



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

“DESARROLLO DE LA ASOCIATIVIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE AGUAYMANTO DESHIDRATADO AL MERCADO DE CANADÁ.”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración y Negocios Internacionales

Autores:

Bach. Juan Luis Soriano Chávarri

Bach. Grace Carbajal Cabrera

Asesor:

John Muñoz Avendaño

Cajamarca – Perú

2014

COPYRIGHT ©2014 by
Juan Luis Soriano Chávarri
Grace Carbajal Cabrera

.....
Todos los Derechos Reservados

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bachiller **Juan Luis Soriano Chávarri** y **Grace Carbajal Cabrera**, denominada:

“DESARROLLO DE LA ASOCIATIVIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE AGUAYMANTO DESHIDRATADO AL MERCADO DE CANADÁ”

Miguel John Muñoz Avendaño
ASESOR

Luis Felipe Velasco Luza
JURADO
PRESIDENTE

Christian Michel Romero Zegarra
JURADO

Pablo Juan Cueva Chávez
JURADO

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a Dios que me ha dado la vida y fortaleza para terminar este proyecto de investigación, a mis padres por estar ahí cuando más los necesite, por su ayuda y constante cooperación y ayudarme en los momentos más difíciles.

Juan Luis Soriano Chávarri

Dedico este trabajo a mis queridos padres, quienes siempre me motivaron para seguir adelante, quienes siempre me han apoyado en mi vida profesional y en esta etapa nueva de mi vida, a mi hermana por su apoyo para seguir adelante y a mis profesores que me han apoyado en todo momento de manera personal y académica.

Grace Carbajal Cabrera

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis queridos padres, quienes me brindaron su apoyo y motivación para cumplir una de mis metas más anheladas, a mi hermana y a mis profesores a quienes debo su ayuda para la realización de este y los demás trabajos en mi carrera universitaria.

Juan Luis Soriano Chávarri

Quiero agradecer a Dios por las capacidades que me ha dado para realizar este trabajo, a mis padres por su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera, y, a mis profesores por el constante asesoramiento y la disposición para brindarme su ayuda.

Grace Carbajal Cabrera

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE CUADROS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Realidad problemática	2
1.2. Formulación del problema.....	4
1.3. Justificación.....	4
1.3.1. <i>Justificación Teórica</i>	4
1.3.2. <i>Justificación Aplicativa o Práctica</i>	5
1.3.3. <i>Justificación Valorativa</i>	5
1.3.4. <i>Justificación Académica</i>	5
1.4. Limitaciones	6
1.5. Delimitaciones.....	6
1.5.1. <i>Delimitación Temporal</i>	6
1.5.2. <i>Delimitación Geográfica</i>	6
1.5.3. <i>Delimitación Demográfica</i>	7
1.6. Objetivos	7
1.6.1. <i>Objetivo General</i>	7
1.6.2. <i>Objetivos Específicos</i>	7
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. Antecedentes	8
2.1.1. <i>A nivel Internacional</i>	8
2.2.2. <i>A nivel Nacional</i>	12
2.2. Bases Teóricas	15
2.2.1. <i>Asociatividad</i>	15
2.2.1.1. <i>Etapas de Asociatividad</i>	16
2.2.1.2. <i>Características de Asociatividad</i>	17
2.2.1.3. <i>Tipos de Asociatividad</i>	18
2.2.1.4. <i>Beneficios de la Asociatividad</i>	20

2.2.2.	<i>Operacionalización de Variables</i>	20
2.2.2.1.	<i>Resultado</i>	20
2.2.3.	<i>Teoría de la Internacionalización</i>	21
2.2.4.	<i>Teoría Administrativa</i>	22
2.2.5.	<i>Teoría del Consumidor</i>	22
2.2.6.	<i>Teoría de la demanda</i>	23
2.2.7.	<i>Teoría de la Oferta</i>	24
2.2.8.	<i>Teoría del ciclo del producto</i>	24
2.2.8.	<i>Teoría del ciclo del marketing</i>	24
2.3.	Definición de términos básicos.....	25
CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS		29
3.1.	Formulación de la hipótesis.....	29
3.2.	Operacionalización de variables	29
CAPÍTULO 4. PRODUCTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL		30
4.1.	Resumen Ejecutivo.	30
4.2.	Introducción.....	31
4.3.	Marco de Referencia	31
4.3.1.	<i>Aguaymanto</i>	31
4.3.2.	<i>Deshidratado</i>	32
4.3.3.	<i>Ventajas Competitivas</i>	32
4.4.	Aspectos Generales del Negocio	32
4.4.1.	<i>Selección de la Idea del Negocio</i>	33
4.3.2.	<i>Descripción de la Idea del Negocio</i>	33
4.5.	Análisis del Mercado.	34
4.5.1.	<i>Análisis del Sector</i>	34
4.5.2.	<i>Análisis del Mercado Nacional</i>	36
4.5.3.	<i>Análisis del mercado Internacional</i>	37
4.5.4.	<i>Descripción del Mercado de Destino</i>	40
4.5.4.1.	<i>Tendencias Generales</i>	40
4.5.4.1.	<i>Intercambio Comercial Perú - Canadá</i>	41
4.5.4.3.	<i>Requisitos para Exportar a Canadá</i>	43
4.5.4.4.	<i>Transporte Internacional</i>	45
4.5.4.1.	<i>Transporte Marítimo</i>	45
4.5.5.	<i>Mercado Objetivo</i>	46
4.5.5.1	<i>Descripción de Ottawa</i>	46
4.5.5.2.	<i>Participación del Mercado</i>	46
4.5.6.	<i>Análisis de los Competidores</i>	47
4.5.6.1.	<i>Principales Competidores Nacionales</i>	47
4.5.6.2.	<i>Analisis de los Competidores a nivel Internacional</i>	50
4.6.	Plan Estratégico.....	52
4.6.1.	<i>Descripción de la Empresa</i>	52
4.6.2.	<i>Misión</i>	52
4.6.3.	<i>Visión</i>	52

