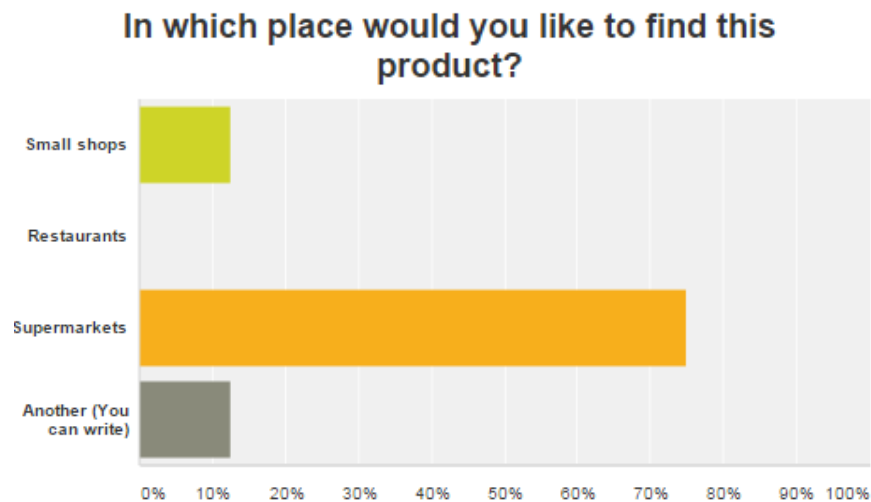


Fuente: Survey Monkey

Interpretación:

Como se puede ver el consumidor usualmente prefiere comprar pulpa de chirimoya envasada en bolsas de plástico ya que dicho material facilitaría el uso dado parte del cliente para los fines de consumo que crea pertinentes.

Figura n° 68. Lugar donde el consumidor compraría el producto



Fuente: Survey Monkey

Interpretación:

La mayoría de consumidores por lo general suelen buscar productos alimenticios o aprovisionarse de abarrotes en supermercados o tiendas por departamento. Esta característica ya se había previsto en capítulos anteriores del plan.

3.8. DETERMINACIÓN DE INFORMACIÓN ADICIONAL:

Cómo ya se había mencionado, la información que presentan los resultados de la anterior encuesta no daban conocimiento acerca de todos los objetivos del estudio de mercado, es así que se pasará a completar los objetivos que faltó revisar:

Objetivo a) Identificar antes del inicio del negocio, quienes son en realidad los clientes potenciales finales e intermedios, así como sus características clave relacionadas con el consumo de productos.

Los clientes potenciales finales fueron definidos en la encuesta anterior, los clientes intermedios del negocio son supermercados medianos ubicados en el estado de Washington como Costco, Whole Foods y Winco Foods. Dichos supermercados cuentan con buen prestigio y una presencia

muy fuerte en el estado, y en la ciudad de Seattle, ofrecen productos de calidad, ambientes limpios y agradables servicio al cliente.

A continuación se muestra una lista de las direcciones de algunos supermercados que pueden ser contactados para importar la producción ofrecida por el negocio:

• **Costco Seattle:**

4401 4th Ave S
Seattle, WA 98134-2389
+1 206-622-3136 www.costco.com

• **WinCo Foods:**

9518 176th St E
Puyallup, WA 98375
+1 253-846-5033 www.wincofoods.com

• **Whole Foods:**

2210 Westlake Ave
Seattle, WA 98121
+1 206-621-9700 <http://www.wholefoodsmarket.com>

• **Kress IGA Supermarket**

427 Third Avenue
Seattle, WA 98101
+1 206-749-9500 <http://www.kressiga.com>

• **Latin Merchant**

1514 Pike Place #6
Seattle, WA 98101
+1 206-623-3240 <http://www.latinmerchant.com>

• **Chukar Cherries**

1529-B Pike Place, Main Arcade
Seattle, WA 98101
+1 800-624-9544 www.chukar.com

• **Metropolitan Market**

100 Mercer Street,

Seattle, WA 98109

+1 206-213-0778 <http://metropolitan-market.com>

Estos supermercados se encuentran en el estado de Washington y ofrecen una gama de alimentos gourmet y de carácter saludable, nutricional y étnico. Su capacidad de abastecimiento se encuentra dentro de las posibilidades de producción y venta anuales del negocio. Para estos clientes se ofertará el producto a través del E-commerce en el cuál se dará a conocer la página web, la zona de producción, los estándares con los que se produce pulpa y las características del producto para satisfacer las necesidades del cliente final. Es así que se coordinará una oferta de aprovisionamiento y se cotizará el precio del producto si es que el cliente está interesado, y si su requerimiento es mayor o igual a 3000 Kg por mes a un precio que le convenga a la empresa.

Objetivo c) Conocer antes del inicio del negocio, el estado al cuál se puede acceder con el negocio y las principales barreras establecidas por el país para el ingreso del producto.

El mercado específico elegido por el negocio ha sido el estado de Washington ya que se encuentra entre los estados con una población regular, tiene uno de los puertos más importantes de Estados Unidos que es el de la ciudad de Seattle, en el condado de King y tiene un flujo de personas constante. Asimismo se ha elegido un estado de la parte Noreste del país ya que la parte Noroeste tiene un gran número de almacenes y supermercados grandes dentro de los cuáles existe demasiada competencia directa y productos sustitutos. Por ello se ha decidido ingresar a un mercado que aún está en crecimiento y se está iniciando en el sector con tiendas y supermercados de tamaño mediano.

Figura n° 69. Mapa del estado de Washington



Fuente: Google Maps

El potencial de acceso del negocio al estado de Washington se debe a las siguientes características:

- El índice de población por milla cuadrada es de 101.2 personas lo que garantiza una buena concurrencia de consumidores a los establecimientos en donde se pueda ofrecer el producto.
- El ingreso per capita mensual de la población en Washington según la Oficina de Censo de Estados Unidos hasta el 2014 fue de US\$ 2602.75. Ingreso que resulta muy interesante considerando que el estado de Washington presenta algunos condados con altos índices de pobreza en su población.
- Las ventas totales del sector retail hasta el 2012 según la Oficina de Censo de Estados Unidos fueron de US\$ 118, 924,049 dentro de las cuáles las ventas totales de alimentos fueron de US\$ 14, 297,278.

Según Santander Trade y Globofran:

- El consumidor estadounidense es muy abierto para adquirir productos extranjeros. Los consumidores son ricos y diversos en sus intereses y sus gustos. Aprecian la comodidad en casa, la alimentación y los autos.
- Existe una tendencia a la internacionalización de hábitos de consumo por parte del consumidor estadounidense. Están más dispuestos a probar diferentes sabores de comidas étnicas o de otras partes del mundo, que les brindan la posibilidad de tener mayor variedad a la hora de elegir un alimento y de comer más saludable.
- Muestran cada día más interés en saber el origen del producto así como también su forma de preparación, virtudes y beneficios.

Por otra parte en Washington no existen políticas gubernamentales que impidan el ingreso o salida de este negocio. Además en EE.UU. de acuerdo al TLC firmado con Perú y vigente desde el 2009, el arancel ad valorem es totalmente liberado para la partida 20089990 que es la que engloba a frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados de otro modo, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol, no expresados ni comprendidos en otra parte. A continuación se muestra un cuadro que resume este convenio:

Tabla n° 23. Arancel liberado para la Partida 20089990 en virtud a TLC Perú-EE.UU.

PAÍS	CONVENIO INTERNACIONAL	PARTIDA NALADISA	FECHA DE VIGENCIA	APLICACIÓN	ARANCEL BASE	PORCENTAJE LIBERADO
UNITED STATES OF AM.	802 - ACUERDO DE PROMOCION COMERCIAL PERU - EE.UU.	0	01/01/2012 - 31/12/9999	Tratado Libre Comercio	25%	100%

Fuente: Aduanet - Sunat

Objetivo d) Conocer en un plazo de 10 días el nivel de precios que estaría dispuesto a pagar el cliente final y el cliente intermedio por el producto ofrecido.

El cliente final, como ya vimos anteriormente, estaría dispuesto a pagar un precio de US\$11 por 500gr de pulpa de fruta. Ahora para el cliente intermedio el precio final descontando Impuestos de Ventas (Tasas), Márgenes de Mayoristas, Detallistas, Brokers y Fletes se calcula en un promedio de US\$5 el Kg. Esto se también se puede contrastar con la tendencia de precios en el mercado internacional para la partida 20089990 que según últimos reportes del SIICEX se puede resumir en el siguiente cuadro referencial:

Tabla n° 24. Precios FOB referenciales en Kg (2013-2014)

MES / AÑO	DIC. 2013	DIC. 2014
FOB (US\$ / Kg)	5.44	4.45

Fuente: Siicex

Elaboración: Propia

Según el Ministerio de Agricultura (2015) hace pocos años se enviaron unas muestras de pulpa de chirimoya de altísima calidad a Shanghai - China en el marco de la Expo Shanghai 2013, lo cual hizo que el valor asignado a esta fruta se incrementara, provocando el interés y reconocimiento de parte de más mercados en el mundo. Es por ello que el valor FOB asumido en este año que estaría dispuesto a pagar cliente intermedio para el negocio es de US\$ 5 a US\$ 6 por Kg.

Objetivo g) Identificar en 10 días que productos sustitutos pueden quitar mercado al producto del negocio.

Existe una gran lista de empresas y productos que pueden sustituir total o parcialmente al producto del negocio, en lo que respecta a características naturales, calidad, beneficios, disponibilidad, y condiciones o formas de uso. Algo que afectaría medianamente al negocio. Sin embargo el fruto de chirimoya hace frente a esto con sus características organolépticas y diversas formas de consumo. Y por otro lado el rango de precios que ofrecen los sustitutos es amplio y

cambia de acuerdo a la calidad, cantidad o el origen del producto. A continuación se muestra un cuadro de precio que ofrecen algunos sustitutos en EE.UU.:

Tabla n° 25. Precio de algunos productos sustitutos en EE.UU.

MARCA	PRODUCTO	CANTIDAD (gramos)	PRECIO (US\$)		PRECIO HOMOLOGADO
			Wikio	Amazon	(US\$ / 500gr)
Madia Bio	Aguaymanto deshidratado	250		9.7	18.4
Pionner Vallery Gourmet	Frambuesa negra	300		6.64	11.06
Meridian	Arándano orgánico	284		7	13.46
Swiss Preserves	Mermelada de albaricoque	350	3.54		5.6
Giusto	Mermelada de durazno	248		3.82	7.66
Swiss Preserves	Mermelada de mango	350	3.54		5.6
Stute	Mermelada de durazno sin azúcar (diabética)	430	7.89		9.17
Stonewall Kitchen	Mermelada de Frambuesa	354		7.95	11.23
Promedio					10.27

Fuente: WIKIO / AMAZON

Elaboración: Propia

Productos como Mermeladas de Albaricoque, Durazno y Mango por sus bajos precios y por la propuesta de calidad de parte de empresas reconocidas en el sector alimenticio pueden quitar clientela al negocio. Ahora partiendo de la necesidad que satisface cada uno de los sustitutos es necesario analizar también que dichos productos cuestan menos pero no cumplen con los beneficios que la pulpa chirimoya puede cumplir.

3.9. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA:

La estimación de la demanda será mediante la siguiente metodología, se trabajará con la partida arancelaria ya expuesta anteriormente que es la de 200899:

- Se recopilará información estadística de los últimos 8 años sobre el Nivel de Importaciones de dicha partida realizadas por EE.UU. a nivel mundial en Kg.
- Se estimará el Mercado Potencial en Kg desde el año 2016 hasta el 2021 en EE.UU. multiplicando la tasa promedio de crecimiento anual, obtenida de la estadística anterior por el volumen importado del año anterior.
- Se recopilará información estadística sobre el Nivel de Exportaciones de la partida en Kg realizado por Perú a EE.UU. en los últimos 8 años y se determinará el promedio de la cuota Perú dividiendo el Nivel de Exportaciones de la partida desde Perú hacia EE.UU.; entre el Nivel de Importaciones realizado por EE.UU. a nivel mundial en los últimos 8 años.
- Se calculará el Mercado Disponible en Kg para el país desde el año 2016 hasta el 2021, multiplicando el Mercado Potencial hallado anteriormente por la Cuota Perú anual para cada año.
- Se realizará una búsqueda de un número aproximado de empresas peruanas actuales que exportan actualmente la partida arancelaria a EE.UU., para luego incluyendo al negocio determinar el Mercado Efectivo del proyecto que le toca a cada empresa.
- Se calculará el Mercado Efectivo del proyecto para los próximos 5 años dividiendo el Mercado Disponible para el país desde el año 2016 hasta el 2021 entre el número de empresas por año.
- Se determinará un Nivel de Captación con respecto al Mercado Efectivo en base al criterio del negocio y se calculará el Mercado Real desde el 2016 hasta el 2021 multiplicando el Porcentaje de Captación adoptado por el negocio por el Mercado Efectivo hallado anteriormente.

A continuación se pasará a desarrollar el procedimiento descrito:

Tabla n° 26. EE.UU. Importaciones de la partida N° 200899 (2008 – 2015)

AÑO	VOLUMEN IMPORTADO (KG)	TASA ANUAL (%)
2008	328,052,014	1.0382
2009	340,590,576	1.0946
2010	372,820,147	1.0523
2011	392,330,694	1.0927
2012	428,717,721	1.0795
2013	462,784,327	0.9898
2014	458,051,508	1.0617
2015	486,305,870	1.0753
Promedio	408,706,607.1	1.0605

Fuente: Comtrade

Elaboración: Propia

Al respecto según el cuadro se observa que las exportaciones de esta partida han ido creciendo constantemente y muestran unas cifras prometedoras. Ahora se observa que en EE.UU. la tasa promedio de crecimiento anual para las importaciones de la partida es de 1.0606%.

A continuación se determina el Mercado Potencial para los próximos 5 años multiplicando la tasa promedio de crecimiento del cuadro anterior por:

Tabla n° 27. Determinación del Mercado Potencial en EE.UU. (2016 – 2021)

AÑO	MERCADO POTENCIAL (KG)
2016	515,736,799
2017	546,948,870
2018	580,049,877
2019	615,154,135
2020	652,382,882
2021	691,864,689

Elaboración: Propia

A continuación se determina la cuota Perú dividiendo el Nivel de Exportaciones de la partida en Kg realizado por Perú a EE.UU. en los últimos 8 años entre el Nivel de Importaciones (Tabla n° 21) realizado por EE.UU. a nivel mundial en los últimos 8 años:

Tabla n° 28. Cálculo de Cuota Perú (2008 – 2015)

AÑO	VOLUMEN IMPORTADO POR EE.UU. (KG)	EXPORTACIONES PERÚ (KG)	CUOTA PERÚ (%)
2008	328052014	2,215,092	0.675%
2009	340590576	1,887,818	0.554%
2010	372820147	1,723,604	0.462%
2011	392330694	2,389,734	0.609%
2012	428717721	3,633,832	0.848%
2013	462784327	3,946,943	0.853%
2014	458051508	4,352,755	0.950%
2015	486305870	3,424,778	0.704%

Fuente: Comtrade

Elaboración: Propia

Se observa que la Cuota Perú tiene una variación positiva anual del 0.03% es decir que la cuota para el 2016 será de 0.733%. A continuación se calcula el Mercado Disponible para el país desde 2016 - 2021, multiplicando el Mercado Potencial 2016 – 2021 (Tabla n° 22) por la Cuota Perú para cada año:

Tabla n° 29. Determinación del Mercado Disponible (2016 – 2021)

AÑO	MERCADO POTENCIAL EE.UU.(KG)	CUOTA PERÚ (%)	MERCADO DISPONIBLE (KG)
2016	515,736,799	0.733%	3,781,699
2017	546,948,870	0.762%	4,169,277
2018	580,049,877	0.791%	4,589,917
2019	615,154,135	0.820%	5,046,199
2020	652,382,882	0.849%	5,540,899
2021	691,864,689	0.878%	6,076,995

Elaboración: Propia

Según el cuadro se observa que el Mercado Disponible para el país muestra un incremento promedio atractivo por año. A continuación se hace una recopilación de las principales empresas exportadoras de esta partida, con participación en Estados Unidos:

Tabla n° 30. Empresas exportadoras de la partida con participación en EE.UU.

LISTA DE EMPRESAS	ESTADO (COMERCIO EXTERIOR)
Inkacrops S.A.C.	Activo
Quicornac S.A.C.	Activo
Phoenix Foods S.A.C.	Activo
Agroindustrias AIB S.A.C.	Activo
Danper Arequipa S.A.C.	Activo
Danper Trujillo S.A.C.	Activo
Delicias y Sabores del Perú E.I.R.L.	Activo
Villa Natura Perú S.A.C.	Activo
Tesoros Étnicos S.A.C.	Activo
Mariposa Andina S.A.C.	Activo
Cominper S.A.C.	Activo
Wayta Yaku S.A.C.	Activo
Hanalei S.A.C.	Activo
Biofrutos S.A.C.	Activo
TOTAL	14

Fuente: SIICEX / SUNAT

Elaboración: Propia

Luego haber encontrado un total de 14 empresas se procede a determinar el Mercado Efectivo del proyecto para los próximos 5 años, se considera que según la información y para efectos del estudio se tomará un número total de 15 empresas desde el 2016, ya que se incluirá esta organización. Asimismo se asume que el número de empresas se irá incrementando en una empresa por año de acuerdo al crecimiento del mercado y la vigencia del TLC con EE.UU. A continuación se presenta el Mercado Efectivo hallado:

Tabla n° 31. Determinación del Mercado Efectivo (2016 – 2021)

AÑO	MERCADO DISPONIBLE (KG)	N° DE EMPRESAS	MERCADO EFECTIVO (KG)
2016	3,781,699	15	252,113
2017	4,169,277	16	260,580
2018	4,589,917	17	269,995
2019	5,046,199	18	280,344
2020	5,540,899	19	291,626
2021	6,076,995	20	303,850

Elaboración: Propia

Entonces para hallar el Mercado Real se asume que la empresa de acuerdo a su capacidad de producción y condiciones operativas factibles, tendrá un porcentaje de captación inicial del 8% con respecto a su Mercado Efectivo, y de acuerdo al desarrollo del proyecto durante 5 años tal porcentaje se incrementará progresivamente hasta llegar al 10%.

Tabla n° 32. Determinación del Mercado Real (2016 – 2021)

AÑO	MERCADO EFECTIVO (KG)	% CAPTACIÓN	MERCADO REAL (KG)
2016	252,113	8.0%	20,169
2017	260,580	8.4%	21,889
2018	269,995	8.8%	23,760
2019	280,334	9.2%	25,791
2020	291,626	9.6%	27,996
2021	303,850	10%	30,385

Elaboración: Propia

Según el cuadro para el 2016 la empresa se proyectaría cubrir un aproximado de 20 TN, de pulpa de chirimoya, exportadas hacia EE.UU.

CAPÍTULO IV: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1 VISIÓN:

Ser una empresa cajamarquina reconocida por comercializar productos en base a chirimoya de alta calidad, buen gusto y excelente presentación para sus clientes de NSE A y B+, en las principales ciudades de estados unidos.

4.2 MISIÓN:

Somos una empresa que comercializa pulpa de chirimoya congelada, a diferentes mercados pertenecientes al sector delicatessen en los Estados Unidos. Con calidad, presentaciones y precios que van de acuerdo a las exigencias y normativas que impone el mercado de dicho país.

4.3 OBJETIVOS:

Tabla n° 33. Objetivos Estratégicos (2016 – 2021)

PLAZO	Mediano	Largo
OBJETIVOS	<p>Ser la empresa más representativa de la ciudad en producción y comercialización de productos a base de chirimoya y otros frutos tropicales.</p> <p>Tener ventas de al menos 2 TM mensual durante campaña, hacia el mercado de los EE.UU.</p>	<p>Lograr una participación considerable dentro del mercado real en EE.UU. para nuestra empresa.</p> <p>Tener fuerte presencia en el estado Washington dentro de las tiendas gourmet, supermercados y centrales de abastecimiento de alimentos para el año 2020.</p> <p>Lograr obtener una certificación orgánica en planta para buscar acceder a más nichos de mercado y/o clientes con mayor poder de adquisición.</p>

Elaboración: Propia

4.4 ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA

La estrategia a adoptar será una estrategia de especialización de producto (**Enfoque**), ya que el mercado al cual vamos será del noreste del país y por ser un mercado en crecimiento se necesitaría de menores cantidades de producto (abastecimiento anual). Además con respecto a la oferta, se proyecta producir un promedio de 18 a 20 TM por año. El precio también tendrá que ser

ajustado de acuerdo al nivel de ventas que el negocio tenga. El cliente de un mercado reducido es un cliente selecto, con necesidades y características peculiares que lo diferencian del resto del mercado. Aquel cliente de nicho que encuentre un producto que satisfaga realmente sus necesidades estaría dispuesto a desembolsar mucho más dinero.

Entonces basándose en la estrategia descrita se hará hincapié en el hecho de ajustar la propuesta mostrando un producto de alta clase, con una calidad suficiente pero que no opaque la naturalidad y exotismo que lo caracterizan y con un precio aceptable. Se promocionará el producto desde este enfoque.

4.5 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO:

Tabla n° 34. Matriz Ansoff (Producto / Mercado)

		PRODUCTO	
		PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS NUEVOS
MERCADO	Mercado actual	Penetración de mercado	Desarrollo de producto
	Mercado nuevo	Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: Plan de Negocios una Metodología Alternativa

Tabla n° 35. Justificación Matriz Ansoff Pulpa de Chirimoya (Producto / Mercado)

MERCADO/PRODUCTO	PRODUCTO: CHIRIMOYA
<p>Mercado: Actual Tiendas de alimentos y supermercados medianos (concepto delicatessen) de los EE.UU.</p>	<p>Estrategia utilizada y sustentación: La estrategia utilizada sería penetración de mercado, ya que el producto ya se encuentra en comercialización y el mercado también no es tan nuevo. Así que se intentará introducir el producto en la misma línea de gourmet junto con la demás oferta que ya se tiene de pulpa de chirimoya en el país, pero enfocado especialmente hacia los supermercados del estado de Washington (noroeste de EE.UU.) y con precios aceptables.</p>

Fuente: Plan de Negocios una Metodología Alternativa

4.6 POLÍTICAS Y VALORES EMPRESARIALES:

4.6.1. Políticas

- Generar un clima organizacional positivo entre todos los trabajadores.
- Propiciar una cultura de competitividad entre los colaboradores y administrativos.
- Reconocer los buenos méritos de las personas que trabajen en la empresa.

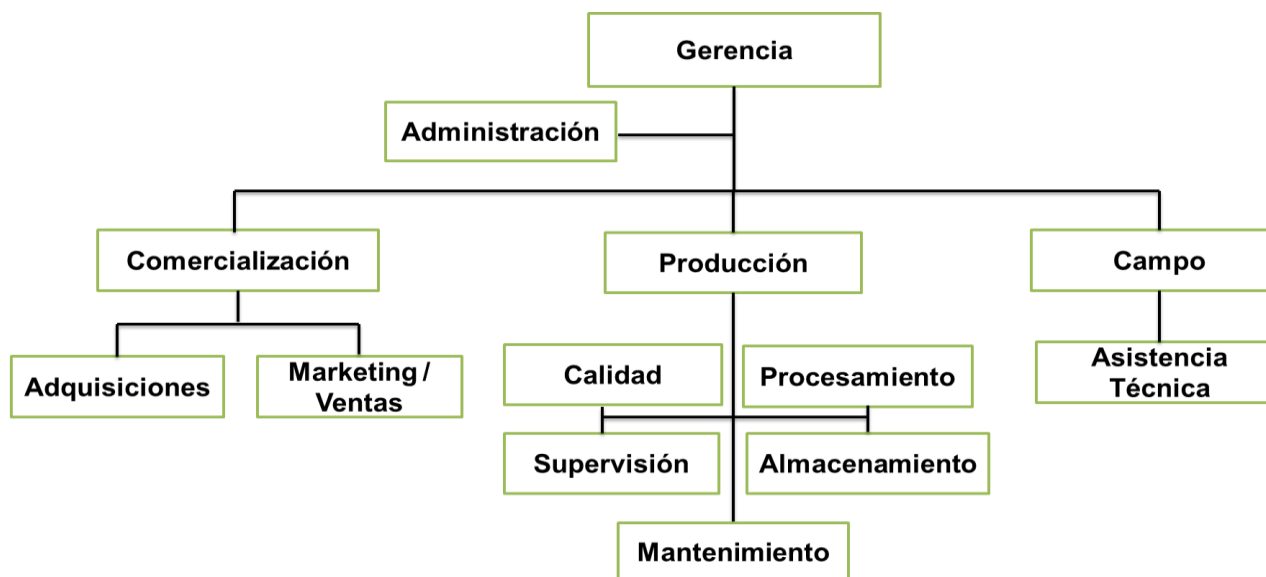
4.6.2. Valores:

- Liderazgo
- Transparencia
- Trabajo en equipo
- Honestidad
- Responsabilidad
- Resiliencia

CAPÍTULO V: ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

5.1 ORGANIGRAMA:

Figura n° 70. Organigrama de la empresa



Gerencia coordina con todas las áreas de la empresa y decide respecto a los aspectos comerciales, organizativos, financieros (contabilidad externa) y productivos de la organización. Administración reporta e informa actividades directamente a Gerencia, toma decisiones especialmente en Comercialización y coordina con Asistencia en Marketing y Ventas (Comercio Exterior). Producción con Jefe de Planta coordina pormenores y planificación de procesamiento en planta, mantenimiento y almacenamiento. Campo con Asistente Técnico organiza y capacita a proveedores y transporta parcialmente materia prima. También en Producción el Supervisor acompaña y participa en el proceso productivo (planta) como líder y responsable del sistema HACCP y BPM principalmente, empodera acciones con el Jefe de Planta y Operarios reportando su labor directamente a Gerencia.

CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING

El Plan de Marketing a Desarrollar se definirá en base al análisis de los requerimientos del cliente intermedio y las características del cliente final. A continuación se presentan los objetivos de corto y mediano plazo para el marketing de la organización:

6.1 OBJETIVOS:

- Largo Plazo:
 - Lograr una participación promedio del 10% del mercado real de EE.UU. correspondiente a nuestra empresa en 5 años.
 - Tener presencia en todas las principales ciudades del condado de King, Washington dentro de las tiendas gourmet, supermercados y centrales de abastecimiento de alimentos para el año 2020.
 - Lograr en 4 años que el cliente pague un precio 15% mayor al actual por nuestro producto.
- Mediano Plazo:
 - Posicionar la marca Caxas Export de nuestra empresa en un 40% de la población de Washington, condado de King para el año 2018.
 - Tener ventas de al menos 2.5 TM mensual durante la segunda campaña, hacia el mercado de los EE.UU.
- Corto Plazo:
 - Lograr ir a la Expoalimentaria 2017 en Lima - Perú estableciendo acuerdos y coordinaciones previas para negocios con al menos 3 clientes interesados.

6.2 DEFINICIÓN DEL MERCADO:

- Mercado Potencial:
 - Personas de Seattle o ciudades del estado de King de clase alta y media alta que consumen productos y alimentos saludables, nutritivos y de buen sabor.
 - Empresas que requieran de frutos naturales, concentrados o conservas para la preparación de postres, bebidas o alguna otra merienda que combine chirimoya con otros ingredientes de repostería.
- Mercado Objetivo:
 - Hombres y Mujeres de la ciudad de Seattle, condado de King, estado de Washington entre 25 y 65 años con ingresos promedio de entre US\$ 35,000 a US\$ 40,000 mensual, que les gusta llevar un estilo de vida saludable, que estén conscientes de lo indispensable que es consumir productos

de calidad nutritivos y con sabor agradable, y a la vez que quieran optimizar tiempo y dinero en la preparación de postres, jugos y otros alimentos que combinen con frutas naturales o exóticas.

- Consumidores institucionales como restaurantes, escuelas de cocina, discotecas, hoteles, bares, heladerías, pastelerías, chocolaterías, supermercados medianos y tiendas pequeñas de alimentos ubicados en Seattle, WA, que compren la pulpa como materia prima o ingrediente estrella en la elaboración de otros productos como meriendas u otras recetas que puedan haber en repostería.

6.3 SEGMENTACIÓN DE MERCADO:

A pesar de que las segmentaciones geográfica y conductual ya fueron brevemente expuestas en la definición del mercado, se procederá a desarrollar todos los tipos de segmentación:

Tabla n° 36. Segmentación de EE.UU.

TIPO DE SEGMENTACIÓN	POSIBLES SEGMENTOS
Geográfica	Hombres y Mujeres de la ciudad de Seattle, condado de King, estado de Washington. Segmento elegido ya que los consumidores se ubican en la parte noroeste de EE. UU., zona que aún no viene siendo bien atendida por empresas de pulpa de chirimoya o productos de la partida 200899.
Demográfica	Hombres y Mujeres de entre 25 y 65 años con ingresos promedio de entre US\$ 35,000 a US\$ 40,000 mensual (Clase alta o media alta). Se ha elegido este segmento ya que tiene un atractivo poder adquisitivo y un buen número de personas incluidas entre dichos rangos de edad.
Psicográfica	Personas de Washington, que les guste llevar un estilo de vida saludable, que estén conscientes de lo indispensable que es consumir productos de calidad nutritivos y con sabor agradable, y a la vez que quieran optimizar tiempo y dinero en la preparación de postres, jugos y otros alimentos que combinen con frutas naturales o exóticas.
Conductual	Personas como amas de casa, o profesionales de cocina que busquen algún tipo de garantía sanitaria, atributo de procedencia o certificado de calidad al elegir un producto alimenticio o derivado de frutas nativas.

Fuente: Plan de Negocio una Metodología Alternativa

Como se puede observar la segmentación de mercado para la organización es múltiple, por lo cual se adoptará un marketing mix especialmente con estrategias enfocadas en promocionar un número limitado de productos con la misma marca para muchos tipos de consumidores.

6.4 POSICIONAMIENTO:

Para el posicionamiento del producto promovido por la organización, se utilizarán las siguientes acciones y estrategias diferenciadoras:

- **Acciones de Diferenciación:**

- Presentar a través de publicidad la funcionalidad del envase para un uso más fácil, más versátil y menos riesgoso del producto.

- Incluir etiquetas con diseño innovador, colores atractivos e información pertinente para el cliente como origen, valor nutricional y altos estándares de calidad e higiene.

- **Estrategias de Diferenciación:**

- Comunicar siempre que se tiene pulpa de chirimoya con un atributo de sabor más natural y genuino, que ha sido elaborada con **procesos semi-industriales y artesanales** (maquinaria menos mecanizada) que se diferencian de los procesos para transformación de otras empresas, y que realzan y preservan al máximo las cualidades nutraceuticas, calidad organoléptica e inocuidad de producto.

- Promocionar siempre en la etiqueta (junto con la marca de la empresa) otros beneficios de la fruta como su capacidad para combatir el estrés (**Anti estrés**), la anemia y actuar como un sustituto natural del conocido viagra (**Vigorizante Natural**), es decir siendo susceptible de ser beneficioso también para problemas de impotencia.

6.5 ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MARKETING:

La organización competirá como retador de mercado, debido a que existen empresas ya establecidas con productos similares en los EE.UU., entonces dadas las condiciones de competencia la empresa utilizará una estrategia de evasión, es decir atacará a sectores que aún no estén tan atendidos por los grandes referentes de la industria en cuanto a pulpa de chirimoya u otros productos alimenticios de la línea delicatessen (gourmet), zonas geográficas justamente como la descrita al inicio del proyecto.

Ya que la gran mayoría de supermercados se ubican en la parte este del país. En la parte oeste existen supermercados medianos y por su condición poseen almacenes reducidos, por lo tanto no necesitan de grandes cantidades de abastecimiento al año. Por otra parte el estado de

Washington posee un buen punto de acceso para las exportaciones el cual es el **puerto de Seattle**, uno de los principales puertos comerciales de EE.UU. Es ahí donde la empresa puede dirigir sus acciones de marketing para generar negocios.

6.6 MARKETING MIX:

- **Producto:**

Figura n° 71. Bolsas de Pulpa de Chirimoya

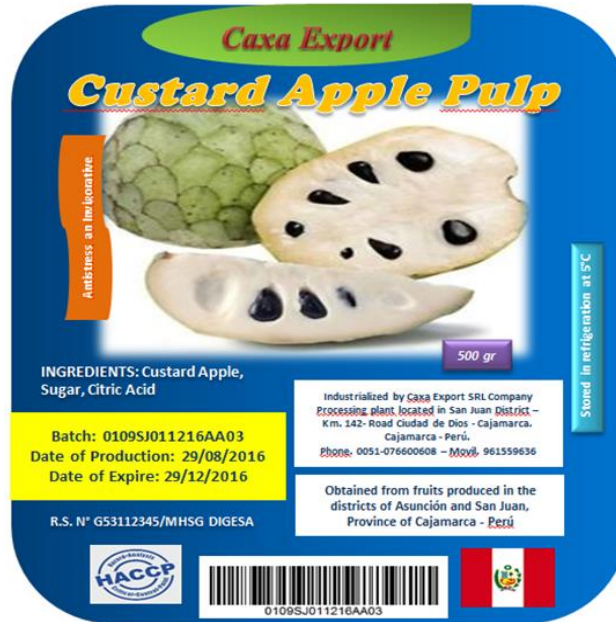


Fuente: Google Imágenes

Caxas Export lanzará al mercado Pulpa de chirimoya pelada, despepitada, preservada, cocida, envasada al vacío y refrigerada en planta la cual será dirigida en un inicio hacia la población de Washington específicamente y posteriormente se expandirá junto con la marca hacia otros estados como Oregon y New Jersey.

Como producto genérico la pulpa de chirimoya resultaría ser un alimento saludable. Como producto esperado vendría a ser alimento de buen sabor y olor. Como producto aumentado vendría a ser un alimento nutracéutico, medicinal y con versatilidad para su consumo o uso en la elaboración de otros alimento. Por último como producto potencial la chirimoya sería un producto utilizado en medicina humana para la elaboración de tabletas o jarabes que combaten la anemia, el estrés y sirven como un sustituto convencional del viagra. El logo de la empresa junto con la etiqueta de presentación del producto son presentados a continuación:

Figura n° 72. Logo de la Empresa y Etiqueta del Producto



Fuente: Elaboración propia

- **Precio:**

Para establecer el precio de venta se realizará un costing por cada año y comparación con el precio promedio de la competencia indirecta promovida que son las otras marcas, vistos en la Tabla n° 20., CAPÍTULO III del Plan de Negocio. Como la chirimoya es un producto a cíclico el Perú puede vender en los meses en que otros países no pueden satisfacer parte de la demanda, esto proporciona un valor adicional al producto y haciendo que sea más atractivo e incrementando de manera sutil el precio de venta.

Una vez realizado este análisis se establecerá un precio de venta lo suficientemente adecuado, tal que pueda permitir el ingreso de la organización al mercado masivo de una manera cómoda sencilla y rápida.

Asimismo, según el CAPÍTULO II de acuerdo al sondeo realizado a través de internet se consideraría que el precio final del producto sería de aprox. US\$10 por 500 g. lo cual asignaría al distribuidor un margen atractivo, si es que el producto se llega a exportar en US\$ 5 o US\$ 6 por 500 g (Precio DDP). De todas formas existirá un margen asegurado para el importador quién tendrá libertad de maniobrar con precios para su mayorista o consumidor final de acuerdo a su conveniencia. Pues cómo ya se vio en la parte de resultados del instrumento de medición, este consumidor pagaría entre US\$ 10 a US\$ 11 por el producto (precio final). También se garantiza que habrá un margen aceptable para la organización, si es que se inicia actividades con una estrategia de supervivencia para en un futuro asignar mayor valor agregado al producto.

A continuación se presenta una pequeña tabla que resume el cálculo del precio para el producto en el Incoterm DDP (Delivery Duty Paid):

Tabla n° 37. Cálculo del Precio DDP para el Producto

DESCRIPCIÓN DEL ELEMENTO	IMPORTE	%
Coste Variable Bruto del Producto (CVB)		
Coste Materiales	1.43	6.65%
Coste de Mano de Obra Directa	1.95	9.06%
Costes Directos de Producción	9.12	42.39%
Total Coste Variable Bruto	12.50	
Coste Variable Neto del Producto (CVN)		
Devolución de Impuestos y tasas (Drawbacks)	0.00	0.00%
Total Coste Variable Neto	12.50	
Margen de Contribución (MC)		
Margen De Contribución	0.31	1.45%
Total Previo (CVN + MC)	12.81	
Valor Ex Works (VEW)		
Costes Seguro de Cambio	0.30	1.39%
Costes Seguro de Crédito	0.20	0.93%
Gastos Financieros Aplazamiento de Pago	0.15	0.70%
Comisión de Agente	0.03	0.15%
Coste Embalajes	0.00	0.00%
Coste Documentación Exportación	0.10	0.46%
Coste Adecuación Producto al Mercado Destino	0.10	0.46%
Total Costes Específicos Ex Works	0.88	
Total Valor ExWorks (CVN + MC + VEW)	13.69	
Valor FAS (Franco al Costado)		
Costes de Manipulación	0.20	0.93%
Costes Transporte Interno	1.00	4.65%
Gastos/Trámites Aduaneros Exportación	0.20	0.93%
Total Valor FAS	15.09	
Valor FOB/FOT/FOR (Franco a bordo Camión/tren)		
Costes carga Mercancía	1.00	4.65%
Costes Tasa Puerto de Salida	0.00	0.00%
Total Valor FOB	16.09	
Puerto de Origen:		
Valor CIF (Coste, Seguro y Flete)		
Coste Transporte Internacional	3.00	13.94%
Coste Seguro	2.00	9.30%
Total Precio CIF	21.09	

Puerto/Lugar de Desembarque			
Precio Venta al Importador (DDP)			
Aranceles y tasas	2.00%	0.42	1.96%
Gastos Portuarios			0.00%
Gastos Transporte en Destino			0.00%
Total Precio Venta Importador (DDP)		21.52	

Fuente: Cámaras Exportación

El ofrecer un precio y una condición Delivery Duty Paid es porque se busca facilitar las condiciones comerciales con el cliente interesado, ya que se proporcionaría mayor comodidad en la importación, mayor panorama acerca del precio que resultaría tener el producto al ser vendido en su país y el margen de ganancia que se tendría, y se daría valor también al proceso de exportación, puesto que el cliente observará compromiso, capacidad y seriedad por parte de la empresa.

En cuanto al margen que ganaría el importador partiendo del precio del producto, se presenta el siguiente análisis:

Si se tiene un Precio de S/. 21.52 o US\$ 6.45 para el importador y un precio de S/. 33.5 o US\$ 10 para el consumidor, y la tasa de impuesto (TAX) para el precio del importador que en Estados Unidos es del 7%. Entonces el Margen de Utilidad para el importador es igual a la resta del precio para el consumidor menos el precio para el importador con el porcentaje agregado de la tasa. Es decir US\$ 10 menos US\$ 6.9, se obtiene un resultado de US\$ 3.10, esto dividido entre el mismo precio para el consumidor da como resultado un margen de ganancia del 0.30% para el importador.

- **Plaza:**

El esquema de distribución de la organización, será como lo muestra el gráfico siguiente:

Figura n° 73. Esquema de distribución de la empresa



Fuente: Elaboración Propia

Figura n° 74. Esquema de exportación de la empresa



Fuente: Elaboración Propia

Se contactará con el importador mediante vía electrónica (página web), según los acuerdos obtenidos en algún evento internacional (ruedas de negocio), o a través de un representante para hacer llegar la oferta. Previo a formalizar un negocio para exportación, a pedido del cliente, se pueden enviar algunas fichas técnicas, catálogos o documentos de contenido del producto para que se pueda apreciar su cumplimiento con respecto a las normas de calidad, sanidad, etiquetado y/o embalaje. Junto a esta documentación también ya se estaría enviando las listas de precios, la **factura pro-forma** y los costos de transporte. Estos envíos pueden ser de manera postal o a través de un agente internacional.

El importador devolverá la factura firmada si es que está de acuerdo con la oferta y adjuntará una nota de pedido para iniciar el proceso de transacción, además tendrá que remitir física o electrónicamente una carta de crédito para acordar la forma de pago de la exportación.

El contrato de compraventa será estratégicamente establecido y redactado por el exportador, en él se propondrá la utilización de la cláusula de compra-venta correspondiente al **Incoterm DDP** (Delivery Duty Paid) si el cliente lo desea así. Y como ya se mencionó se establecerá la utilización de la carta de crédito (**a la vista**) ya que es el medio que otorga seguridad de que la mercancía será pagada una vez enviada y tan pronto se cumplan las condiciones del contrato.

Una vez acordadas las condiciones ya se procede a planificar el acopio y procesamiento del fruto de acuerdo a la medición del plazo de entrega que se haya entablado con el cliente importador. Se tramitarán los requisitos sanitarios (Inocuidad) correspondientes con el **SENASA**, para alimentos de origen agrícola de procesamiento primario destinados al consumo humano y con **DIGESA** para alimentos industrializados destinados al consumo humano.

Luego de acopiar la chirimoya y procesar la pulpa se contratará un transporte frigorífico hasta el puerto de Callao, o el puerto de Paita. La mercancía será trasladada hasta un agente de carga siendo colocada en un primer almacén para su inspección sanitaria, documentación, embalaje definitivo y unitarización por pallets. Con el apoyo de un Agente de Aduanas se realizará el trámite de exportación, se tramitará primordialmente el **Certificado de Origen** en la Asociación de Exportadores (ADEX), puesto que en EE.UU. hay una liberación del arancel para la partida que contiene al producto (TLC).

El Agente de Aduanas contratado se encargará de administrar los documentos otorgados por la empresa y tramitar el despacho de la exportación del producto. Proporcionando para ello los documentos que sean necesarios como **Factura Comercial**, **Packing List** y **Conocimiento de Embarque**.

Dado que el producto requiere de un cuidado adecuado específicamente en el tema de frío, se requerirá de preferencia trabajar con un solo intermediario el cual pueda hacer las veces de

Mayorista o Detallista mismo en el mercado de destino o un socio comercial estratégico para la empresa exportadora.

Si resulta necesario el proceso puede rescatar una etapa más incluyendo un cliente mayorista o detallista, que pueda ir hacia lugares más profundos o de poco acceso para las demás empresas, dentro del mercado de destino. Esto con el objetivo de ofrecer una mayor credibilidad comercial o establecer una mayor disponibilidad del producto por parte de la organización.

- **Promoción:**

La principal estrategia de promoción será la participación en ferias y eventos comerciales de carácter nacional e internacional. Para lo cual desde el primer día de actividades la empresa preparará recursos y planificará acciones para llegar a dichos certámenes coordinando con instituciones públicas y asociaciones o demás agentes de la cadena productiva para unir esfuerzos y promocionar el producto con el fin de llegar a más compradores potenciales.

Desde un inicio se piensa participar en la Feria Expoalimentaria del año 2017, ya que es un evento referente en cuanto a comercio internacional de alimentos en Latinoamérica. También se desarrollará una página web con información precisa para contactar directa y rápidamente al cliente y lanzar campañas de publicidad agresiva con el fin de informar sobre chirimoya, generar curiosidad y generar expectativa para el lanzamiento del producto estrella de la organización.

Figura n° 75. Logo de la Feria Internacional Expoalimentaria



Fuente: Expoalimentaria

CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES

En este capítulo se definirán el conjunto de actividades para transformar el fruto de la chirimoya en pulpa. A continuación se muestran los pasos de la metodología utilizada para diseñar el plan de operaciones:

7.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIA DE OPERACIONES:

a) Costos

Mantener los costos de producción a nivel de inversión tangible para la siguiente campaña, en cuanto a infraestructura y procesamiento del producto en planta a fin de obtenerlo con un precio más atractivo de venta a nivel internacional.

b) Calidad

Brindar un producto de buena calidad en el que se asegure el más alto estándar en cuanto a inocuidad y aptitud en cada parte de su procesamiento; a fin de obtener un reconocimiento rápido por parte del cliente generando valor en el proceso productivo y comercial.

c) Flexibilidad

Introducir una certificación HACCP para la segunda campaña de la organización así como una certificación BPA y/u Orgánica para los productores en la tercera campaña, y desarrollar una página web completamente funcional, atractiva y con información relevante para interés del cliente potencial.

d) Tiempos de entrega

Optimizar el proceso de producción y coordinación logística con las áreas vinculadas de la organización para cumplir con las expectativas del cliente en cuanto a entregas oportunas por campaña, dentro de los límites de tiempo previstos en negociación.

7.2 PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS Y PLANEACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una vez definidos los objetivos, se presenta a continuación un proceso para definir los objetivos más primordiales del plan de operaciones en base determinación y ponderación interna de puntos clave por cada aspecto, dicho proceso es presentado a continuación:

Tabla n° 38. Determinación y ponderación de puntos clave por aspecto

ASPECTO	PUNTOS CLAVE	PONDERACIÓN INTERNA	COEFICIENTE DE IMPORTANCIA
Costos	Optimizar costos en infraestructura, maquinaria y equipos para procesamiento.	0.40	3
	Optimizar costos en transporte de materia prima a la planta.	0.40	3
	Reducir costos de almacenamiento de materia prima.	0.20	1
Calidad	Estrictos sistemas de control de procesos para garantizar inocuidad.	0.60	3
	Procesamiento en condiciones térmicas adecuadas para conservar cualidades nutracéuticas del fruto.	0.20	1
	Procesamiento en condiciones térmicas adecuadas para conservar cualidades organolépticas del fruto.	0.20	1
	Certificar Producción Orgánica en campo y planta.	0.15	1
Flexibilidad	Certificar HACCP en planta de procesamiento.	0.30	2
	Certificar Buenas Prácticas Agrícolas en campo.	0.30	2
	Desarrollar medios innovadores de captura y fidelización de clientes.	0.25	2
Tiempos de Entrega	Puntualidad en la entrega del producto.	0.50	3
	Sistemas de comunicación entre producción y administración (logística).	0.20	1
	Idoneidad del producto entregado para distribución y consumo.	0.30	2

Fuente: Plan de Negocios una Metodología Alternativa

Luego de haber determinado los puntos clave para cada aspecto se eligen los aspectos más importantes de acuerdo al puntaje de ponderación interna y coeficiente de importancia. Posteriormente se multiplicarán dichos valores para seleccionar y priorizar los puntos clave con mayor resultado final. A continuación se muestra la tabla con los puntajes ya multiplicados:

Tabla n° 39. Productos de ponderaciones y coeficientes de importancia por cada aspecto

ASPECTO	PUNTOS CLAVE	PRODUCTO (POND.*COEF.)
Costos	Optimizar costos en infraestructura, maquinaria y equipos para procesamiento.	1.20
	Optimizar costos en transporte de materia prima a la planta.	1.20
	Reducir costos de almacenamiento de materia prima.	0.20
Calidad	Estrictos sistemas de control de procesos para garantizar inocuidad.	1.80
	Procesamiento en condiciones térmicas adecuadas para conservar cualidades nutracéuticas del fruto.	0.20
	Procesamiento en condiciones térmicas adecuadas para conservar cualidades organolépticas del fruto.	0.20
Flexibilidad	Certificar Producción Orgánica en campo y planta.	0.15
	Certificar HACCP en planta de procesamiento.	0.60
	Certificar Buenas Prácticas Agrícolas en campo.	0.60
	Desarrollar medios innovadores de captura y fidelización de clientes.	0.50

	Puntualidad en la entrega del producto.	1.50
Tiempos de Entrega	Sistemas de comunicación entre producción y administración (logística).	0.20
	Idoneidad del producto entregado para distribución y consumo.	0.60

Fuente: Plan de Negocios una Metodología Alternativa

Se puede observar que los puntos clave con mayor puntaje obtenido pertenecen a los aspectos de Costos, Calidad y Tiempos de entrega. A continuación se presentan en un cuadro de selección:

Tabla n° 40. Selección de Puntos Clave de Operaciones

ASPECTO	PUNTOS CLAVE
Costos	Optimizar costos en infraestructura, maquinaria y equipos para procesamiento. Optimizar costos en transporte de materia prima a la planta.
Calidad	Estrictos sistemas de control de procesos para garantizar inocuidad.
Tiempos de entrega	Puntualidad en la entrega del producto.

Fuente: Plan de Negocios una Metodología Alternativa

Se considera que dichos aspectos son los que significan un análisis más importante y trascendental para la empresa y en los cuáles se deberá enfocar un mayor esfuerzo y priorización en el momento de la implementación del negocio.

A continuación se presenta un cuadro conceptualizando lo que realmente busca el negocio para los distintos aspectos, al haber priorizado los puntos clave anteriores:

Tabla n° 41. Conceptualización de lo Buscado por Cada Aspecto y Objetivo en Operaciones

ASPECTO	CONCEPTUALIZACIÓN
Costos	Mantener costos en inversión tangible fija e insumos para procesamiento del producto sin reducir su calidad y generando capacidad para ofrecer buenos precios al cliente.
Calidad	Brindar un producto de buena calidad en el que se asegure el más alto estándar en cuanto a inocuidad y aptitud en cada parte de su procesamiento.
Tiempos de entrega	Cumplir o sobrepasar expectativas del cliente respecto a puntualidad y estado idóneo del producto brindado.

Fuente: Plan de Negocios una Metodología Alternativa

Posteriormente una vez definido todo el proceso se puede observar una perspectiva más informada y amplia de lo que en realidad necesita realizar el negocio con respecto a sus operaciones. Lo cual nos ayudará a redefinir más específicamente los objetivos definidos anteriormente por cada aspecto. La tabla siguiente muestra la definición más exacta de los objetivos del plan de operaciones.

Tabla n°42. Objetivos Estratégicos del Plan de Operaciones

ASPECTO	CONCEPTUALIZACIÓN
Costos	Mantener los costos de producción a nivel de inversión tangible fija, e insumos para el procesamiento del producto en planta sin reducir su calidad y generando capacidad para ofrecer buenos precios al cliente.
Calidad	Asegurar en todas las etapas de procesamiento la preservación de la inocuidad, la calidad organoléptica así como las cualidades nutraceuticas del producto que será exportado por la organización; a fin de obtener un reconocimiento rápido por parte del cliente generando valor en el proceso productivo y comercial.
Flexibilidad	Introducir una certificación HACCP para la segunda campaña de la organización así como una certificación BPA y/u Orgánica para los productores en la tercera campaña, y desarrollar medios innovadores de captura y fidelización de clientes.
Tiempos de entrega	Optimizar el proceso de producción y coordinación logística con las áreas vinculadas de la organización para brindar un producto idóneo y cumplir con al menos un 90% de entregas oportunas al cliente por campaña, dentro de los límites de tiempo acordados.

Fuente: Elaboración Propia

7.3 DISEÑO DEL PLAN DE OPERACIONES:

7.3.1 Definición del Producto:

El producto terminado consiste de Pulpa de Chirimoya embolsada al vacío y refrigerada en envases etiquetados de polietileno de 500 gramos y/o a solicitud del cliente.

Las características finales del producto son: Textura suave y homogeneidad evidente sin la presencia de aglutinaciones, de color blanco cremoso, exento de materias físicas extrañas. Refracción: 34° Brix, pH: 4,0 – 4,5.

A continuación se presenta una descripción más detallada de las características del producto tanto del envase como del contenido:

Tabla n° 43. Características físicas y organolépticas de la pulpa

CARACTERÍSTICA	DETALLE
Textura	Blanda / Carnosa
Dureza	Mínima
Grosor	Trozos de aprox. 2 pulg. ²
Olor	A fruta fresca
Sabor	Agridulce, agradable algo lactoso. A veces descrito como la mezcla entre el mango, la piña y la fresa.
Propiedades	Anti estrés, Mejor Flujo Sanguíneo, Vigorizante, Diurético.

Elaboración: Propia

A manera de referencia se presenta también una tabla con el valor nutricional de la pulpa:

Tabla n° 44. Características químicas de la pulpa (C/ 100 g.)

CONTENIDO	DETALLE
Proteínas	1.3 g
Lípidos	0.4 g
Calorías	81
Vitamina A	1µg
Vitamina B1	0,1mg
Vitamina B2	0,1mg
Vitamina B3	1,3mg
Vitamina B6	0,2mg
Vitamina B9	14µg
Vitamina C	9mg

Vitamina E	–
Calcio	23mg
Fósforo	40mg
Magnesio	–
Hierro	0,5mg
Potasio	264mg
Cinc	–

Elaboración: Propia

Otro aspecto a considerar son las características del producto en sí hablando específicamente del envase, a continuación se presenta una tabla que describe tales temas:

Tabla n° 45. Características específicas del producto

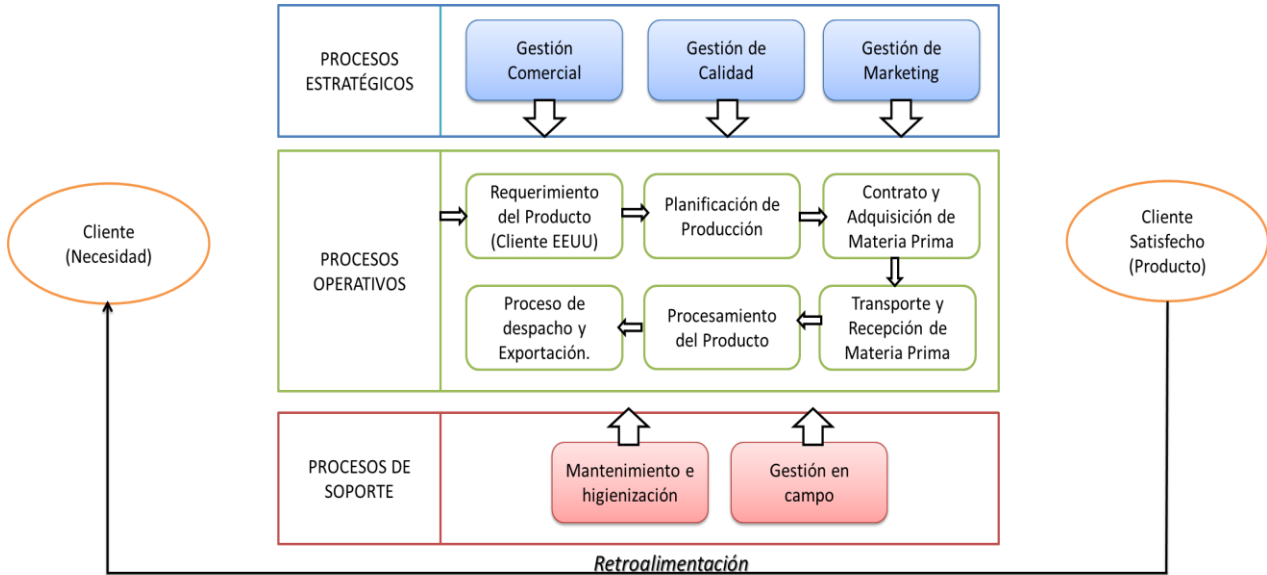
ASPECTO	DETALLE
Especificaciones y Dimensiones	Bolsas de Polietileno grosor 6 MIL de 28 x 18 cm (producto es sellado al vacío)
Presentación	Bolsa de 500 g y/o a pedido del cliente
Duración	120 días en refrigeración a 5°C - Registro Sanitario de Digesa
Normas de Calidad	- Validación de Sistema HACCP por Digesa

Elaboración: Propia

7.3.2 Definición de Procesos:

El proceso a desarrollar por la empresa tendrá mucho enfoque en la gestión comercial, la producción y la logística para la exportación de pulpa de chirimoya. Por otra parte mediante el siguiente mapa de procesos de la organización se detallará de manera general todo el movimiento de la empresa, y se explicará por qué las actividades de Gestión Comercial y Gestión de Marketing son procesos separados y están dentro de procesos estratégicos y porque el mantenimiento e higienización, así como la gestión en campo son procesos de apoyo:

Figura n° 76. Mapa de Procesos de la Empresa

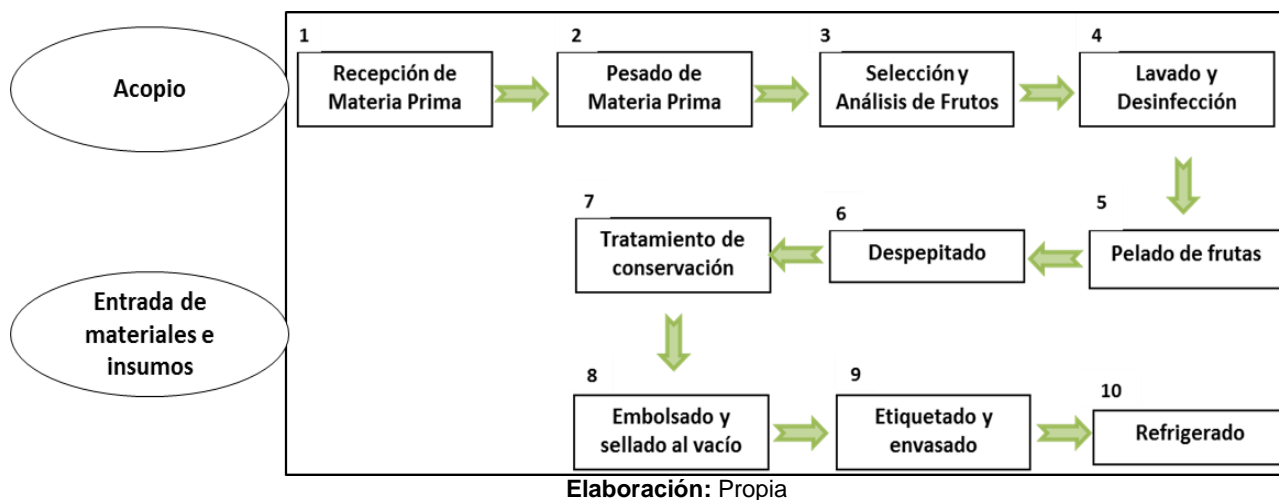


Elaboración: Propia

Los procesos estratégicos son Gestión Comercial es una actividad orientada hacia las coordinaciones que se realicen en cuanto a la transacción del pedido y venta del producto hacia el cliente extranjero. Por otra parte la Gestión de calidad está encargada de organizar todos los procesos que aseguren la obtención del producto bajo estrictas normas de procesamiento y preservación de cualidades naturales. Por último la Gestión de Marketing es un proceso estratégico separado del proceso comercial, ya que en esta parte la organización se encarga de generar atracción hacia nuevos clientes organizando recursos y medios de llegada hacia nuevos mercados que puedan interesarse en adquirir el producto.

Se considera como procesos de soporte al Mantenimiento e higienización y Gestión en campo, debido a que son procesos que vigilan el buen desenvolvimiento de las operaciones de la empresa sin fuertes contratiempos o problemas productivos en planta. A continuación se muestra un gráfico que resume específicamente el procesamiento del producto:

Figura n° 77. Procesamiento de Chirimoya



En la figura se explica el proceso de producción de pulpa de chirimoya envasada congelada, desde la recepción de la materia prima, procesamiento en sí y adición de insumos, hasta el control de calidad, y salida del producto, a continuación se describirá cada proceso:

1°. Recepción de Materia Prima:

La materia prima, consistente de frutos de Chirimoya en inicio de maduración fisiológica, se transporta del campo hacia la planta de procesamiento en vehículos completamente higienizados, teniendo en consideración la Buenas Prácticas de Transporte, utilizando jabas de plástico de alta densidad de una capacidad de 20 Kilogramos, también correctamente higienizadas o de preferencia nuevas. La cantidad ingresada de materia prima por semana, durante los meses de cosecha es de 1000 Kilogramos es decir 50 jabas, las cuales estarán correcta y debidamente codificadas, por zona y productor.

El personal encargado de la recepción de materia prima registrará las condiciones en que se recibe la materia prima, tomando nota de algún aspecto inusual o atípico en cuanto a la presentación y conformación del producto, pudiendo inmovilizar o incluso rechazar aquel producto que no reúna los requisitos mínimos.

2°. Pesado de Materia Prima:

A fin de llevar un correcto control del ingreso real de la cantidad (kg) del producto materia prima (frutos de Chirimoya en madurez fisiológica), se hará un control de peso inicial en balanzas de precisión, las cuales estarán calibradas con frecuencia anual y las que estarán ubicadas en el área de recepción de materia prima. Esta operación tendrá la finalidad de

contrastar el peso ingresado de fruta con el volumen producido de pulpa y evaluar el rendimiento.

3°. Selección:

Esta operación sirve para descartar frutos con daños mecánicos y/o presencia evidente de plagas que puedan afectar la calidad de la pulpa producida. Se estima que el descarte por este proceso bordeará el 0,10% de fruta. En esta etapa también se llevará cabo un muestreo de frutos para análisis de multiresiduos de plaguicidas, tal que se garantice la ausencia de contaminantes químicos en los lotes producidos. En caso contrario se suspenderá al productor proveedor y se procederá a reiterar la capacitación en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).

4°. Lavado y Desinfección:

Etapa que tiene la finalidad de eliminar los contaminantes físicos de campo que el fruto pueda conducir hacia la planta de procesamiento (tierra, restos vegetales, etc.) y también aquellos de naturaleza biológica debido a la exposición del fruto al ambiente (bacterias, hongos, levaduras, etc.). Esta operación se lleva a cabo mediante la sumersión y frotamiento de frutos en una solución de agua potable más Hipoclorito de Sodio (NaClO) a una concentración de 5 ppm durante 10 minutos. La actividad se cumple en forma manual en recipiente de 200 litros de capacidad, luego de lo cual se deja reposar el fruto para secado sobre mesas de acero durante 15 a 20 minutos para proceder a la siguiente etapa.

5°. Pelado:

En este proceso se pela cada fruto manualmente mediante la utilización de cuchillas metálicas antioxidantes con mango igualmente metálico, para evitar que siendo de madera se acumule materia orgánica perniciosa para la higiene del producto. Las personas que operan esta etapa cumplen de manera correcta, obligatoria y permanente las normas de higiene, salud y específicamente con el protocolo del lavado de manos y uso de la indumentaria personal consistente de mameluco blanco, botas, guantes, cubrecabello y tapaboca.

6°. Despepitado:

Etapa central del proceso que consiste en extraer las semillas y la pulpa para su separación, de manera manual y con ayuda de implementos completamente metálicos (cuchillas y cucharas). Una vez que se ha llevado a cabo el corte del fruto se procede a extraer la pulpa conjuntamente con las semillas y dispensar aquello en un recipiente plástico o acero quirúrgico en donde se procede al despepitado manual con la ayuda de cucharas o

espátulas, luego de lo cual queda solamente la pulpa. Este proceso garantiza que en ningún momento exista contacto de la pulpa con el operario (manos), minimizando así la probable contaminación biológica o física. El rendimiento respecto de la fruta y pulpa en esta etapa es del orden del 85% de pulpa, en el entendido de que la merma del 15% corresponde a pericarpio (cáscara) y endocarpio (semillas). Estos residuos de tipo sólido son dispensados en bolsas plásticas de 5 kilogramos para luego ser colocadas en los tachos plásticos de reutilización.

Los ambientes y superficies en donde se lleva a cabo esta operación estarán completamente higienizados, así como el personal que ejecuta la labor, asistido con guantes de látex.

7°. Tratamiento de Conservación:

Es el procedimiento más importante en cuanto a la calidad del producto. Extraída la pulpa por cada fruto se procede a realizar el tratamiento de conservación consistente de la adición de productos químicos (ácido cítrico 0,08% y azúcar 35%) y la cocción en la máquina respectiva, con la finalidad de: inactivar la acción de microorganismos, evitar la oxidación (cambio físico-químico de la pulpa en presencia de oxígeno que implica variación del sabor, color, etc.), ablandar los tejidos de la fruta y concentrar el producto.

La cocción se lleva a cabo a una Temperatura de 60 – 70 °C, con la cual se logra una mejor concentración de fruta y una óptima conservación de las características organolépticas de la misma, siendo esta operación también mecanizada en la máquina concentradora continua. El tiempo de cocción de la fruta es relativo hasta lograr que el refractómetro indique 34° Brix, teniendo en consideración que una excesiva cocción produce oscurecimiento de la pulpa debido a la caramelización de los azúcares.

La merma de producto por evaporación de agua componente durante el proceso de cocción asciende al 5% del peso total.

8°. Embolsado y Sellado al Vacío:

La pulpa extraída y tratada se dispensa en bolsas de 500 gramos de capacidad, las cuales son sometidas a la máquina embolsadora al vacío, la cual extrae el oxígeno del interior del envase, quedando la pulpa lista para etiquetado y su almacenamiento en refrigeración. La temperatura promedio de producto en esta etapa es de 60 °C para facilitar la fluidez de la pulpa.

9°. Etiquetado y Empacado:

Habiendo concluido el procesamiento y obtención de 500 gramos de pulpa por cada bolsa, se procede a etiquetar los 320 envases diarios de 0,5 Kg y empacarlos en cajas de cartón plástico de 4 kilogramos de capacidad, para su almacenamiento nuevamente en frío o su transporte al terminal portuario.

10°. Refrigerado:

El producto ya terminado se dispone en cámaras de refrigeración a una Temperatura de 5 °C para evitar la proliferación bacteriana ulterior.

7.3.3 Definición de la capacidad de operación:

Dadas las condiciones de la planta que será semi industrial con maquinaria y equipos como cocinas y balanzas medianas de 200 kg en promedio, refrigeradoras de 360 Lt, máquinas concentradoras de 200 Kg, equipo de transporte como furgonetas de 700 Kg de capacidad, los espacios requeridos en los que se distribuye que es de aproximadamente 100 m²; y el personal presente en la organización que será el requerido y trabajará a tiempo completo; asimismo según la estimación de la demanda anual proyectada en el Capítulo III; se tiene que la empresa tendría una capacidad instalada de 30 TM al año. Es decir, la producción diaria de pulpa de Chirimoya sería en promedio de 160 Kilogramos y 800 Kilogramos semanales (asumiendo sólo la producción proyectada para el primer año que es de 26000 Kg o 20800 Kg si se considera la merca del 0.81%), que en total considerando 26 semanas de operaciones como mínimo se tiene una producción de pulpa de 20,8 TM. La capacidad de almacenamiento será de un 10% sobre la producción mensual (La extensión del almacén es de 15 m²).

En caso de que la capacidad instalada no pueda cubrir la demanda mensual o por campaña, se implementarán planes de horas extra remuneradas por trabajador o contratación de mayor fuerza de trabajo, adquisición de mayor equipo e instalaciones para el procesamiento de planta, o el incremento de los niveles de inventario o almacenamiento.

7.3.4 Propuesta de Asociatividad - Proveedores:

Según lo visto en el capítulo de resultados, en cuanto a asociatividad, ventajas de la asociatividad, ayuda económica y asistencia técnica, y también en los apartados de intereses personales e individuales, y condiciones para la venta de chirimoya. Los productores dieron a conocer que buscan una serie de características en una asociación como:

- Deseo de unión entre ellos (cooperación entre ambos distritos)
- Generación de acuerdos de venta (mejores contratos de venta de fruta y condiciones de venta de su producción).

Además, los productores persiguen otros aspectos como:

- Mayor acceso a mercados,
- Menores costos de producción (reducción de costos),
- Mejores herramientas e insumos,
- Incremento de capacidad de producción (produzco más),
- Poder de negociación (representatividad),
- Complementariedad (recursos, esfuerzos y potencialidades), y
- Control de la actividad productiva.

Tales características están alineadas a lo que mencionan Vegas (2008), Valdez (2006), Duarte, Kulfas y Schorr (2009) y la Cámara de Comercio de Bogotá (2005) quienes en asociatividad productiva, agricultura por contrato y alianzas productivas explicaron que la representatividad ante el sector público y defensa de intereses, los mercados (acceso a mercados), el acuerdo entre productores y empresas, los plazos y precios determinados (contratos de venta de fruta) y la administración de la producción (planificación, organización y control de la actividad productiva) influyen en el deseo de unión y cooperación entre productores, y en los acuerdos de abastecimiento entre ellos con empresas. Además, Vegas (2008) explica de que estos tipos específicos de asociatividad son un medio para impulsar la producción agrícola comercial, así esto también se puede comparar con las condiciones que buscan los productores para vender su chirimoya a una empresa agroexportadora y que está íntimamente ligado con impulsar la producción agrícola comercial, tales condiciones son asistencia técnica para la producción, trabajo conjunto, precios establecidos, e inclusión de los agricultores en el proyecto de exportación.

Dada la justificación de los resultados con el tipo de asociatividad elegido, se pasará a detallar la propuesta de asociatividad entre productores de San Juan y la Asunción según lo analizado por Carvallo y Gómez (2011), Higa-Morán (2007), Soriano y Carbajal (2014) y también por Arango y Martínez (2007):

Es necesario primero determinar, según todo visto en el capítulo de resultados, un análisis de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del grupo de productores de la zona, para ello se elaboró un análisis FODA, con la finalidad de identificar objetivos y estrategias en común y así establecer un proceso asociativo que aporte en el desarrollo de sus condiciones y lo convierta en un aliado estratégico para el negocio de exportación:

Tabla n° 46. Análisis FODA de productores

INTERNO		EXTERNO	
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Algunos productores de Asunción cultivan chirimoya orgánica. Productores de San Juan en pleno proceso de tecnificación de cultivo. Productores presentan condiciones de cultivo con potencial de desarrollo y expansión en sus zonas. Conocimiento práctico de productores en la producción de Chirimoya. 	<ul style="list-style-type: none"> Cercanía geográfica de productores de ambos distritos Organización de la Festival de la Chirimoya en la municipalidad de San Juan Se viene investigando y desarrollando una variedad de chirimoya con mejores características de adaptabilidad y calidad (menor cantidad de pepa) a la zona. Ferias internacionales como Expoalimentaria. Instituciones públicas y privadas que desarrollan actividades técnicas en el cultivo. 	<ul style="list-style-type: none"> Productores compran insumos y herramientas de manera individual. Productores no conocen acerca de condiciones, requisitos y proceso de exportación. Productores tienen pocos recursos para transporte de su producción. Escaso manejo técnico y fitosanitario de cultivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Existe un sin número de productos alternos, como frutas nativas y frutas de la familia Annonaceae (Guanábana, Atemoya, etc.), que pueden competir con la chirimoya. Plagas de la chirimoya (mosca de fruta y minador de la hoja) afectando muchos cultivos en zonas aledañas que son vulnerables. Acopiadores intermediarios aún recurren a estas zonas para demandar producción pagando precios bajos y llevando grandes volúmenes.

Fuente: Resultados de Tesis

Partiendo de este análisis se pasarán a determinar los objetivos primordiales para los productores y la estrategia general:

• **Objetivos:**

- Contar con mayor poder de negociación ante empresas o ante otros entes institucionales.
- Tener un mayor volumen y calidad de producción para la comercialización.

- Obtener mejores precios en insumos y herramientas.
- Lograr mayor acceso a mercados para la venta de chirimoya.
- Mejorar la calidad de vida mediante el incremento de ingresos.

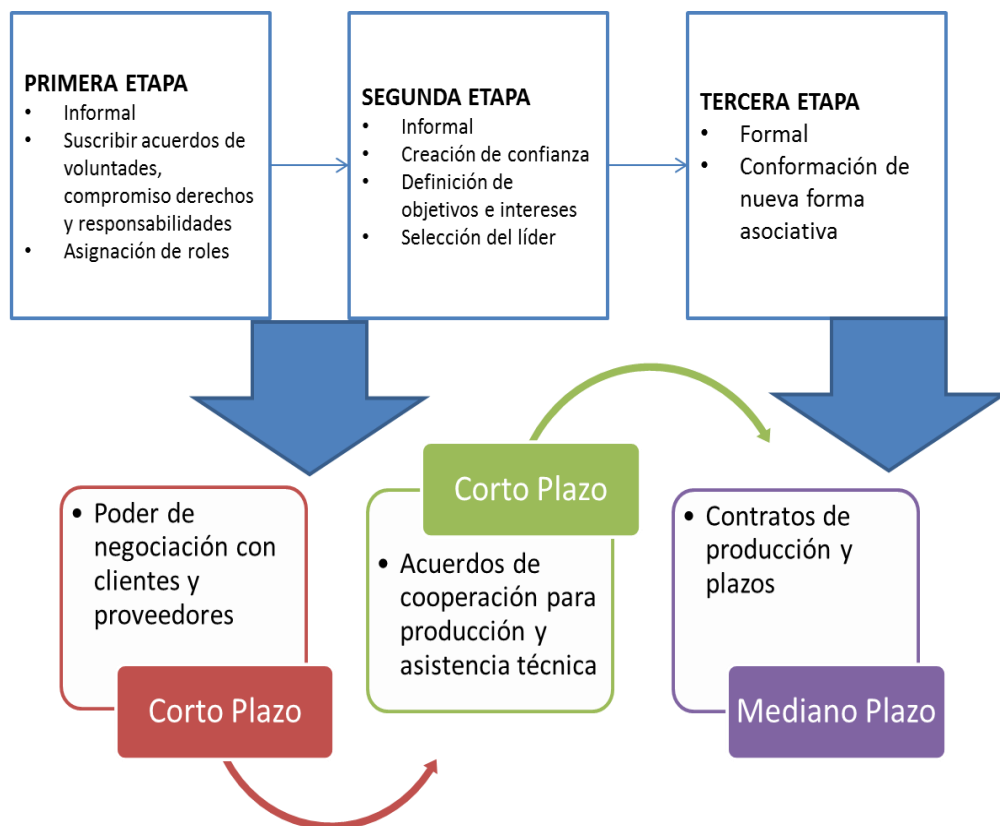
• **Estrategia General:**

Consolidar un mayor número de productores asociados mediante un modelo establecido de cooperación y a través de acuerdos de compromiso suscritos, para buscar así cumplir con los objetivos primordiales y procurar la claridad de propósitos y expectativas entre los conformantes de la organización, generando grupos de trabajo complementarios entre sí y con responsabilidades y derechos establecidos dentro de la nueva estructura organizativa.

• **Proceso Asociativo:**

Una vez determinados los objetivos y la estrategia general, se procede a desarrollar un proceso de conformación basado en asociatividad y agricultura por contrato, a continuación se lo gráfica en la siguiente ilustración:

Figura n° 78. Proceso Asociativo para productores de San Juan y Asunción



Fuente: Adaptado de Arango y Martínez (2007)

Elaboración: Propia

La idea es de unir a los productores de San Juan, quienes no han desarrollado un proceso de asociación, con la Asociación de Productores Caseríos Unidos de Asunción (APACUA), quienes presentan la mejor predisposición de trabajar unidos con San Juan, bajo condiciones adecuadas.

Primera Etapa:

Se concertará una primera reunión de productores en la cual se hará firmar un acta de compromiso por cada productor definiendo responsabilidades y derechos de los socios que conformen la nueva organización, y obteniendo de ellos la voluntad de participación en el proyecto asociativo. Tales documentos fueron elaborados de manera preliminar y pueden ser observados en los **Anexos n° 6. y 7.**

Segunda Etapa:

Para la segunda etapa (reunión) lo principal será acordar las necesidades e intereses que tienen en común los socios de los dos distritos para que reafirmen su deseo de trabajar de manera conjunta. Otro aspecto importante será definir el perfil que debe tener el líder que dirija el proceso de asociación y seleccionar a una persona que calce con las características definidas en dicho perfil.

Tercera etapa:

Una vez establecidos los parámetros y procedimientos de organización se llega a la última etapa que es ya la conformación (Formalización), generándose los Estatutos (colocación de socios y acápites de constitución), la Acta Fundacional y registrando la nueva forma jurídica (Asociación Civil APACUSA) en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos – SUNARP, eligiéndose un nombre único y original (no igual al de otra organización).

La propuesta consideraría la organización asociativa de dichos productores bajo un modelo similar al siguiente organigrama:

Figura n° 79. Organigrama de la asociación productiva



Fuente: Google Imágenes

Cabe resaltar que este organigrama sería presentado de manera tentativa por lo que las diversas áreas y puestos pueden ser susceptibles de cambio, mejora, e incluso se pueden agregar algunos otros puestos que se consideren trascendentes durante el proceso de asociación.

A continuación, dentro del organigrama se explicará cada área, asimismo se sugerirá las competencias, perfiles o funciones de cada persona que se encuentre dentro de los puestos:

- **Asamblea General:** La constituye la reunión de los socios hábiles o los delegados elegidos por estos. Es el órgano máximo de administración de la asociación, sus decisiones son obligatorias para todos los socios suscritos (productores), siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias o estatutarias.

Funciones de la Asamblea General:

1. Establecer las políticas y directrices generales de la asociación para el cumplimiento del objeto social.
2. Reformar los estatutos.
3. Examinar los informes de los órganos de administración y sub-áreas
4. Aprobar o improbar los estados financieros de fin de ejercicio.
5. Destinar los excedentes del ejercicio económico conforme a lo previsto en la ley y los estatutos.
6. Fijar aportes extraordinarios.
7. Elegir los miembros del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia.

- **Junta Directiva:**

Son los que aportan el capital al proyecto y además de que son quienes deciden el rumbo que tomará la organización. Está conformada por los socios líderes de cada comunidad productiva (San Juan Y Asunción).

Para que sus decisiones sean efectivas y certeras, el Gerente General es quien les presenta los informes y estados de avance.

- **Gerencia:**

Supervisa y coordina todas las operaciones en las que se rige la empresa, además de presentar los informes a los directivos.

En este cargo es donde entraría a tallar el líder que dirigirá el proyecto, entre algunas de las características sugeridas del líder promotor pueden estar las siguientes:

- Competencias en resolución de conflictos,
- Trabajo en equipo,
- Capacidad de negociación,
- Gestión y evaluación de proyectos,
- Conocimiento sectorial de experiencias asociativas.
- Disposición hacia el cambio

Y entre algunas de las funciones a desarrollar por este líder están:

- Establecer los indicadores de medición y evaluación de resultados del cumplimiento de objetivos del proyecto.
- Tomar decisiones respecto a los aspectos productivos, organizativos, comerciales y económicos, en coordinación con las respectivas áreas de administración,
- Supervisa a todas las áreas y su accionar, alcanzando recomendaciones para la optimización respectiva cuando el caso así lo exija.
- Organizar, ejecutar y llevar a cabo las gestiones para la coordinación de asistencias técnicas y los contratos con empresas compradoras.

Este líder se reporta e informa sus actividades a la asamblea como máxima instancia organizativa, con gran responsabilidad y criterio social frente al desarrollo sustentable de su localidad.

- Administración:

Maneja los recursos económicos, financieros, logísticos de la asociación, Planifica y organiza en coordinación con los líderes agricultores la producción y comercialización del fruto. Coordina con el gerente acerca de las campañas de apoyo en mejora de cultivos. Entabla acuerdos directamente con el representante de la empresa compradora. Participa de las actividades de capacitación organizadas por las municipalidades. Se reporta e informa sus actividades a la Gerencia General como máxima instancia directiva.

Dirección de Desarrollo Sostenible: Área manejada por el mismo administrador que se encarga de evaluar aspectos de recursos y sustento ambiental de las zonas donde se ubican las unidades productivas.

- Oficina Técnica Intermunicipal:

Oficina encargada de gestionar todos los acuerdos interdistritales dentro de la asociación, gestiona trámites en cuanto a eventos productivos, coordina directamente con los entes encargados de apoyo y asistencia técnica y evalúa el desarrollo de cada zona para luego rendir informes sectoriales a la gerencia de la organización.

Esta organización se promovería con la finalidad de establecer acuerdos y coordinaciones como un aliado estratégico mejor consolidado, y así se podría trabajar bajo un esquema de agricultura por contrato.

A continuación se muestran los principales aportes que traería el proceso asociativo comparando la realidad de productores en la actualidad con la realidad que se generaría en ellos estando asociados.

Tabla n° 47. Realidad de Productores sin asociarse y asociados

	SAN JUAN Y ASUNCIÓN HOY	ESTADO IDEAL CON ASOCIATIVIDAD
Precios del fruto	No adecuado, volátil	Establecido bajo acuerdo con empresa (Fair Trade)
Compradores	Mercados locales, Acopiadores	Socio Agroexportador
Calidad del fruto	No consistente	Buena, homogénea, uniforme (Buenas Prácticas Agrícolas)
Agricultura	Poca tecnificación Ciertas variedades de fruto	Alta Tecnificación Variedades atractivas de fruto
Traspaso de tecnologías, experiencias	Entre agricultores, Asistencias técnicas regulares y algunas zonas	Capacitaciones/Charlas, Pasantías, Asistencia técnica
Equipos de cosecha	Rudimentarios (canastas, palos, etc.)	Mejorados (Jabas, mantas, guantes, tijeras, etc.)
Semillas e injertos	Obtenidos de frutos o plantas sin vender	Recibidos del socio agroexportador

Fuente: Elaboración Propia

Esta propuesta se presentaría como una forma de trabajo tentativa para los pequeños y medianos agricultores de ambos distritos, para ello se dispondrán acuerdos de trabajo y convocatorias con las municipalidades de ambos distritos. Además se promocionarán los alcances de la propuesta mediante difusión radial y otros medios para llegar tanto a la comunidad como a las instituciones interesadas en ser parte.

Los proveedores de la materia prima que necesitará la organización son los productores asociados del distrito de Asunción y los productores no asociados del Distrito de San Juan. La propuesta de asociatividad como ya se vio anteriormente es que los productores del distrito de San Juan sean anexados a la asociación ya formada de los productores en el distrito de Asunción. De esta forma se facilitaría el traspaso de tecnologías y conocimientos que puedan servir para que se mejoren las formas de cultivo de chirimoya y se pueda generar un mayor volumen para acopiar y procesar, por parte de la empresa agroexportadora.

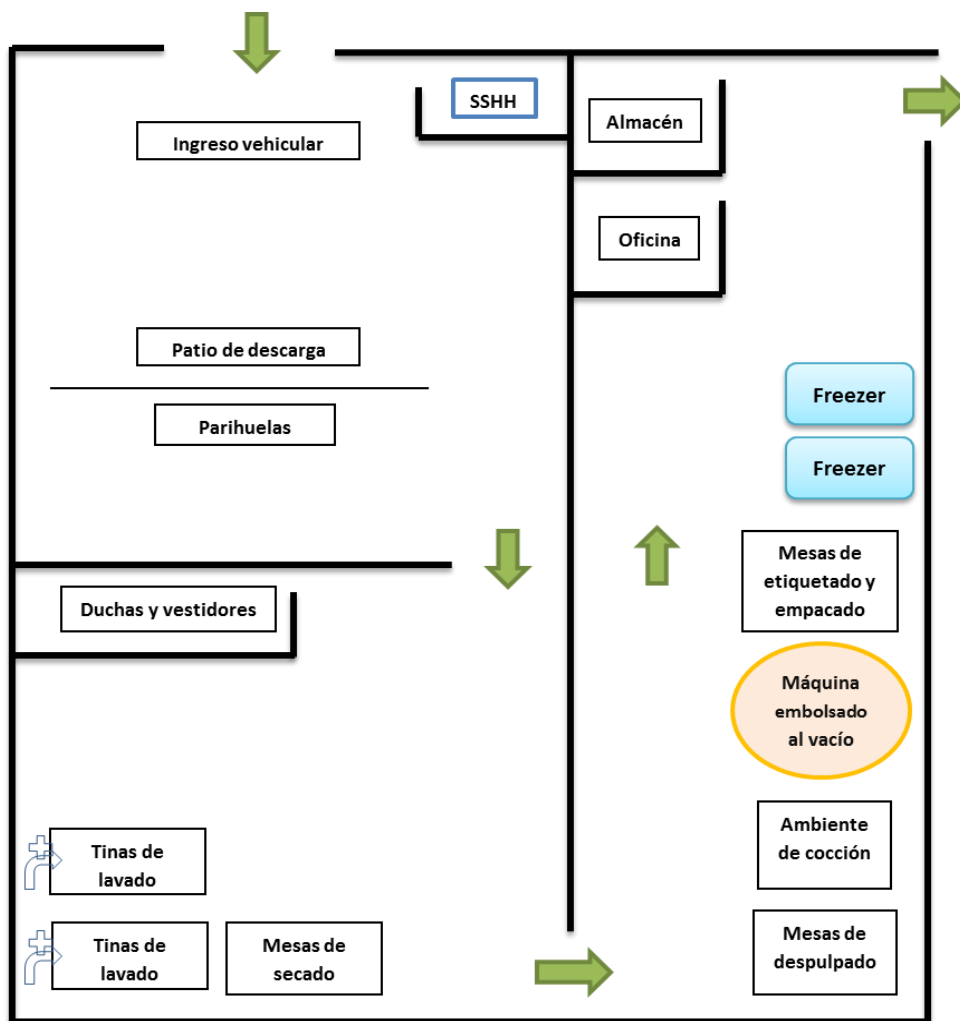
Según la Dirección Regional Agraria y el SENASA Cajamarca se reporta que en estos dos distritos existe un total de 162 productores con áreas de cultivo de 1 ha, y con rendimientos de 1.6 TM/ha para Asunción y 2 TM/ha para San Juan, sin embargo se estima que hay un 10% de ellos que no han sido empadronados, ya que se obvian algunos caseríos y sectores. Entonces según esta cantidad de productores la organización sólo trabajaría con el 26.5 % es decir 43, de los cuáles si se establecen parámetros comerciales adicionales concertados en la asociación el 90% estaría dispuesto a vender su producción a un precio establecido de S/. 4 por kg, y con la condición de recibir mayor asistencia técnica.

7.3.5 Planeación de la distribución de planta:

La empresa utilizará un layout diseñado específicamente para una empresa orientada al producto, es decir con producción continua. A continuación se presenta el plano de la distribución de la planta, los objetivos en cuanto a la distribución de sus instalaciones y una breve descripción:

- **Plano:**

Figura n° 80. Plano de la Planta



Elaboración: Propia

- **Descripción**

La superficie del inmueble es de 100 m², del cual se tiene la distribución de ambientes de acuerdo al siguiente detalle:

- Patio de descarga : 15 m²

- Almacén de materia prima	: 5 m ²
- Zona de pesado	: 5 m ²
- Área de lavado y secado	: 10 m ²
- Zona de despulpado	: 15 m ²
- Ambiente de cocción	: 10 m ²
- Zona de embolsado y empaque	: 10 m ²
- Almacén de producto terminado	: 15 m ²
- SSHH	: 5 m ²
- Vestidores	: 5 m ²
- Oficina	: 5 m ²
TOTAL	: 100 m²

- **Objetivos**

- Reducir la probabilidad de que se introduzca un peligro del tipo básicamente microbiológico, a la pulpa de la fruta en el proceso de extracción de la misma dentro de la planta de proceso; tal que pueda afectar de manera significativamente negativa tanto la salud del consumidor, como modificar irreversiblemente las características básicas del producto.

- Permitir una labor más adecuada e higiénica dentro del establecimiento, tanto del proceso operativo propiamente dicho como de actividades conexas como: mantenimiento, limpieza y desinfección de ambientes, utensilios e higiene del personal.

7.3.6 Ubicación de las Instalaciones:

El establecimiento, por la necesidad de cercanía a la materia prima y a sus proveedores, estará ubicado en los ambientes de la Municipalidad Distrital de San Juan, para lo cual se habilitará y adecuará un salón para disponer las condiciones mínimas de infraestructura, seguridad e higiene para instalar la planta de procesamiento.

Este lugar garantiza estar lejano a olores objetables, humo, polvo, etc. o que haya sido anteriormente utilizado como relleno sanitario, basurales, cementerio o pantanos, o susceptible de sufrir inundaciones o incendios.

- **Vías de acceso**

El establecimiento se encuentra aledaño a la vía principal de tránsito (carretera Cajamarca – Ciudad de Dios) de manera que las actividades de descarga de materia prima y recojo y transporte de productor terminado sean más adecuadas y rápidas.

- **Edificio e Instalaciones**

El material de construcción es de material noble, con espacio suficiente y adecuado para llevar a cabo con facilidad y comodidad todas las acciones de procesamiento de la fruta de Chirimoya. Asimismo el edificio será dispuesto de manera que las actividades de limpieza sean fáciles y rápidas y se faciliten también las actividades de inspección de la higiene dentro de los ambientes.

El flujo de operaciones dentro del edificio se llevan a cabo en forma secuencial y por ningún motivo existe regreso hacia áreas o etapas anteriores para alguna actividad en particular, puesto que con ello se evita que pueda existir contaminación cruzada desde la Chirimoya recién llegada a almacén inicial y aquella que ya viene siendo despulpada.

- **Pisos**

Se enlucirá el piso ya existente con material noble que facilite su aseo y con una ligera pendiente y sumideros para promover el escurrimiento de aguas que eviten evitar encharcamientos en la sala de proceso. Esta zona será higienizada con frecuencia diaria.

- **Paredes**

Las paredes ya existentes en el local, se mejorarán con el tarrajeo respectivo y el pintado de color blanco con pintura satinada lavable que facilite su higienización diaria. El ángulo entre las paredes y el piso serán abovedados para facilitar su lavado y evitar la acumulación de elementos extraños.

- **Techos**

Los acabados del techo serán con enlucido satinado de color también blanco en donde se instalarán ventiladores para mantener la sala de procesamiento a temperatura controlada. Esto también evitará la condensación y habrá facilidad para la limpieza.

- **Ventanas**

Las ventanas de vidrio tendrán una cobertura de malla para evitar que ante posibles roturas cualquier partícula pueda llegar a las zonas de procesamiento, asimismo evitarán el ingreso de plagas. Además permitirán su limpieza permanente y fácil.

- **Iluminación**

La iluminación natural será la suficiente, sin embargo deberán existir luminarias que provean suficiente cantidad de luz (220 lux) en la sala de proceso. Las luminarias estarán protegidas por cobertura anti roturas.

- **Ventilación**

Se instalarán dos ventiladores eléctricos, uno en la zona de producto sin procesar y otro en la zona de producto procesado y será direccionados de la zona limpia a la zona sucia.

- **Abastecimiento de agua potable**

El abastecimiento de agua potable será de la Empresa Prestadora de Servicios del distrito de San Juan, la cual será analizada al inicio de las operaciones a fin de asegurar parámetros químicos y microbiológicos adecuados al proceso y que indica el MINSA. Además como es un insumo que ingresa al proceso, será adicionada con NaClO a fin de llevar a cabo las acciones de lavado y desinfección de la fruta de Chirimoya y en menor dosis para llevar a cabo las actividades de limpieza de implementos, materiales, utensilios y plataformas de trabajo, entre otros.

- **Disposición de aguas servidas**

Los sistemas de desagüe del local son mantenidos en forma permanente a fin de garantizar que no representarán algún tipo de riesgo microbiológico. Además se colocarán mallas Rashell mallas mosquitero y trampas que impidan el ingreso de roedores e insectos. Se tendrá especial cuidado en evitar el contacto entre la red de desagüe y la red de agua potable.

- **Recolección y Disposición de Residuos Sólidos**

Los residuos sólidos que para este caso se trata de cáscara de Chirimoya y semillas de la misma en un volumen aproximado de 200 Kilogramos por semana de operaciones (40 kilogramos por día), así como frutas de descarte, papel higiénico, guantes usados, cubrecabellos, tapabocas, entre otros, serán recolectados en los respectivos recipientes de plástico debidamente identificados y con segregación de residuos en los tachos de basura también identificados, los cuales solamente se ubicarán en los servicios higiénicos, salas de procesamiento sucio y almacén de materia prima.

El servicio de recojo de estos residuos sólidos será por parte del servicio municipal de limpieza pública, a través del vaciado diario de contenedores de mayor capacidad distintos a los recipientes, ubicados en la sala de estacionamiento vehicular.

- **Servicios Higiénicos**

Los servicios higiénicos serán en número de 01 y mixto por la poca cantidad de personal operando en la planta. Estos servicios higiénicos serán sometidos a permanentes procesos de higienización y estarán ubicados fuera de las salas de procesamiento. Tendrán iluminación y ventilación adecuada con la señalización debida del lavado de manos. Este ambiente contará con papel toalla, jabón líquido, desinfectante, entre otros.

- **Prevención y control de plagas**

Las áreas externas circundantes al local deberán inspeccionarse permanentemente a fin de determinar las condiciones que creen la posibilidad de presentarse plagas dentro del ambiente. Se tendrá un programa eficaz y de aplicación continua de control de plagas.

También se instalarán trampas de goma para roedores, mecanismos electrónicos a intervalos adecuados así como insectocutores para atrapar insectos los cuales se ubicarán en zonas no críticas. Se hermetizará el local con rejillas en desagües, mallas antiáfidos y todas las consideraciones que el caso requiera. La revisión y registros referidos a control de plagas se llevarán a cabo en forma diaria, para lo cual existirá un procedimiento específico. No se utilizarán productos químicos para control de plagas a fin de evitar la probabilidad de contaminación química.

CAPÍTULO VIII. PLANEAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

8.1. OBJETIVOS

Establecer los puestos, perfil, funciones, remuneraciones y formación de las personas que laboran en la empresa exportadora de pulpa de chirimoya envasada al vacío y refrigerada, así como los mecanismos de evaluación y niveles de coordinación entre diferentes instancias conformantes de la organización.

8.2. ORGANIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO

A) Diseño de Puestos:

La empresa Exportadora de pulpa de chirimoya envasada al vacío y refrigerada, estará conformada por la siguiente estructura de puestos:

Personal Directivo:

- Gerente General

Personal de Área Administrativa:

- Asistente de Administración
- Asistente de Marketing

Personal de Área de Producción:

- Supervisor
- Jefe de Planta o Procesamiento y Calidad
- Operarios de planta

Personal de Campo:

- Asistente técnico de campo

Personal de Apoyo:

- Personal de limpieza
- Vigilante

B) Descripción de Puestos:

Gerente General: Persona Directiva con la máxima jerarquía dentro de la empresa, quien posee la capacidad de tomar decisiones respecto a los aspectos financieros, organizativos, comerciales y productivos, en coordinación con las respectivas áreas de administración, producción de planta y asistencia de campo. Supervisa además a todas las áreas y su accionar, alcanzando recomendaciones para la optimización respectiva cuando el caso así lo exija. Organiza, ejecuta y

lleva a cabo la convocatoria para acciones de capacitación al personal de planta y campo. Se reporta e informa sus actividades a la asamblea como máxima instancia organizativa.

Asistente de Administración: Persona con la responsabilidad de administrar los recursos económicos, financieros, logísticos y de personal dentro de la empresa, quien posee la capacidad de tomar decisiones respecto a los aspectos logísticos y económicos, en coordinación con las respectivas áreas directivas, producción de planta y asistencia de campo. Planifica y organiza en coordinación con el Jefe de Planta y la Gerencia General, la producción y comercialización el producto: pulpa de Chirimoya producida en el establecimiento. Coordina con el Jefe de Planta el tipo de insumo y materia prima que habrá de emplearse para producir pulpa de Chirimoya. Participa de las actividades de capacitación organizadas por la Gerencia. Se reporta e informa sus actividades a la Gerencia General como máxima instancia directiva.

Asistente de Marketing: Persona con la responsabilidad básicamente de captar nuevos clientes para la empresa así como publicitar el producto y sus bondades en coordinación con la Gerencia General y la Administración. Se encarga de mantener al día el cumplimiento de los contratos con los clientes de Estados Unidos. Lleva a cabo los diagnósticos de comercialización y posee la capacidad de tomar decisiones respecto a los aspectos de exportación. Participa de las actividades de capacitación organizados por la Gerencia. Se reporta e informa sus actividades a la Gerencia General como máxima instancia directiva.

Supervisor: Persona con la función básicamente de acompañar y participar en el proceso productivo en planta. Es la persona responsable y Líder del sistema HACCP. Supervisa y verifica el cumplimiento del sistema y medidas de control así como correctivas. Supervisa al Jefe de Planta y Operarios. Participa en la revisión del plan HACCP y coordina con el Jefe de Planta y los Directivos las modificaciones del mismo. Capacita al resto del equipo en materias como: Calidad, BPM, HACCP, Procesamiento y Buenas Prácticas de Higiene, POES, Trazabilidad, Control de Procesos, etc. Participa en las acciones de capacitación organizadas por Gerencia. Se reporta e informa sus actividades a la Gerencia General como máxima instancia directiva.

Jefe de Planta: Llamado también Jefe de Producción y Calidad. Planifica y organiza el programa de producción de pulpa de Chirimoya en observancia a la normatividad legal, estándares de calidad y exigencias de los clientes. Elabora y opera un plan de mantenimiento preventivo de la planta de procesamiento de pulpa de Chirimoya. Supervisa al personal operario en el desarrollo de sus actividades, ingreso de materia prima (fruta) e insumos, procesamiento, congelado y almacenamiento. Verifica las especificaciones técnicas del producto de pulpa de Chirimoya en toda la línea de proceso y que éste cumpla con los parámetros de control y calidad. Lleva a cabo las acciones de toma de muestras y coordina los análisis químicos y microbiológicos de materia prima y producto final, respectivamente, con los laboratorios indicados para tal fin. Coordina los

aspectos de comercialización del producto terminado. Coordina y planifica con los productores de materia prima, el acopio de fruta. Participa en las acciones de capacitación organizadas por Gerencia. Se reporta e informa su accionar al personal Supervisor.

Operarios de Planta: Grupo de personas capacitadas que llevan a cabo el procesamiento propiamente dicho del producto, teniendo en cuenta para ello, todas las consideraciones técnico-productivas, procedimentales y de higiene dentro de la planta de procesamiento. . Participan en las acciones de capacitación organizadas por Gerencia, Supervisor o Jefe de Planta. Se reportan al Jefe de Planta y Asistente de Administración.

Asistente Técnico de Campo: Persona que se encarga de llevar a cabo acciones de organización y capacitación a productores proveedores de Chirimoya en campo. Ejecuta coordinación con los productores de Asunción y San Juan y el Jefe de Planta respecto de los envíos de producto hacia la planta de procesamiento, así como la calidad de los mismos. Ejecuta acciones de monitoreo de plagas de relevancia en el cultivo de Chirimoya que puedan afectar la calidad del producto procesado. Se encarga de acopiar diariamente el producto y transportarlo hacia planta. Participa de las acciones de capacitación que la gerencia organiza. Se reporta e informa sus actividades al asistente administrativo.

C) Descripción de Perfiles:

Gerente General

- Profesional con formación universitaria en Negocios Internacionales y administración de Empresas.
- Mínimo 1 año de experiencia en el puesto.
- Manejo de programas informáticos Office.
- Dominio del idioma inglés.

Asistente de Administración

- Profesional técnico con formación universitaria o no universitaria en Administración de Empresas.
- Mínimo 1 año de experiencia en el puesto.
- Manejo de programas informáticos Office.

Asistente de Marketing

- Profesional con formación universitaria en Comercio Exterior.
- Mínimo 2 años de experiencia en el puesto.
- Manejo de programas informáticos Office.
- Dominio del idioma inglés.

Supervisor

- Profesional técnico con formación universitaria en industrias alimentarias
- Mínimo 1 año de experiencia en el puesto.
- Manejo de programas informáticos Office.
- Conocimiento comprobado de sistemas HACCP, BPM, POES, Control de Procesos, BPH.

Jefe de Planta

- Técnico con formación en industrias alimentarias
- Mínimo 1 año de experiencia en el puesto.
- Conocimiento comprobado de sistemas HACCP, BPM, POES, Control de Procesos, BPH.

Operarios de Planta

- Personas con secundaria completa con conocimiento comprobado de sistemas HACCP, BPM, POES, Control de Procesos, BPH.
- Experiencia mínima de 1 año en el puesto.

Asistente Técnico de Campo.

- Técnico agropecuario con formación universitaria o no universitaria en ciencias agropecuarias.
- Mínimo 1 año de experiencia en el puesto.
- Manejo de programas informáticos Office.
- Conocimiento comprobado de esquema BPA.

Persona que se encarga de llevar a cabo acciones de organización y capacitación a productores proveedores de Chirimoya en campo.

8.3. JUSTIFICACIÓN E INCORPORACIÓN DEL RECURSO HUMANO

La Justificación a la presente estructura se sustenta en el hecho de que es una empresa en inicio, con una actividad nueva y en una zona en donde aún no existen aún empresas productoras-exportadoras, que básicamente estará conformada por personal completamente capacitado; en calidad de socios estratégicos en conjunto con la dirección de la Gerencia General quien la guiará técnicamente, se encuentran los productores. Se considera dentro de la estructura laboral de la empresa la Incorporación de las personas líderes y directivas tanto de la Asociación de Productores de Chirimoya de asunción – APACUA, como del Comité de Productores de Chirimoya de San Juan, en razón a su carácter de liderazgo, proactividad y formalidad en todo aspecto, así como su permanente ánimo por aprender. Se pretende finalmente que los trabajadores de la empresa, queden en un lapso de 5 años, completamente capacitados en los temas organizativos (Empresa), productivos (BPA, Sanidad) y comerciales (Exportaciones, Certificaciones, etc.).

8.4. RETRIBUCIÓN ECONÓMICA AL RECURSO HUMANO

Considerando aspectos legales, normativos, sociales y previsionales, se ha estructurado el aspecto remunerativo y salarial del recurso humano participante en la empresa, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla n°48. Remuneración Mano de Obra Directa

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	SUELDO UNITARIO	SUELDO TOTAL	ESSALUD (9%)	AFP (12.51%)	CTS (8.33%)	COSTO TOTAL
		US\$.	US\$.	US\$.	US\$.	US\$.	MENSUAL US\$.
Supervisor	1	757.57	757.57	68.18	94.70	63.11	983.55
Personal operario	3	257.57	772.71	69.54	96.59	64.37	1003.21
Total Mano Obra Directa							1986.76

Fuente: Elaboración Propia

Tabla n° 49. Remuneración Mano de Obra Indirecta

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	SUELDO UNITARIO	SUELDO TOTAL	ESSALUD (9%)	AFP (12.51)	CTS (8.33%)	COSTO TOTAL
		US\$.	US\$.	US\$.	US\$.	US\$.	MENSUAL US\$.
Jefe de Planta	1	363.63	363.63	32.73	45.45	30.29	472.10
Personal limpieza	1	257.57	257.57	23.18	32.20	21.46	334.40
Total Mano Obra Indirecta							806.50

Fuente: Elaboración Propia

Tabla n° 50. Remuneración Administrativos

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	SUELDO UNITARIO	SUELDO TOTAL	ESSALUD (9%)	AFP (12.51)	CTS (8.33%)	COSTO TOTAL
		US\$.	US\$.	US\$.	US\$.	US\$.	MENSUAL US\$.
Gerente General	1	1060.00	1060.00	95.40	132.50	88.30	1376.20
Asistente de marketing	1	757.57	757.57	68.18	94.70	63.11	983.55
Asistente Administración	1	363.63	363.63	32.73	45.45	30.29	472.10
Asistente técnico	1	363.63	363.63	32.73	45.45	30.29	472.10
Vigilante	1	257.57	257.57	23.18	32.20	21.46	334.40
Total Personal Administrativo							3638.36

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO

El estudio de costos para el presente plan se ha dividido en 6 puntos principales, Inversión Activo Fijo Tangible e Intangible, Suministros, Materia Prima e Insumos, Material de Empaque y Embalaje, Material Indirecto y Costos Variados. Estos serán vistos en los siguientes cuadros:

9.1 Inversión en Activo:

La siguiente tabla contiene el detalle de la inversión fija tangible necesaria para implementar el proyecto:

Tabla n° 51. Inversión Fija Tangible

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	COSTO TOTAL
			UNIT.	
			US\$.	US\$.
I. MEJORAMIENTO INMUEBLE (Acondicionamiento de Planta)				
Cemento	bolsa x 42.5 Kg	5	6.67	33.35
Cemento blanco	bolsa x 1 Kg	5	1.21	6.05
Yeso	bolsa x 15 Kg	5	1.48	7.40
Esmalte epóxico blanco	galón	2	46.30	92.60
Pintura satinada	galón	5	11.51	57.55
Malla Rashell verde	metro x 4m	20	3.60	72.00
Malla Rashell blanca	metro x 4m	20	4.52	90.40
Malla mosquitero metálico	metro x 0.90m	10	2.42	24.20
Fluorescente hermético 36 W TLD	unidad	8	30.27	242.16
Sumidero cromado 4"	unidad	5	6.64	33.20
Cinta reflectiva amarilla para suelo	rollo x 50 m	2	9.97	19.94
Tanque agua x 1100 lt	equipo	1	131.48	131.48
Sockett	unidad	10	1.58	15.80
Interruptor	unidad	10	1.91	19.10
Tomacorriente doble entrada	unidad	10	3.18	31.80
Sika selladora cemento	galón	1	7.82	7.82
Inodoro blanco de pulsador	unidad	1	51.48	51.48
Lavatorio blanco	unidad	1	29.88	29.88
Grifos de metal	unidad	4	9.09	36.36
Ducha eléctrica	unidad	1	15.15	15.15
Cerámico blanco x 1.43 m2	caja	6	11.79	70.74
Tubería PVC 1"	tubo	10	1.82	18.20
Tubería PVC 4"	tubo	5	6.06	30.30
Llave Check	equipo	2	13.33	26.66
Pegamento PVC	galón	1	9.09	9.09
Total mejoramiento inmueble US\$.				884.85

II. MAQUINARIA, EQUIPOS Y ACCESORIOS

Refrigeradora 360 lt	unidad	3	454.55	1363.65
Balanza x 200 Kg	unidad	1	400.00	400.00
Computadora	unidad	2	400.00	800.00
Impresora	unidad	1	120.00	120.00
Termómetro	unidad	2	15.15	30.30
Termohigrómetro	unidad	2	45.45	90.90
Refractómetro	unidad	1	400.00	400.00
Máquina concentradora continua	unidad	1	3,000.00	3,000.00
Cocina	unidad	1	1,200.00	1,200.00
Embolsadora al vacío	unidad	2	100.00	200.00
Balanza x 3 Kg	unidad	2	30.00	60.00
Dispensador de agua c/bidón	unidad	2	9.09	18.18
Equipo aire acondicionado	equipo	2	211.81	423.62
Insectocutor electrónico Navor	unidad	2	63.30	126.60
Extintor PQS	unidad	2	29.94	59.88
Desratizador electrónico	equipo	1	41.18	41.18
Lámpara automática de emergencia	equipo	1	15.12	15.12
Total maquinaria, equipos y accesorios US\$.				8,349.43

III. HERRAMIENTAS Y UTENSILIOS

Juego completo de herramientas	Pack	1	8.15	8.15
Parihuela de madera	unidad	2	20.00	40.00
Jabas PEAD 7500/25 Kg 100% virgen	unidad	100	5.11	511.00
Trampa roedores	Unidad	4	3.00	12.00
Botiquín	Módulo	1	49.06	49.06
Carteles metálicos de señalización	Pqte x 20 und	1	42.42	42.42
Total herramientas y utensilios US\$.				662.63

IV. MOBILIARIO y MENAJE

Escritorio de melamine	Unidad	2	42.42	84.84
Silla	Unidad	10	7.58	75.80
Mesa mural acero inox. fondo 50	Unidad	4	225.00	900.00
Tina de acero T-304x 100 lts	Unidad	2	272.00	544.00
Credenza melamine 60x25x182 cm	Módulo	3	75.45	226.35
Total mobiliario y menaje US\$.				1,830.99

V. VEHÍCULOS

Motocarga furgón 700 kg capacidad marca Zongshen motor 200 ml - plataforma 1.20 m x 1.92 m - Tolva volquete- Z5200-CM	unidad	1	2,255.00	2,255.00
Total vehículos US\$.				2255

TOTAL INVERSIÓN FIJA TANGIBLE US\$. **13,982.9**

Fuente: Elaboración Propia

El siguiente cuadro presenta el detalle de la Inversión Fija Intangible:

Tabla n° 52. Inversión Fija Intangible

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNIT. US\$.	COSTO TOTAL US\$.
I. ESTUDIO DEL PROYECTO				
Elaboración estudio técnico	expediente	1	1,500.00	1,500.00
Visado legal de la minuta				
Total estudio del proyecto US\$.				1,500.00
II. CONSTITUCIÓN DE EMPRESA				
Visado legal de la minuta	minuta	1	70.00	70.00
Inscripción notarial	minuta	1	180.00	180.00
Total constitución empresa US\$.				250.00
III. INSCRIPCIÓN MERCANTIL				
Búsqueda mercantil y reserva razón social	certificado	1	5.00	5.00
Búsqueda de antecedentes de marca	certificado	1	20.00	20.00
Registro de marca	certificado	1	130.00	130.00
Publicación en diario oficial (marca-logo)	aviso	1	70.00	70.00
Total inscripción mercantil US\$.				225.00
IV. INSCRIPCIÓN REGISTROS PÚBLICOS				
Derechos de calificación	documento	1	20.00	20.00
Derecho de inscripción	certificado	1	300.00	300.00
Total inscripción registros públicos US\$.				320.00
V. RESPONSABILIDADES MUNICIPALES				
Licencia de funcionamiento	certificado	1	100.00	100.00
Total responsabilidades municipales US\$.				100.00
VI. RESPONSABILIDADES TRIBUTARIAS Y CONTABLES				
Libro de planillas	libro	1	10.00	10.00
Legalización libro de planillas	servicio	1	30.00	30.00
Libro contable	libro	5	10.00	50.00
Legalización libros contables	servicio	5	150.00	750.00
Total responsabilidades tributarias y contables US\$.				840.00
VII. REGISTRO SANITARIO				
Registro	certificado	1	120.00	120.00
Certificado sanitario oficial de exportación	certificado	1	21.00	21.00
Total inscripción registro sanitario US\$.				141.00
VIII. INFORMÁTICA				
Página web	inscripción	1	200.00	200.00
Software	paquete	1	150.00	150.00
Total informática US\$.				350.00

TOTAL INVERSIÓN FIJA INTANGIBLE US\$.	3,726.00
--	-----------------

Fuente: Elaboración Propia

9.2 Capital de Trabajo e Inversión Total:

Sumando toda esta inversión más el capital de trabajo que es de US\$ 4057 necesario para implementar el proyecto cuando aún no es rentable, se tiene que la inversión total es de: US\$ 21,891.

9.3 Suministros:

El siguiente cuadro detalla los suministros necesarios requeridos para la operación en planta y en oficina:

Tabla n° 53. Suministros Varios de Planta

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
			US\$.	US\$.
Agua	m3	1500.00	0.80	1200.00
Energía eléctrica	kwh	8400.00	0.24	2016.00
Total Suministros Anual US\$				3,216.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla n° 54. Suministros Varios de Oficina

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
		US\$	US\$
Servicio de contabilidad	12	29.85	358.2
Electricidad	12	29.85	358.2
Agua	12	29.85	358.2
Teléfono, Internet y TV	12	35.82	429.84
Alquiler del local	-	-	0
Útiles de oficina	12	14.93	179
Total Suministros Anual US\$			1,682.6

Fuente: Elaboración Propia

9.4 Materia Prima e Insumos:

La siguiente tabla contiene el detalle de la materia prima requerida anualmente para el negocio:

Tabla n° 55. Materia Prima e Insumos

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
			US\$.	US\$.
Fruta de Chirimoya	Kilogramo	26000.00	1.20	31,200.00
Ácido cítrico	Litro	10.00	10.00	100.00
Azúcar	Kilogramo	1000.00	0.90	900.00
Total Materia Prima e Insumos Anual US\$				32,200.00

Fuente: Elaboración Propia

9.5 Material de Empaque y Embalaje:

La siguiente tabla detalla lo principalmente requerido para envasar y embalar el producto:

Tabla n° 56. Material de Empaque y Embalaje

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
			US\$.	US\$.
Bolsa x 0,5 kg	Ciento	416	28.00	11,648.00
Etiqueta	Millar	42	70.00	2940.00
Caja de embalaje x 4 Kg	Ciento	52	7.00	364.00
				0.00
Total Material Anual US\$				14,952.00

Fuente: Elaboración Propia

9.6 Material Indirecto:

La siguiente tabla detalla los costos requeridos para el personal operario en planta y demás utensilios:

Tabla n° 57. Material Indirecto

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
			US\$.	US\$.
Guantes quirúrgicos	Caja	3	2.00	6.00
Botas de jebe	Par	15	6.00	90.00
Cubrecabello	Caja	3	5.00	15.00
Mascarilla nasobucal	Caja	3	5.00	15.00
Antiparra transparente	unidad	10	4.21	42.10
Casco regulable blanco	unidad	10	3.24	32.40
Mandil	unidad	15	10.00	150.00
Mameluco descartable	unidad	10	5.73	57.30

Tacho de basura x 100 lt identificado	unidad	8	19.06	152.48
Tacho de basura N° 60 c/ tapa	unidad	8	9.99	79.92
Contenedor ruedas 170 lt	unidad	3	45.42	136.26
Bolsa biodegradable negra	pqte x 10 und	50	1.55	77.50
NaClO	galón	5	3.51	17.55
Detergente	kilogramo	10	2.00	20.00
Desinfectante	litro	10	1.20	12.00
Papel toalla	pack x 3	100	1.00	100.00
Alcohol en gel	frasco	20	2.00	40.00
Jabón líquido	litro	20	1.50	30.00
Cuchillo de acero inoxidable	unidad	6	3.22	19.32
Cucharòn de acero inoxidable	unidad	6	1.61	9.66
Cuchara de acero inoxidable	unidad	15	22.58	338.70
Balde plástico x 18 lts.	unidad	10	3.30	33.00
Recogedor plástico	unidad	5	2.27	11.35
Escoba de plástico	unidad	5	4.52	22.60
Trapeador con balde escurridor	unidad	5	5.73	28.65
Total Material Indirecto Anual US\$				1,536.79

Fuente: Elaboración Propia

9.7 Costos Varios:

La siguiente tabla contiene información sobre otros costos en los que incurriría el negocio:

Tabla n° 58. Otros Costos

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	COSTO TOTAL
			UNIT.	
			US\$.	US\$.
Seguro vehicular	certificado	1.00	50.00	50.00
Gasolina	galón	60.00	4.00	240.00
Total Costos Varios US\$				290.00

Fuente: Elaboración Propia

9.8 Ventas Estimadas Totales:

Se tendría un procesamiento de 26 TN anuales, con respecto al % de Captación de mercado que es 8% (Visto en la deducción del Mercado Tabla n° 27). Ahora la merma es de 0.8% / Kg. Entonces se tiene una cantidad de 20.8 TN. Dividiendo la cantidad procesada entre los meses del año, sale un total de 1.7 TN es decir 1700 Kg. Con esto se tiene que la empresa venderá mensualmente 3400 unidades de 500 g. (1700 Kg x 2). La siguiente tabla muestra un escenario desfavorable en donde solamente se venden 2650 unidades mensuales. Cabe señalar que el porcentaje de crecimiento es de 0.0025% mensual y la política de Inventario Final es de 5%.

Tabla n° 59. Ventas Estimadas Totales (por Mes)

2017	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ventas estimadas totales	2,650	2,650	2,650	2,650	2,650	2,650	2,650	2,650	2,651	2,651	2,651	2,651

Fuente: Elaboración Propia

Por otra parte se considerará que el producto asume un precio DDP de US\$ 6.35 es decir S/. 21.52, como ya se vio en el Capítulo de Marketing.

Tabla n° 60. Ventas Estimadas Totales (por Año)

Año	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas estimadas totales	31,804	31,814	31,823	31,833	31,843

Fuente: Elaboración Propia

9.9 Evaluación Financiera:

Con lo visto anteriormente se determinará el Punto de Equilibrio en unidades (Mensual) a efectos de analizar cuanto le conviene vender al negocio por mes, el método con el cuál se calculó para el análisis es el Método del Margen de Contribución, el cuál es Costo Fijo Mensual sobre la resta del precio de venta menos el costo variable:

Tabla n° 61. Cálculo del Punto de Equilibrio

$$P.E. = \frac{\text{Costo Fijo Mensual}}{PV - CV}$$

Fuente: Elaboración Propia

Se tiene que el Costo Fijo Anual es de US\$ 56392 dadas las sumas de los Presupuestos en Gastos de Ventas y Administrativos. Dicho costo dividido entre 12, sale una cantidad de US\$ 4699 de Costos Fijos Mensuales. El Precio de Venta es de US\$ 6.4 como ya se vio anteriormente, y el Costo Variable mensual es de US\$ 3.13. Entonces aplicada la fórmula se tiene que el Punto de Equilibrio en Unidades para la empresa es de 1463 bolsas de 500 g. de Pulpa de Chirimoya.

Para la evaluación financiera primero se calculó el costo del capital del inversionista y el costo promedio ponderado del capital. La siguiente tabla contiene el detalle de la formula con la cual se obtuvo el COK:

Tabla n° 62. Cálculo del Costo de capital

CAPM (INVERSIONISTA)		
Tlr+B*(Trm-Tlr)+Rpais		
		9.4% COK
Tasa libre de riesgo bonos USA 10 años	Tlr	1.58%
	Beta	1.03
Tasa de mercado menos Tlr	Trm	6.00%
Riesgo país de destino	Rpais	1.67%
PONDERADO		
WACC		
		9.38% COK
Ke*capi+Kd(1-tx)*%D	Ke	7.8%
	Kd	13% tasa del banco
	Cap	30%
	1 - impRenta	0.72
	%deuda	0.7

Fuente: Elaboración Propia

Posteriormente se calculó el Valor Actual Neto del negocio y la Tasa Interna de Retorno a efectos de determinar el nivel de rentabilidad que se pueda obtener el negocio dentro de dos escenarios, con financiamiento y sin financiamiento:

Tabla n° 63. VAN Flujo de Caja Operativo (en Soles)

COK:	9.40%					
Resumen	Pre-operativo	2017	2018	2019	2020	2019
Flujo de caja económico (operativo)	- 73,338	61,377	20,515	17,210	17,262	17,314
VAN	S/. 36,149.84					
TIR	49%					
PRK	1 Año					

Fuente: Elaboración Propia

Tabla n° 64. VAN Flujo de Caja Financiero (en Soles)

COK:	9.38%					
Resumen	Pre-operativo	2017	2018	2019	2020	2019
Flujo de caja financiero	- 22,001	35,709	- 5,153	17,210	17,262	17,314
VAN	S/. 42,607.37					
TIR	89%					
PRK	1 Año					

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

Según lo visto en el capítulo de resultados, en cuanto a asociatividad, ventajas de la asociatividad, ayuda económica y asistencia técnica, y también en los apartados de intereses personales e individuales, y condiciones para la venta de chirimoya. Los productores dieron a conocer que buscan una serie de características en una asociación como:

- Deseo de unión entre ellos (cooperación entre ambos distritos)
- Generación de acuerdos de venta (mejores contratos de venta de fruta y condiciones de venta de su producción).

Además, los productores persiguen otros aspectos como:

- Mayor acceso a mercados,
- Menores costos de producción (reducción de costos),
- Mejores herramientas e insumos,
- Incremento de capacidad de producción (produzco más),
- Poder de negociación (representatividad),
- Complementariedad (recursos, esfuerzos y potencialidades), y
- Control de la actividad productiva.

Tales características están alineadas a lo que mencionan Vegas (2008), Valdez (2006), Duarte, Kulfas y Schorr (2009), de Grammont (1999) y la Cámara de Comercio de Bogotá (2005) quienes en asociatividad productiva y agricultura por contrato explicaron que la representatividad ante el sector público y defensa de intereses, los mercados (acceso a mercados), el acuerdo entre productores y empresas, los plazos y precios determinados (contratos de venta de fruta) y la administración de la producción (planificación, organización y control de la actividad productiva) influyen en el deseo de unión y cooperación entre productores, y en los acuerdos de abastecimiento entre ellos con empresas. Además, Vegas (2008) explica de que estos tipos específicos de asociatividad son un medio para impulsar la producción agrícola comercial, así esto también se puede comparar con las condiciones que buscan los productores para vender su chirimoya a una empresa agroexportadora y que está íntimamente ligado con impulsar la producción agrícola comercial, tales condiciones son asistencia técnica para la producción, trabajo conjunto, precios establecidos, e inclusión de los agricultores en el proyecto de exportación.

Otro resultado importante es que tanto productores de Asunción como productores de San Juan entienden que un proceso de unión bajo esquemas asociativos permite el aprovechamiento de mejores oportunidades en el plano productivo, económico y comercial. Al respecto el planteamiento de Valdez (2006) soporta dicho descubrimiento al establecer que la asociatividad

tiene un carácter estratégico y la existencia de una cooperación productiva plantea mayores opciones que superan a las observadas en un plano individual.

Así también se encontró que para la mayoría de productores asociados (Asunción) los principales intereses personales e institucionales que satisface una asociación son la economía (ingresos) y las ventas (comercialización de su chirimoya) respectivamente. Y para la mayoría de productores no asociados (San Juan) los principales intereses personales e institucionales son la economía (ingresos) y el acceso a más mercados. Lo mostrado se relaciona con el mismo autor anteriormente mencionado Valdez (2006) quien explica sobre dos enfoques, el primero resalta más los criterios técnicos, sobre articulaciones que priorizan el interés individual como refuerzo para la cooperación, mientras que la otra corriente hace más hincapié en el tema social y sobre el tipo de organización productiva que se pretende formar de acuerdo a las relaciones inter-sujetivas. También hay otra postulación de Zabala quien dice que la cooperación se originó entre trabajadores que buscaban mejorar su condición de ingresos (economía) adoptando una estructura cooperativa.

En cuanto a si la producción es tecnificada o no tecnificada la mayoría de productores de Asunción respondieron que en parte sí lo es, sin embargo los productores de San Juan de manera general respondieron que no tienen un cultivo con sistemas controlados o mecanizados por ello es que su producción no está tan avanzada. Al respecto la FAO (s.f.) también señala que un tipo de agricultura desarrollada puede generar oportunidades, ingresos mayores, y motivación en el productor quien al observar este proceso en otras unidades productivas se ira interesando cada vez más y cuando eso suceda se deberá implementar todo el aparato tecnológico, metodológico y empírico de la moderna Agricultura Comercial incluidos algunos procesos de mecanización y quizás sistemas de riego y fertilizantes, herbicidas y demás productos de la moderna tecnología química.

Según lo determinado en los resultados también se pudo notar que los productores consideran difícil exportar por diversas razones, esto concuerda con un postulado de la ONU (2003) el cual refiere que aunque resulte complicado acceder a mercados de exportación, existen oportunidades atractivas en países sub desarrollados para la exportación de productos biológicos que no se dan en los países industrializados, tales como los frutos tropicales.

Productores de Asunción y San Juan también mencionan que no se obtienen los mejores precios por sus productos, siendo que muchas veces no se reconoce la calidad, o el poder de negociación del comprador (Acopiador, Mercado, Empresas) es alto. Esto coincide en algunos aspectos con lo mostrado por Comunicandes (2005) al decir que para la mayoría de agroindustrias la

implementación de una pequeña fábrica resultaría eficiente para poder generar una oferta transfronteriza en países donde el mercado interno está reducido por el bajo poder adquisitivo.

En otros resultados se encontró que el productor estaría dispuesto a cooperar con la venta de su producción si es que la institución que le demanda el producto, le brinda todas las herramientas y lo hace parte del proyecto de comercialización. Y por otra parte una gran cantidad de productores afirmaron no poseer adecuada infraestructura para producción. Al respecto se encontró que según estos resultados lo que nos dice Franciosi (1992) concuerda al referirse que para incrementar la oferta exportable de chirimoya en el país hace falta acercar la infraestructura y logística de exportación, técnicas de producción, tecnología y maquinaria hacia las zonas clave de producción es decir las áreas de cultivo del fruto.

Por último, los resultados de la encuesta arrojan principalmente que los productores asociados de Asunción aceptarían que ingresen más socios a su institución, siempre y cuando se cumplan ciertos parámetros establecidos por la organización. Asimismo los productores de San Juan muestran en gran mayoría su deseo por conformar o unirse a una asociación productiva. Es así que de acuerdo a lo revisado en el estudio según Llaque y Riveros (2004) al hablar de voluntad de trabajo coordinado entre personas con una misma necesidad y Vegas (2008) al hablar de Agricultura por Contrato. La mejor forma de agrupar a los productores será manteniendo la estructura de asociativa en APACUA - Asunción, y agrupando y capacitando a productores de San Juan para luego anexarlos a dicha organización, debido principalmente a que sería un procedimiento innecesario y costoso transferir una asociación hacia un nuevo nivel de cooperación ya que se generaría un aliado estratégico para los intereses de un futuro negocio en estas zonas.

Es por ello, que la presente tesis es de utilidad porque da lineamientos de como la asociatividad permite guiar el camino para un proceso de exportación mostrando un potencial de unión y cooperación entre productores dispersos del distrito de San Juan y productores asociados del distrito de Asunción para comercializar chirimoya a mercados extranjeros. También el estudio sirve como una línea base sobre la situación y condiciones de productividad de chirimoya entre agricultores y brinda ideas de posibles tipos de asociación para productores que deseen mejorar la comercialización de su producción llegando a más mercados, generando más ingresos y mejorando sus condiciones de vida dentro de su comunidad.

CONCLUSIONES

El estudio realizado sobre propuesta de asociatividad y exportación para productores de Chirimoya nativa en los distritos de San Juan y Asunción, ha generado las siguientes conclusiones:

- Según lo determinado en el Capítulo de Resultados, los productores de los distritos de San Juan y Asunción que fueron encuestados y estudiados dan a conocer que la Asociación Productiva a través de la agricultura por contrato son las propuestas que más se adecuan para ellos, ya que como se vio en el capítulo de discusión primero se facilitaría la inclusión y cooperación de más productores a la asociación ya formada de la Asunción estableciéndose los parámetros y políticas para ello, con el fin de tener beneficios como un mayor trabajo asociado, mayor autoridad (representatividad institucional) y defensa de intereses frente a otras instituciones, mejores condiciones productivas, mayor asistencia técnica, mejor coordinación para la producción, mejor organización y planificación de la actividad productiva y generar mayor volumen para procesamiento de la empresa exportadora y mejores contratos y condiciones de vida.

Es así que dentro del Capítulo de Operaciones, en el acápite de proveedores se da a conocer una propuesta explicando el proceso de conformación de una asociación llamada APACUSA (Asociación de Productores Caseríos Unidos San Juan y Asunción) detallando que en el proceso asociativo es importante definir el perfil de un líder promotor de la unión, así también se considera importante el registro de la nueva organización como Asociación Civil en Registros Públicos detallándose comités de trabajo y la definición de los objetivos y estrategia general dentro de un proceso asociativo que está ligado a una asociación productiva con la tendencia o cualidad de agricultura por contrato.

Es necesario decir que hay otros modelos que también pueden aplicarse a la realidad de estos productores como las cooperativas, pero tal modelo no sería adecuado por la complejidad en la y costos en su conformación, y un mayor compromiso por parte de productores que en principio deben establecer un sólido esquema asociativo para cooperar y coordinar la unión entre ambos distritos para ya después aspirar a mejores estructuras. El esquema de cooperativa también implica mayor aporte monetario para los productores, algo que también sería difícil de promover ya que en resultados se observa que algunos no quisieran desembolsar fuertes sumas de dinero para aliarse con otros colegas en producción y comercialización de su chirimoya.

- Las condiciones y requisitos que debe cumplir la propuesta de exportación está inclinada básicamente a lo que desean obtener los productores como beneficio de este proyecto, los cuales se convertirán en aliados estratégicos para el futuro negocio. Estas condiciones como ya se mencionó en la parte de resultados son precios adecuados de venta de chirimoya,

asistencia técnica muy frecuente, garantía de trabajo conjunto, explicación sobre el proyecto de exportación y demás temas de importancia para el desarrollo de esta propuesta.

- El plan de negocio diseñado para la exportación directa de chirimoya nativa procesada hacia un mercado extranjero, rescata que existe un potencial mercado en EE.UU. y que una forma viable de procesamiento para la producción de chirimoya, de los distritos de San Juan y la Asunción, es a través de maquinaria presupuestada menos mecanizada o semi-industrial, instalaciones justas y bien ambientadas y con personal suficiente y preciso. También en el plan se consideran necesariamente formas de procesamiento sujetas a los más altos estándares de calidad como son Sistema HACCP y BPM respectivamente para asegurar la máxima preservación de las características beneficiosas y naturales del fruto, y se agregará un sistema BPA para asegurar un buen volumen de producción en campo.
- En cuanto a la dinámica sobre la producción y comercialización de chirimoya nativa en el mercado, para productores de San Juan y Asunción, se concluyen muchos aspectos entre los principales están que la incidencia de plagas disminuye en un 40% el volumen ofertado de fruta en los productores de San Juan y Asunción considerados en el presente estudio. También se observa una diferencia en el tema de tecnificación del cultivo entre productores de Asunción que sí la han implementado en ciertos aspectos, y productores de San Juan que en su mayoría no la tienen adoptada, este último factor también incide en la diferencia de la cantidad ofertada de fruta entre ambos grupos de productores teniendo Asunción 40% mayor volumen ofertado; y el potencial visto en una pequeña cantidad de productores Asociados quienes sí poseen cultivos con características de producción orgánica. Respecto a la demanda del fruto se concluye que esta se da mayoritariamente por parte de los mercados de abasto locales como Choropampa, Cajamarca y San Juan; y en menor escala por empresas y acopiadores individuales.

Como resultado de los factores oferta y demanda, y de los datos obtenidos en las encuestas, se concluye que el precio alcanza un mejor nivel en aquellos productores que manejan más tecnificación que justamente son aquellos que ofertan más producto, estos productores son los pertenecientes a la Asociación formada del distrito de Asunción.

- Los mercados objetivos atractivos dentro de EE.UU. a los cuales se puede dirigir el producto son en general los mercados y tiendas de alimentos, del estado de Washington ya que este estado cuenta con un buen flujo de personas, genera un buen flujo comercial entre sus principales condados y posee un buen punto de acceso para las exportaciones el cual es el puerto de Seattle, uno de los principales puertos comerciales de EE.UU. Aparte a nivel de país también hay un acuerdo comercial que libera el arancel para productos como la pulpa de

chirimoya. También se observa que el consumidor estadounidense es muy abierto para adquirir productos ya que existe una tendencia a la internacionalización de hábitos de consumo buscando posibilidad de tener mayor variedad a la hora de elegir un alimento y de comer más saludable.

- Según el análisis de resultados de asociatividad se distingue un deseo de conformar una organización conjunta entre los productores no asociados del distrito de San Juan y los productores asociados del distrito de la Asunción. Los resultados corroboran el hecho de que en conjunto ellos pueden ser un grupo de productores proveedores de materia prima para la empresa procesadora y exportadora. Ahora al analizar los aspectos de conformación de una cooperativa no resulta muy viable por cuanto los productores en un principio no refieren datos que se puedan relacionar con la conformación de este tipo de asociación que sería más complejo de imponer y demandaría mayor compromiso y tiempo por parte de productores que en principio deben establecer un sólido esquema asociativo complementando procesos, métodos, técnicas y conocimientos para luego subir de nivel dentro de su estructura asociativa.

RECOMENDACIONES

- Una recomendación importante es que se debe involucrar a todos los actores vinculados en el proceso productivo de chirimoya, y que con los recursos que puedan brindar también apoyen al proceso de exportación. Estos actores como los mencionados en el estudio son Municipalidades, ONG's, instituciones privadas y públicas, incluso fondos o programas que el gobierno pueda otorgar y que faciliten la exportación del producto.
- Otra recomendación sería identificar o buscar también en la región algunos otros productos que pueden tener un potencial para fines de comercialización industrial como la frambuesa, el sauco, el capulí, la lúcuma, etc. e incluso explorar en la industria textil o el sector artesanías en la ciudad ya que son cadenas productivas que también evidencian fuertes proyecciones de crecimiento existiendo también comunidades o asociaciones para este ámbito comercial.
- Resulta necesario seguir explorando acerca de nuevas formas de asociatividad o nuevos modelos de cooperación que puedan surgir en el futuro, ya que Perú posee una diversidad tanto agrícola pero también mucha riqueza cultural, es así que se deben utilizar lineamientos como los descritos en el presente trabajo para continuar una investigación que pueda devenir en un nuevo tipo de organización en zonas productoras.
- Por último es importante continuar dentro de línea de investigación pero también analizando nuevas formas de procesamiento industrial o semi industrial de productos agrícolas de la región u otras regiones, ya que las investigaciones que se emprendan sobre esto también pueden servir para identificar un potencial en otras áreas productivas de la región y así se podría generar otras propuestas de asociatividad y exportación para productores que se dediquen a otros cultivos.

REFERENCIAS

ADS Quality. (2003). Enciclopedia de la Calidad. FC Editorial.

Alfaro, F., & Alfaro, M. (1999). Diagnósticos de productividad por multimomentos. Barcelona, España: Marcombo.

Alonso, C. (s.f.). Primer Curso Nacional sobre Manejo de Proyectos de Desarrollo Rural Regional. Primer Curso Nacional sobre Manejo de Proyectos de Desarrollo Rural Regional (págs. 11-12). IICA Biblioteca Venezuela.

Alva, M., Bedascarrasburé, E., & García, J. (2008). Innovación y desarrollo social en el medio rural argentino: El caso del cluster Apícola del Noroeste y Centro Argentino. Coimbra: Coloquio Ibérico de Estudios Rurales.

Alvarenga, D., Ramírez, L., & Santamaría, R. (2010). Proyecto de Desarrollo Productivo del Sector Apícola en los Departamentos e Cabañas y Cuscatlan. San Salvador.

Ammour, T., Imbach, A., Suman, D., & Windevoxhel, N. (1999). Manejo Productivo de Manglares en América Central. CATIE.

Aquino, R. (2008). Teoría de la Oferta y la Demanda: Gestiópolis. Obtenido de sitio web de Gestiópolis.com: <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-oferta-y-la-demanda/>

Ballestero, E. (1990). Economía Social y Empresas Cooperativas. Madrid: Alianza Editorial.

Balussi, K. (2004). Entrevistas: Agrobot.com. Recuperado el 30 de Setiembre de 2015, de sitio web de Agrobot: <http://www.agrobot.com/Entrevistas/EN000014en.htm>

Barragán López, E. (1999). Frutos del Campo Michoacano (Primera ed.). Michoacan: El Colegio de Michoacán, A.C.

Basurto Amparano, A. (2005). Sistema Empresa Inteligente. Hermosillo, Sonora, México: Editorial Empresa Inteligente.

Battese, G. E., & Coelli, T. (1992). Frontier production functions, Technical Efficiency and Panel Data: With Application to Paddy Farmers in India. *The Journal of Productivity Analysis*, 153-159.

Bazán, M. (2003). Apicultura un negocio que crece. *Revista Tattersal*.

Boucher, F. (2000). Agroindustrias en el Perú con Oportunidades para la Exportación. Serie de Documentos de Trabajo Prodar, IICA, CIID y CIRAD, 7-8.

Bradbear, N. (2005). La apicultura y los medios de vida sostenibles. Roma: Ediciones de la FAO.

Bustamante Salazar, A. (2009). Cooperativismo de Trabajo Asociado y Estrategia: Revisión de Literatura. Medellín.

Bustelo, F. (1994). Historia Económica. Madrid: Editorial Complutense.

Cabello Pérez, M. (2009). Las aduanas y el comercio internacional (Segunda ed.). Madrid: ESIC.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2005). Líderes promotores de Asociatividad Empresarial en Colombia . En R. Valencia Ramírez, & J. Muñoz Eraso (Ed.), *Memorias del Foro Cámara de Comercio de Bogotá*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.

Cárcamo, C. (2010). Plan de exportación de un conglomerado de cooperativas apícolas en la zona centro-sur del país. Santiago de Chile.

Carvajal, N., & Ortegón, H. (1979). Estudio de Factibilidad para el Desarrollo Industrial Apícola en el Departamento de Cundinamarca. Bogotá: Ediciones de la Universidad "Francisco José de Caldas".

Casado Diaz, A., & Sellers Rubio, R. (2006). Dirección de Marketing, teoría y práctica. Alicante: Editorial Club Universitario.

Castro Figueroa, A. (2008). Manual de Exportaciones: La Exportación en Colombia. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua. (2012). Estudio de Miel de Abeja, Mercado de Japón. Managua.

Centro Internacional de la Papa, Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas. (1992). Desarrollo de Productos de Raíces y Tubérculos (Vol. II). (G. J. Scott, J. E. Herrera, N. Espinola, M. Daza, C. Fonseca, H. Fano, & M. Benavides, Edits.) Lima, Perú.

CEPAL, FAO, IICA. (2013). Documentos: FAO. Obtenido de sitio web de la FAO: <http://www.fao.org/docrep/019/i3702s/i3702s.pdf>

Chavarría, H., Rojas, P., & Sepúlveda, S. (2002). Competitividad: Cadenas Agroalimentarias y Territorios Rurales. San José.

Chipana Rodríguez, J. (2011). Economía Moderna. Lima: Economaker.

Comisión de Estudios Ambientales C.P. y el IICA. (1992). Agricultura Sostenible: Un enfoque ecológico, socioeconómico y de desarrollo tecnológico. México D.F.: Editorial del Colegio de Postgraduados de la CEA.

COMUNICANDES. (1995). Pdf: Comunicandes. Obtenido de sitio web de Comunicandes: <http://www.comunicandes.org/pdf/Agroindustria%20en%20Colombia.pdf>

CONAF. (2010). Mejoramiento Genético y Producción de Abejas Reinas de Calidad para los Productores Apícolas Dominicanos. Santo Domingo.

CONCITVER. (2016). Fitosanidad: Concitver. Obtenido de sitio web concitver.com: http://www.concitver.com/14_4fitosanidad.html

Crecenegocios.com. (2016). Valor Agregado: Crecenegocios.com. Obtenido de sitio web Crecenegocios.com: <http://www.crecenegocios.com/valor-agregado/>

Cuatrecasas Arbós, L. (2012). Organización de la Producción y Dirección de Operaciones. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

de las Cuevas Insua, V. (2006). Trazabilidad Avanzado, Guía Práctica para la Aplicación de un Sistema de Trazabilidad en una Empresa Alimentaria. España: Ideas Propias Editorial.

de Grammont, H. (1999). *Empresas, Reestructuración Productiva y Empleo en la Agricultura Mexicana*. México D.F., México: Plaza y Valdés S.A. de C.V. y el Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM.

Delgado, C., Bande, J., Hernández, F., Gutiérrez, T., Peñate, M., & Fernández, M. d. (2008). Comportamiento de los Factores Agrometeorológicos sobre la Producción Apícola en Cuba. La Habana.

Díaz Robledo, J. (2004). Descubre los frutos exóticos. Madrid: Ediciones Norma.

Duarte, M., Kulfas, M., & Schorr, M. (2009). Asociatividad y clusters en la Argentina. En M. Kulfas, M. Duarte, M. Schorr, A. Filadoro, E. Canafoglia, D. González, . . . S. Echebarrena, & M. Kulfas (Ed.), *Postales de la Argentina Productiva* (pág. 27). Buenos Aires: Libros del Zorzal.

Dvoskin, R. (2004). Fundamentos de Marketing. Buenos Aires: Gránica.

Echazarreta, C., Arellano, J. A., & Pech, C. (2002). Apicultura en Mesoamérica (Vol. 75). Yucatán: Ediciones de la Universidad Autónoma de Yucatán.

Enciclopedia Financiera. (2016). Definición Bien Intermedio: Enciclopedia Financiera. Obtenido de sitio web [encyclopediainanciera.com](http://www.encyclopediainanciera.com): <http://www.encyclopediainanciera.com/definicion-binen-intermedio.html>

FAO. (1999). Docrep: FAO. Obtenido de sitio web de la FAO: <http://www.fao.org/docrep/008/y5110s/y5110s03.htm>

FAO. (2000). Inpho: FAO. Obtenido de sitio web de FAO: <http://www.fao.org/3/a-ac304s.pdf>

Feenstra, R., & Taylor, A. (2011). Comercio Internacional. California: Editorial Reverté.

Fernandez, C. (23 de Febrero de 2001). Sanidad: Polen. Recuperado el Setiembre de 29 de 2015, de sition web de Apicultura:Polen: <http://www.polen.cl/07sanidad/sanidad>

Fernández, R. (2010). La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo. Alicante: Editorial Club Universitario.

Ferrucci Péndola, F. (1997). Estudio Global para Identificar Oportunidades de Mercado de Frutas y Hortalizas de la Región Andina. Centro Regional Andino.

Flores Verduzco, J., Gomez Cruz, M., Sanchez Peña, V., Muñoz Rodriguez, M., López Gámez, E., & Díaz Cárdenas, S. (s.f.). Agroindustria. Conceptualización, niveles de estudio y su importancia en el análisis de la agricultura, 1-2.

Franciosi Tijero, R. (1992). El Cultivo del Chirimoyo en el Perú. Lima: Ediciones Fundeagro.

Frye, R. (1982). Estrategias Básicas de Mercadotecnia. México D.F.: Trillas.

Gallardo, M. (2004). Estrategias de producción apícola en Chile. Segundo Simposio Apícola Nacional, (págs. 23-32). Concepción.

Gamarra Rojas, G., Galvão Freire, A., Macedo Moreira, J., & Almeida, P. (26 de Octubre de 2011). Magazines: Agri Cultures Network. Obtenido de sitio web de Agri Cultures Network: <http://www.agriculturesnetwork.org/magazines/latin-america/1-especies-vegetales-subutilizadas/las-frutas-nativas-de-testimonios-del-hambre-a>

García Bello, M. (2007). Comercialización: Gestipolis.com. Obtenido de sitio web de Gestipolis.com: <http://www.gestipolis.com/comercializacion-de-productos-y-servicios-universitarios/>

Geilfus, F. (1994). El Árbol al Servicio del Agricultor: manual de agroforestería para el desarrollo rural (Vol. II). Turrialba, Costa Rica: Ediciones CATIE: ENDA CARIBE.

Gil, Á. (2010). Tratado de Nutrición (Vol. II). Madrid: Editorial Médica Panamericana.

Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz - Bolivia. (2016). Productiva y Exportadora- Apoyo Agrícola: Gobierno Autónomo Departamental Santa Cruz. Obtenido de sitio web del Gobierno Autónomo de Santa Cruz:

<http://www.santacruz.gob.bo/productiva/apoyo/agricola/acopio/contenido.php?IdNoticia=2777&IdMenu=400110#ancla>

González López, I., Martínez Senra, A., Otero Neira, C., & González Vásquez, E. (2014). Gestión del Comercio Exterior de la Empresa, Manual teórico y práctico (Tercera ed.). Madrid: ESIC.

Grandjean, M., & O Campo, S. (2002). Manual de Buenas Prácticas para la Apicultura. Santiago de Chile, Chile: PROMER.

Guirardo Sánchez, E., Hermoso González, J., Perez de Oteya, M., & Farré Massip, J. (2004). Introducción al Cultivo del Chirimoyo. Granada: Caja Rural de Granada.

Hansson, S. (2007). La formalización de la filosofía. Astrolabio. Revista internacional de filosofía, 43-47.

IICA. (2004). Foro Internacional. En I. Pavez, & F. Alas (Ed.), Agronegocios de Frutas Tropicales. El Salvador.

IICA y Ministerio de Asuntos Extranjeros de Francia. (1989). Compendio de Agronomía Tropical. San José: IICA.

IICA, PRODAR, FAO. (2006). Gestión de Agronegocios en Empresas Asociativas Rurales. Lima, Perú: Biblioteca Conmemorativa Orton.

INIA Uruguay. (9-10 de Abril de 2008). Publicaciones/Documentos Compartidos: INIA Uruguay. Obtenido de sitio web de INIA Uruguay: <http://www.inia.uy/Publicaciones/Documentos%20compartidos/18429250309124028.pdf>

Insittuto de Estudios Peruanos. (2007). Pequeña Agricultura Comercial: Dinámica y Retos en el Perú. En C. Trivelli, J. Escobal, & B. Revesz, La Pequeña Agricultura Comercial: Límites y Posibilidades para su Desarrollo (pág. 1). Lima: Depósito Legal de la Biblioteca Nacional del Perú.

Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social. (2016). Cooperativas: Inaes.gob.ar. Obtenido de sitio web de INAES: http://www.inaes.gob.ar/?page_id=696

Invernizzi, C. (2003). Vida Apícola. España: Montagud Editores.

Isaacs, C., Pérez, P., Soto, M., Canales, A., & Escalona, G. (Agosto de 2004). Descargas: Casa de la Apicultura. Recuperado el 30 de Setiembre de 2015, de sitio web de Casa de la Apicultura: <http://www.casadelaapicultura.cl/Descargas/estrategia%20competitiva%20industria%20apicola.pdf>

Jean-Prost, P., & Le Conte, Y. (2007). Apicultura: Conocimiento de la Abeja, Manejo de la Colmena. Madrid: Ediciones Mundi-Prensa.

Jerez Riesco, J. (2011). Comercio Internacional (Cuarta ed.). Madrid: ESIC.

Jerez, R., & Luis, J. (2011). Comercio Internacional.

Kondo, Y. (1993). Human Motivation (Segunda ed.). Tokyo: Editorial 3A Corporation.

Kotler, P. (2002). Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales. México D.F.: Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. (2006). Dirección de Marketing. México: Pearson Educación.

Leal, P. (2012). Medición de productividad y eficiencia técnica en grupos de apicultores de la zona norte y sur de Chile. Valdivia.

Lefcovich, M. (2016). Administración de Operaciones: Gestipolis.com. Obtenido de Gestipolis.com: <http://www.gestipolis.com/administracion-de-operaciones/>

Lema, D., & Delgado, G. (2001). Publicaciones: Insituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Recuperado el 30 de Setiembre de 2015, de sitio web del Insituto Nacional de Tecnología Agropecuaria: <http://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-apicultura.pdf>

Lesser, R. (1987). Manejo y Crianza Práctica de las Abejas. Santiago: Editorial Andrés Bello.

Llaque, M., & Riveros, H. (2004). Fortalecimiento de la Cadena de Maíz-Avicultura en el Valle de Huaura - Perú, Lecciones Aprendidas. Lima: IICA.

Lobejón Herrero, L. (2001). El Comercio Internacional. Madrid: Akal.

Mc Graw Hill Education. (s.f.). La producción y la empresa. Obtenido de sitio web de Mc Graw Hill Education: <http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448149971.pdf>

Méndez Morales, J. (2011). La Economía en la Empresa. En la sociedad del conocimiento. México: Mc Graw Hill Education.

Ministerio de Agricultura de Chile. (1 de Noviembre de 2004). Files: Ministerio de Agricultura - Gobierno de Chile. Recuperado el 29 de Setiembre de 2015, de sitio web del Ministerio de Agricultura de Chile: <http://www.indap.gob.cl/sites/default/files/apicultura.pdf>

Ministerio de Agricultura y Ganadería de Ecuador. (1985). Programa de Desarrollo Tecnológico Agropecuario Ecuador - PROTECA. En Capítulo II: Marco de Referencia (pág. 125). Editorial IICA Biblioteca Venezuela.

Ministerio de Agricultura y Riego. (8 de Junio de 2011). Portal de Noticias: Ministerio de Agricultura y Riego. Recuperado el 28 de Setiembre de 2015, de sitio web del Ministerio de Agricultura y Riego: <http://www.minagri.gob.pe/portal/noticias-antecedentes/notas-2011/5506-produccion-apicola-nueve-30-millones-anuales-en-el-pais>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2015). Documentos: MINAGRI. Obtenido de sitio web del Ministerio de Agricultura y Riego: <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/pnapes/glosario141015.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2004). Comercio UE-Perú: Mincetur. Obtenido de sitio web del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/guias/Guia_de_Capacidades_Gerenciales_CE.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2009). El ABC del Comercio Exterior (Vol. I). Lima: HeralMol.

Ministerio de Desarrollo Agropecuario de Panamá. (2009). Compendio de exportación para productos incluidos en acuerdos comerciales extraregionales de los que se beneficia Panamá. Panamá: IICA.

Neira, M. (2006). Sanidad Apícola, principales enfermedades y enemigos de las abejas. Valdivia: Univesidad Austral de Chile.

OIT. (2014). Documents: International Labour Organization. Obtenido de website of International Labour Organization: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_318203.pdf

Organización de las Naciones Unidas. (2003). Frutas y Verduras Biológicas y Tropicales. New York, Ginebra: Naciones Unidas.

Oyarzun, M., Figueroa, Á., & Tartanac, F. (2005). Publicaciones: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). Recuperado el 28 de Setiembre de 2015, de sitio web de la FAO: http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/ags/publications/AGSF_WD_10.pdf

Pérez, G., Salcedo, D., & Aris, R. (2004). El Salvador: Estrategia de Crecimiento Económico Rural y Reducción de la Pobreza. San Salvador: Edición del Comité Interinstitucional.

Pride, W., & Ferrell, O. (2014). Marketing (Diecisieteava ed.). Estados Unidos: Cengage Learning.

pymex.pe. (28 de Abril de 2013). La Asociatividad de las mypes en el Perú: pymex.pe. Obtenido de sitio web de Pymex: <https://pymex.pe/noticias/peru/la-asociatividad-de-las-mypes-en-el-peru/>

Quezada. (2009). AGROINDUSTRIA DEFINICIONES Y REALIDADES. Obtenido de <http://ingenieriaagroindustrial-unt.blogspot.pe/2011/10/la-agricultura-en-el-peru.html>

Quintana Daza, M. (2005). Principios de Marketing. Barcelona: Ediciones Deusto.

Real Academia de la Lengua Española. (2016). Diccionario de la Lengua Española: RAE. Obtenido de sitio web de la RAE: <http://dle.rae.es/?id=0YpOulv>

Real Academia de la Lengua Española. (2016). Diccionario Panhispánico de Dudas: RAE. Obtenido de sitio web de la Real Academia Española: <http://lema.rae.es/dpd/?key=estandarizar>

Rey Sacristán, F. (2003). En Busca de la Eficacia del Sistema de Producción. Madrid: Fundación Confemetal.

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Administración (Octava ed.). México: Pearson Educación.

Rodríguez Mansilla, D. (1996). Gestión Organizacional. Universidad Iberoamericana.

Rodríguez Martínez, M. (2005). El Método MR: Maximización de Resultados para la Pequeña Empresa de Servicios. Bogotá: Editorial Grupo Norma.

Rodríguez Páez, C. (2010). Geografía Rural: La importancia de la agricultura. Jaén: Publicatuslibros.com.

Ruiz Moya, J. (1994). La Agricultura Sostenible como Alternativa a la Agricultura Convencional: Conceptos y Principales Métodos y Sistemas. Córdoba.

Salas Schwarz, J. (2016). Gerencia de Abastecimiento: Gestipolis.com. Obtenido de sitio web Gestipolis.com: <http://www.gestipolis.com/gerencia-abastecimiento-empresa/>

Samper, A., & Franco, A. (s.f.). Panorama de la Agricultura Latinoamericana. Turrialba: Biblioteca Conmemorativa Orton.

Sánchez Calero, F., & Sánchez-Calero Guilarte, J. (2008). Insituciones de Derecho Mercantil. Navarra: Editorial Aranzadi S.A.

Secilio, G. (2005). La Calidad en Alimentos como Barrera Para-arancelaria: Estudios y Perspectivas. Buenos Aires: CEPAL.

SENASA Argentina. (2010). Archivos: SENASA Argentina. Obtenido de sitio web de SENASA Argentina: https://viejaweb.senasa.gov.ar/Archivos/File/File3241-manual_trazabilidad.pdf

Servicio Nacional de Sanidad Agraria - SENASA. (2010). Caracterización de enfermedades apícolas (loque americana, loque europea, nosemosis y varroasis) en el Perú.

Sili, M., Sanguinetti, J., & Meiller, A. (2014). CIRIEC, España - Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. El cooperativismo agrario y su contribución al desarrollo rural. La experiencia de la Unión Agrícola de Avellaneda, Argentina, 155-156.

Sistema de Información del Comercio Exterior - MINCETUR. (16 de Julio de 2015). Recursos: SIICEX. Obtenido de sitio web del SIICEX - MINCETUR: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/876323561rad3ECAB.pdf>

Sistema Integrado de Información de México. (2015). Portal Siicex: Siicex México. Obtenido de sitio web de Siicex México: http://www.siicex.gob.mx/portalSiicex/Transparencia/Avisos%20Automaticos/Archivos/Glosario/GLOSARIO_Avisos%20Automaticos_VF%202015.pdf

Staff, W. (2004). CORINTIOS. Revista de Teología y Pastoral de la Caridad, XIII(109), 139-140.

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). Fundamentos de Marketing. México D.F.: McGraw Hill.

Sustainable Agriculture Information Network. (2008). Agricultura Sostenible .

Talavera Silva-Santisteban, C. (2011). Oportunidades Comerciales en el Sector Agro en el Mercado de los Países Bajos: Siicex. Obtenido de sitio web de Siicex - Mincetur: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources%5Cpromo%5CJunin-Paises-Bajos-Cesar-Talavera.pdf>

Torres, J. (s.f.). Debate: Centro Peruano de Estudios Sociales. Obtenido de sitio web del Centro Peruano de Estudios Sociales: <http://www.cepes.org.pe/debate/debate31/03-articulo-da31.pdf>

Universidad de California. (2011). Tecnología Postcosecha de Productos Hortofrutícolas (Tercera ed.). (A. A. Kader, Ed., & C. Pelayo-Zaldivar, Trad.) Davis.

Universidad Nacional Agraria de La Molina. (2005). Noticias: Universidad Nacional Agraria de La Molina. Obtenido de sitio web de la Universidad Nacional Agraria de La Molina: <http://www.lamolina.edu.pe/proyeccion/oaeps/noticias/detalledenoticia1.asp?Id=36>

Valdez, L. (2006). Comunidades Productivas: Asociatividad y Producción en el Territorio. Santiago de los Caballeros: INDEPRO.

Vandame, R., Gänz, P., Garibay, S., & Reyes, T. (2012). Manual de Apicultura Orgánica. Chiapas: Ediciones del Colegio de la Frontera Sur (Ecosur).

Varo, J. (1994). Gestión Estratégica de la Calidad en los Servicios Sanitarios, Un modelo de gestión hospitalaria. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Vegas Ramirez, J. (2008). Comercio UE - Perú: MINCETUR. Recuperado el 13 de Julio de 2016, de sitio web del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf

Vegas Rodríguez, J. (2008). Asociatividad: Mincetur Perú. Obtenido de sitio web del MINCETUR: http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf

Vera López, M. (2015). Los Incoterms 2010: Guía práctica para el manejo comercial de los Incoterms 2010.

Vigil, A. (2007). Apicultura en el estado de Nuevo León. Nuevo León.

Vilcarromero Ruiz, R. (s.f.). La gestión de la producción. Lima: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilazo.

Viteri Viteri, G. (2003). Programa de Maestría de Educación e Investigación en Agricultura Tropical Sostenible. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

Zarco Palacios, D. (s.f.). Documentos: Universidad de Alicante. Obtenido de sitios web de Universidad de Alicante: <http://web.ua.es/es/giecryal/documentos/documentos839/docs/davidzarco-agroind.pdf>

REFERENCIAS DE ANTECEDENTES

- Arango Guzmán, L., & Martínez Albarracín, C. (2007). *Propuesta de un Modelo de Asociatividad Aplicado a los Restaurantes de la Zona Aledaña a la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Brito, B., Valarezo, A., Mendoza, L., & Racines, M. (2002). *DIAGNÓSTICO DE LÍNEA BASE PROYECTO APLICACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS AGROINDUSTRIALES PARA EL TRATAMIENTO DE FRUTAS TROPICALES Y ANDINAS PARA EXPORTACIÓN*. Quito - Ecuador: INIAP - Estación Experimental Santa Catalina.
- Cabrera Condo, V. (2009). *Producción y Exportación a EEUU de Pulpa de Chirimoya*. Trujillo: Universidad Privada del Norte - Trujillo.
- Carvalho Arenas, A., & Gómez Vega, F. (2011). *Propuesta de Modelo de Construcción de Asociatividad Empresarial en el Sector Agrícola de la XV Región de Arica y Parinacota*. Arica: Universidad de Tarapacá, Escuela Universitaria de Administración y Negocios.
- Cusi, M. (2012). *Plan de Exportación Chirimoyas*. Lima.
- González Vega, M. (2013). *Chirimoya (Annona cherimola Miller), Frutal Tropical y Sub-Tropical de Valores Promisorios*. La Habana, Cuba: Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas.
- Hernández Puebla, A. (2010). *Evaluación del Almacenamiento Refrigerado y el Ambiente de Cuatro Ecotipos de Chirimoya*. Sangolquí: Escuela Politécnica del Ejército, Carrera de Ciencias Agropecuarias.
- Higa Morán, N. (2010). *Modelo de Asociatividad para Incrementar la Rentabilidad del Negocio Algodonero en Ica - Perú*. Lima: Universidad San Martín de Porres.
- León Morales, L. (2014). *Entre Retazos y Puntadas: La Experiencia Asociativa de las Mujeres Arpilleras de Tembladera - Provincia de Contumazá - Cajamarca*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Lozano Monroy, F. (2010). *La Asociatividad como Modelo de Gestión para Promover las Exportaciones en las Pequeñas y Medianas Empresas en Colombia*. Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano, Carrera de Comercio Internacional
- Robledo Miranda, P. (2007). *Estudio de la Acción de Aditivos en Chirimoya Mínimamente Procesada*. Santiago, Chile: Universidad de Chile - Facultad de Ciencias Agronómicas.
- Soriano Chavarry, J., & Carbajal Cabrera, S. (2014). *Desarrollo de la Asociatividad para la Implementación de una Empresa de Producción y Comercialización de Aguaymanto Deshidratado al Mercado de Canadá*. Cajamarca: Universidad Privada del Norte - Cajamarca.
- Toro Botero, L. (2009). *Estudio de las Etapas de Cosecha y Post-Cosecha de la Chirimoya para Potencializar su Aprovechamiento Agroindustrial en el Departamento del Quindío*. Armenia: Universidad La Gran Colombia, Seccional Armenia.

ANEXOS

Anexo n° 1. Matriz de Consistencia

TÍTULO	PROBLEMA(S)	OBJETIVO(S)	VARIABLES E INDICADORES	MUESTRA	DISEÑO	INSTRUMENTO	ESTADÍSTICA					
PROPUESTA DE ASOCIATIVIDAD Y EXPORTACIÓN PARA PRODUCTORES DE CHIRIMOYA DE LOS DISTRITOS DE SAN JUAN Y LA ASUNCIÓN - CAJAMARCA, ORIENTADAS AL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS, AÑO 2016	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	Exportación de Chirimoya Nativa: Oferta exportable, Certificaciones, Codex Alimentarius	Población: 162 Productores de los Distritos de San Juan y Asunción.	Metodología: Descriptivo Propositiva	Encuesta: A productores Asociados	Estadística Descriptiva					
	¿Qué propuesta de asociatividad y exportación se adecúa para los productores de Chirimoya de los distritos de San Juan y La Asunción – Cajamarca orientadas al mercado de Estados Unidos?	Elaborar una propuesta de asociatividad y exportación para los productores de Chirimoya de los distritos de San Juan y La Asunción – Cajamarca, orientadas al mercado de Estados Unidos.					Muestreo no Probabilístico: Cuya cantidad a seleccionar ha sido a criterio del investigador.					
	PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVO ESPECÍFICOS						Asociatividad en Producción: Manejo de Intereses, Representatividad, Coordinación, Actividad Productiva, Beneficios, Cultivo, Competencia.	Muestra: 40 productores agrícolas de Chirimoya Nativa de los Distritos de Asunción y San Juan, asociados y no asociados respectivamente (20 San Juan y 23 Asunción)	Diseño: No Experimental - Transversal. (Las variables no son manipuladas en su totalidad, ni tampoco se construyen situaciones específicas.)	Entrevista: A experto conocedor de la realidad productiva de la zona.	Procesamiento Encuestas: Agrupamiento de Resultados, Identificación de Puntajes, Tabulación Simple con gráficos y ponderaciones, Análisis de Resultados.
	¿Qué tipo de asociatividad adecuada se requiere para los productores de Chirimoya de los Distritos de San Juan y Asunción?	Determinar y proponer el tipo de asociatividad adecuada que se requiere para los productores de Chirimoya de los Distritos de San Juan y Asunción.										
	¿Qué condiciones y requisitos debe cumplir la propuesta de exportación adecuada para los productores de Chirimoya de San Juan y Asunción?	Determinar las condiciones y requisitos que debe cumplir la propuesta de exportación adecuada para los productores de Chirimoya de los Distritos de San Juan y La Asunción.										
	¿Qué instrumento se puede elaborar para brindar un carácter de exportación a la chirimoya nativa de la zona?	Diseñar un plan de negocio para la exportación directa de Chirimoya Nativa procesada hacia un mercado extranjero.										
¿Cuál es la dinámica de mercado de productores de San Juan y Asunción en cuanto a la forma y características de comercialización y producción de Chirimoya Nativa?	Diagnosticar la dinámica del mercado de productores de San Juan y Asunción en cuanto a la forma y características de producción y comercialización de Chirimoya Nativa.											
¿Qué mercado o mercados atractivos dentro de EE.UU. son los que requieren chirimoya en cantidades y presentaciones adaptables a la oferta exportable que se pueda tener?	Identificar mercados objetivos atractivos en Estados Unidos, que requieran de Chirimoya en cantidades y presentaciones adaptables a la oferta exportable que se pueda tener.	Procesamiento Entrevista: Cuadro Resumen, Análisis										

Anexo n° 2. Encuesta a Productores Asociados

ENCUESTA A PRODUCTORES NO ASOCIADOS DE CHIRIMOYA:

Objetivo:

Elaborar un diagnóstico situacional acerca de los niveles de producción de Chirimoya Nativa variedades Cumbe, Panza de Vaca, Piña, Liza y Chuchuda por parte de los productores y asociaciones de productores de la Cuenca del Jequetepeque, Región Cajamarca.

Indicaciones:

Conteste adecuadamente a las preguntas brindadas, marcando con una X o un ✓ en la respuesta que crea conveniente.

- ¿Pertenece a alguna Asociación?
SI No
- ¿Cuál es el nombre de su Asociación?

- ¿Cuántas personas conforman su asociación?

- ¿Desearía que ingresen más socios a su organización?
SI No
- ¿Recibe ayuda económica o asistencia técnica para producción?
SI No
- ¿De qué institución la recibe?

- ¿Qué beneficios obtiene por estar asociado? (Puede marcar varios)
 - Mayor posibilidad de vender la fruta en mercados
 - Mayor ahorro comprando fertilizante y otras cosas
 - Menos incidencia de plagas en cultivo
 - Mejores remedios, abonos y herramientas
 - Mejores contratos de venta de fruta
 - Mayor capacitación
 - Otros: _____

- ¿Su asociación le ha permitido mejorar sus habilidades y técnicas de producción?
SI No
- ¿Qué intereses personales cree Ud. satisface su asociación?

- ¿Qué intereses organizacionales cree Ud. satisface su asociación?

- ¿Qué necesidades y características comunes tienen sus socios?

- ¿De qué manera su asociación lleva el control de su actividad productiva?

- ¿Cree usted que las asociaciones tienen una mejor actividad productiva?
SI No
- ¿Le gustaría asociarse con los productores de San Juan para producir Chirimoya?
SI No
- ¿Su producción es tecnificada o no tecnificada?

- ¿Su cultivo es orgánico o tradicional?

- ¿Qué tecnologías o herramientas utiliza para producir chirimoya?

- ¿De qué manera hace la polinización del fruto?
Manual Natural Otros
- ¿De qué manera expande su cultivo?
Semillas Injertos Otros
- ¿De qué mes a qué mes cosecha Chirimoya?

- ¿Cuánto produce al año?
Más de Una Tonelada Menos de una Tonelada
Más de Dos Toneladas
- ¿Qué insumos, materiales, herramientas, equipos o máquinas compra para cultivar chirimoya?

- ¿A quién vende su producción?

- Si su cliente es una empresa ¿Cuál es el nombre de la empresa?

- ¿Cuánto gasta en su cultivo al año?

- ¿En cuánto vende el Kg de Chirimoya?

- ¿Cuántas hectáreas de Chirimoya tiene?

- ¿Tiene conocimientos sobre manejo adecuado de Chirimoya?
Sí No Poco
- ¿Conoce cómo debe ser el empaque y etiquetado de Chirimoya para exportación?
Sí No Poco
- ¿Tiene conocimientos sobre el manejo de plagas de Chirimoya?
Sí No Poco
- ¿Posee infraestructura adecuada para producción y transporte de Chirimoya?
Sí No
- ¿Qué medidas higiénico-sanitarias aplica para producir Chirimoya?

- ¿Tiene conocimientos sobre Certificaciones de Calidad y Buenas Prácticas Agrícolas?
Sí No Poco
- ¿Qué dificultades piensa que tiene para exportar? (puede marcar varios)
Falta de Unión Pocas espacio de cultivo Falta de Asesoría (Chacra)
Movilidad Plagas Envases
- ¿Qué condiciones desearía para vender su producción a un proyecto de exportación de una empresa cajamarquina?

No vendería

Anexo n° 3. Encuesta a Productores No asociados

ENCUESTA A PRODUCTORES ASOCIADOS DE CHIRIMOYA:

Objetivo:

Elaborar un diagnóstico situacional acerca de los niveles de producción de Chirimoya Nativa variedades Cumbe, Panza de Vaca, Piña, Liza y Chuchuda por parte de los productores y asociaciones de productores de la Cuenca del Jequetepeque, Región Cajamarca.

Indicaciones:

Conteste adecuadamente a las preguntas brindadas, marcando con una X o un ✓ en la respuesta que crea conveniente.

- ¿Pertenece a alguna Asociación?

SI No

- ¿Por qué no quisiera estar en una asociación?

- ¿Recibe ayuda económica o asistencia técnica para producción?

SI No

- ¿De qué institución la recibe?

- ¿Qué beneficios cree que le puede traer el estar asociado? (Puede marcar varios)

Vender la producción a más mercados

Abonos con menor precio

Menos incidencia de plagas en cultivo

Mejores abonos herramientas y plaguicidas

Mejores contratos de venta de chirimoya

Mayor capacitación

Otros: _____

- ¿Desearía asociarse con los productores de Asunción para producir Chirimoya?
SI No
- ¿Qué intereses personales cree Ud. satisface una asociación?

- ¿Qué intereses organizacionales cree Ud. satisface una asociación?

- ¿Cree Ud. que los socios de una organización tienen necesidades y características comunes?
SI No
- ¿Cree Ud. que una asociación controla, organiza y planifica su actividad productiva?
SI No
- ¿Cree usted que las asociaciones tienen una mejor actividad productiva?
SI No
- ¿Su producción es tecnificada o no tecnificada?

- ¿Su cultivo es orgánico o tradicional?

- ¿Qué tecnologías o herramientas utiliza para producir chirimoya?

- ¿De qué manera hace la polinización del fruto?
Manual Natural Otros
- ¿De qué manera expande su cultivo?
Semillas Injertos Otros
- ¿De qué mes a qué mes cosecha Chirimoya?

- ¿Cuánto produce al año?
Más de Una Tonelada Menos de una Tonelada
Más de Dos Toneladas

- ¿Cuánto gasta en su cultivo al año?

- ¿Qué insumos, materiales, herramientas, equipos o máquinas compra para cultivar chirimoya?

- ¿A quién vende su producción?

- Si su cliente es una empresa ¿Cuál es el nombre de la empresa?

- ¿En cuánto vende el Kg de Chirimoya?

- ¿Cuántas hectáreas de Chirimoya tiene?

- ¿Tiene conocimientos sobre manejo adecuado de Chirimoya?
Sí No Poco
- ¿Conoce cómo debe ser el empaque y etiquetado de Chirimoya para exportación?
Sí No Poco
- ¿Tiene conocimientos sobre el manejo de plagas de Chirimoya?
Sí No Poco
- ¿Posee infraestructura adecuada para producción y transporte de Chirimoya?
Sí No
- ¿Qué medidas higiénico-sanitarias aplica para producir Chirimoya?

- ¿Tiene conocimientos sobre Certificaciones de Calidad y Buenas Prácticas Agrícolas?
Sí No Poco

- ¿Qué dificultades piensa que tiene para exportar? (puede marcar varios)

Falta de Unión

Pocas espacio de cultivo

Falta de Asesoría
(Chacra)

Movilidad

Plagas

Envases

- ¿Vendería su producción a mejor precio para un proyecto de exportación de una empresa Cajamarquina? Sí No

Anexo n° 4. Encuesta Virtual sobre Chirimoya en EE.UU.

Acceptability of Cherimoya Frozen Pulp

Please respond with the option that suits you.

1. How old are you?

- 15 - 25 years
- 26 - 40 years
- 41 - 55 years
- 56 - 70 years
- +70

2. What is your gender?

- Male
- Female

3. Have you heard about cherimoya or custard apple fruit?

- Yes
- Not
- A little

4. Did you know that the cherimoya is a nutritive and medical food that fights stress and anemia?

- Yes
- Not
- A little

5. If a food like cherimoya frozen pulp which combats anemia and stress, is sold in your city. Would you buy it?

- Yes
- Not

6. If cherimoya frozen pulp from Peru is sold in your city, would you buy it?

- Yes
- Not

7. How much would you pay for 500 gr of cherimoya frozen pulp?

- \$10.99
- \$11.99
- \$13.99
- \$15.99
- \$17.99

8. How often would you be willing to buy or consume cherimoya?

- Once a week
- Twice a week
- Three times a week
- Four time a week
- Every day

9. In which presentation or quality would you like to buy cherimoya frozen pulp?

- Aluminum bag
- Plastic bag
- Glass bottle
- Can

10. In which place would you like to find this product?

- Small shops
- Restaurants
- Supermarkets
- Another (You can write)

Ready

Desarrollado por



Ve lo fácil que es [crear una encuesta](#) .

Fuente: SurveyMonkey

Anexo n° 5. Guía de Entrevista a Experto

CUESTIONARIO SOBRE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CHIRIMOYA

Objetivo: Determinar la realidad productiva de Chirimoya en la Región Cajamarca, así como la comercialización, y potencial exportador del fruto.

Nombre del Experto:

Profesión:.....

Puesto:.....

¿La producción de chirimoya en la región de Cajamarca cuenta con un potencial exportador? Sí,
No ¿Por qué?

¿Cuáles son las debilidades de la producción de chirimoya en Cajamarca?

¿Cuáles son las fortalezas de la producción de chirimoya en Cajamarca?

¿Existen empresas acopiadoras de chirimoya en la región?

¿Qué tipo de tecnología o herramientas son necesarias para la producción de chirimoya?

¿Qué condiciones en cuanto a suelo, clima, humedad se necesita para obtener chirimoya de
calidad?

¿Los productores de chirimoya reciben el apoyo, capacitación y financiamiento necesarios?

¿Se ha realizado exportación de Chirimoya en la Región?

¿Qué certificaciones se puede obtener para la comercialización de Chirimoya?

Usted que conoce la situación actual de producción de Chirimoya en Cajamarca, ¿De qué manera y con qué productores me recomendaría trabajar para elaborar el presente estudio de exportación? ¿Por qué?

Anexo n° 6. Declaración de Intención Sra. Adela Aquino Chiclote (Asunción)

DECLARACIÓN DE INTENCIÓN

Yo Adela Aquino Chiclote identificado con DNI N° _____
productor de Chirimoya del Caserío Marra - APACUA Distrito de
Asunción, declaro a través del presente documento mi intención de
participar en el marco del proyecto denominado "Exportación de Chirimoya Nativa", bajo
la asesoría del Bach. Ronald Fernando Llique Sánchez. Aceptando brindar la cooperación o
información necesaria que se pueda solicitar en la realización de este proyecto.

Cajamarca, 19 de Julio del 2016

Adela Aquino Chiclote
Firma

Anexo n° 7. Declaración de Intención Sr. Víctor Cadenillas (San Juan)

DECLARACIÓN DE INTENCIÓN

Yo Víctor Cadenillas S identificado con DNI N° 20671591,
productor de Chirimoya del Caserío Cachilón, Distrito de
San Juan, declaro a través del presente documento mi intención de
participar en el marco del proyecto denominado "Exportación de Chirimoya Nativa", bajo
la asesoría del Bach. Ronald Fernando Llique Sánchez. Aceptando brindar la cooperación o
información necesaria que se pueda solicitar en la realización de este proyecto.

Cajamarca, 19 de Mayo del 2016

Víctor Cadenillas
Firma,

Ced 945982518

LISTA ÚNICA DE ASISTENTES A EVENTO DE CAPACITACION

NOMBRE DEL EVENTO: Taller de exportación de Chirimoya

TEMAS TRATADOS:

TIPO DE EVENTO: Charla
 Otro tipo: 19/05/16
 Fecha: 19/05/16
 Responsabil: Lique Sánchez, Ronald Fernando
 Expositores:
 Duración:
 Provincia: Cajamarca
 Distrito: San Juan
 Anexo-Sector:
 Lugar:

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	CONDICIÓN			GÉNERO*		EDAD	PROCEDENCIA/ INSTITUCIÓN	DNI	FIRMA
		AGRIC.	ESTUD.	TEC.	PROF.	M				
01	Sergio Castillo Cademillas	X				X		Cachilgón	40071711	
02	Santos Gutierrez Terrones	X				X		Cachilgón	26671596	
03	Sebastian Saucedo Diaz	X				X		Sector Miraflores	27553527	
04	Pérez Calva Cayetano	X				X		Sector La Huaca	26671891	
05	William Bardales Crisólogo	X				X		San Juan	41084171	
06	Juan Pablo Chuguituna Vargas	X				X		San Juan	45437371	
07	Jose Emilio Celis Vega	X				X		La Huaylla	26672227	
08	Francisco Sánchez Azanero	X				X		San Juan	26671507	
09	Antider Chávez Castillo	X				X		San Juan - La Huaylla	26672093	
10	Santos Guivar Diaz	X				X		La Huaylla	26774856	
11	Pedro Delgado Gaiçogrea	X				X		Cachilgón	26672841	
12	Victor Codamillos Solórzano	X				X		Cachilgón	26671890	
13	Demetrio Celis Guivar	X				X		La Huaylla	86699614	
14	Elva Delgado Castillo	X				X		La Huaylla	26699782	
15	Anpélica Solón Mendoza	X				X		La Huaylla	26712761	
16	Josué Vega Ortiz	X				X		La Laguna	26672843	
17	Ángel Vargas Coro	X				X		San Juan	26677139	
18	María Vargas Vallejos	X				X		La Huaylla	26672762	
19	Maria Sangay Pisco	X				X		La Huaylla	26720655	
20	Edinson Perán Medina	X				X		San Juan	26697359	
TOTALES										

* Género: M = Masculino, F = Femenino



LISTA ÚNICA DE ASISTENTES A EVENTO DE CAPACITACION

NOMBRE DEL EVENTO:

TEMAS TRATADOS:

TIPO DE EVENTO: Charla Curso Taller Día de Campo Curso - Taller Reunión..... DURACIÓN:

Provincia:

Distrito:

Anexo-Sector:

Lugar:

Fecha:

Responsable:

Expositores:

ASOCIATIVIDAD Y EXPORTACIÓN PARA LOS PRODUCTORES DE CHIRIMOYA DE LOS DISTRITOS DE SAN JUAN Y LA ASUNCIÓN - CAJAMARCA, ORIENTADAS AL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS, EN EL AÑO 2016

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	CONDICIÓN			GÉNERO*	EDAD	PROCEDENCIA/INSTITUCIÓN	DNI	FIRMA
		AGRIC.	ESTUD.	TEC. PROF.					
21	María Marcelina Mendoza Vásquez	X			X	34	Cachilgón	41353051	<i>[Signature]</i>
22	Richard Géspedes Aguirre	X			X	33	San Juan	41914743	<i>[Signature]</i>
23	Sepundo Chuguituna Julca	X			X	36	Cachilgón	40057203	<i>[Signature]</i>
24	Miguel Gallardo Blanco			X	X	48	MDSan Juan	26095784	<i>[Signature]</i>
25	Elías Borjón Díaz			X	X	37	Dg. Agraria	40483286	<i>[Signature]</i>
26	Ronald Ilique Morales			X	X	41	SENASA	26703530	<i>[Signature]</i>
TOTALS									

* Género: M = Masculino, F = Femenino



Anexo n° 9. Instrumento de Validación

Estimado Doctor:

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegirlo como Juez Experto para revisar el contenido del cuestionario que pretendemos utilizar para determinar el potencial de exportación y la posibilidad de asociación entre productores de los Distritos San Juan y Asunción en la Región de Cajamarca en el año 2016.

A continuación, le presentamos unas listas de afirmaciones (ítems) relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita, estimado experto, es marcar con una "X" el grado de pertinencia, calidad y adecuación de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo con su propia experiencia y visión profesional.

No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

A. INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA:

Sexo Varón (X) Mujer ()

Edad: 40

Profesión o especialidad: Dr. Administración Educación (Institución)

Años de experiencia laboral: 10 años.

Alex
Dr. Alex M. Hernández Torres
DOCENTE METODOLOGÍA
DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

B. DIMENSIONES:

1. CULTIVO COMERCIAL:

Relacionado al proceso de manejo en un cultivo con orientación hacia la comercialización en mercados y centros de consumo para la obtención de ingresos mayores.

DIMENSIÓN						
CULTIVO COMERCIAL						
	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso aquiescente?	
	Si	No	Si	No	Si	No
¿Cuánto gasta en su cultivo al año?	X			X		X
¿Qué insumos, materiales, herramientas, equipos o máquinas compra para cultivar Chirimoya?	X			X		X
¿A quién vende su producción?	X			X		X
¿Su cliente es una empresa?/ ¿Cuál es el nombre de la empresa?	X			X		X
¿Cuál es el precio de venta de su producto?	X			X		X

Observaciones del experto:

Anexo n° 10. Fotos con productores