4.6.4.	Valores.....	52
4.6.5.	Objetivos Estratégicos	52
4.6.6.	Estrategia Competitiva	52
4.6.6.1.	Estrategia de Liderazgo en Costos	52
4.6.7.	Posicionamiento.....	53
4.6.8.	Matriz Foda	54
4.6.9.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	56
4.6.10.	Análisis de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	56
4.6.11.	Análisis de Fuerzas Competitivas del Sector - Porter	58
4.6.12.	Análisis de la Cadena de Valor	60
4.7.	Plan de Marketing.	61
4.7.1.	Objetivos del Marketing.....	61
4.7.2.	Producto.....	62
4.7.3.	Plaza: Canales de Distribución a utilizarse	63
4.7.4.	Precios	65
4.7.5.	Promoción.....	66
4.8.	Plan de Operaciones y Producción	68
4.8.1.	Objetivos	68
4.8.2.	Flujograma de Deshidratación de Aguaymanto	68
4.8.3.	Deshidratación	72
4.8.4.	Localización Geográfica.....	73
4.8.5.	Envase, empaque y embalaje	79
4.8.6.	Inconterm a Utilizar	81
4.8.7.	Factores de Calidad.....	83
4.9.	Plan de Organización y Recursos Humanos.....	84
4.9.1.	Requerimiento de Personal de Producción.....	84
4.9.2.	Requerimiento de Personal de Administración	85
4.9.3.	Retribuciones a la Gerencia y a los Propietarios	85
4.9.4.	Política de Inversionistas y Accionistas; derechos y restricciones	86
4.9.5.	Política de Empleo y Otros Acuerdos Relacionados.....	87
4.9.6.	Equipo Profesional de Asesoría y Servicios.....	87
4.9.7.	Descripción de Cargos y Perfiles	88
4.10.	Plan Financiero	91
4.11.	Plan Legal	96
4.11.1.	Costos.....	96
4.11.2.	Balance Costos Intangibles.....	97
4.11.3.	Asuntos de Propiedad Intelectual	97
CAPÍTULO 5. MATERIALES Y MÉTODOS		100
5.1.	Tipo de diseño de investigación.	100
5.2.	Material de estudio.	100
5.2.1.	Unidad de estudio.	100
5.2.2.	Población.	100
5.2.3.	Muestra.....	100
5.3.	Técnicas, procedimientos e instrumentos.	101

5.3.1. <i>Para recolectar datos.</i>	101
5.3.2. <i>Para analizar información.</i>	101
CAPÍTULO 6. RESULTADOS	102
CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN	110
CONCLUSIONES	112
RECOMENDACIONES	114
REFERENCIAS	116
ANEXOS	117

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA Nº 01: Exportación Peruana de Berries	33
TABLA Nº 02: Matriz de Priorización de Productos.....	35
TABLA Nº 03: Sub Ocupaciones en la Provincia de Cajamarca	36
TABLA Nº 04: Indicadores de Crecimiento de Canadá	37
TABLA Nº 05: Tratamiento Arancelario por Subpartida Nacional emita por SUNAT	38
TABLA Nº 06: Principales Mercados de Exportación durante los ultimos 3 años	42
TABLA Nº 07: Principales Mercados de Exportación Durante los últimos 3 años.....	43
TABLA Nº 08: Exportaciones de Aguaymanto según sus principales presentaciones del 2007-2012	48
TABLA Nº 09: Exportaciones Peruanas de Aguaymanto Deshidratado.....	49
TABLA Nº 10: Exportaciones Peruanas de Aguaymanto Orgánico.....	50
TABLA Nº 11: Indicadores Comerciales para un producto exportado por Perú	51
TABLA Nº 12: Matriz EFE	56
TABLA Nº 13: Matriz del Perfil Competitivo.....	57
TABLA Nº 14: Factores Determinantes del Exito	57
TABLA Nº 15: Empresas Comercializadores de Aguaymanto en Perú.....	58
TABLA Nº 16: Descripción del Producto	62
TABLA Nº 17: Matriz de Selección de Estrategia de Precio.....	65
TABLA Nº 18: Presupuesto del Plan de Marketing	66
TABLA Nº 19: Financiamiento.....	91
TABLA Nº 20: Depreciación	92
TABLA Nº 21: Estado de Resultados	93
TABLA Nº 22: Flujo de Efectivo.....	93
TABLA Nº 23: Ingresos y Costos	94
TABLA Nº 24: Balance General	95
TABLA Nº 25: Costo Capital.....	95

TABLA Nº 26: Productores que pertenecen a la Asociación	126
TABLA Nº 27: Asociación a la que pertenece a los productores.....	126
TABLA Nº 28: Les gustaría pertenecer a la asociación.....	126
TABLA Nº 29: Volumen de producción por hectárea	126
TABLA Nº 30: Número de Cosechas al Año	127
TABLA Nº 31: Meses de Cosecha	127
TABLA Nº 32: Tiempo de recolección de la cosecha	127
TABLA Nº 33: Cuentan con algún tipo de certificación	127
TABLA Nº 34: Tipo de Certificado	127
TABLA Nº 35: Tipo de Asistencia Técnica y entidad que la realiza.....	128
TABLA Nº 36: Decisión del precio de venta	128
TABLA Nº 37: Factores para establecer los precios.....	128
TABLA Nº 38: Compradores y en qué forma compran a los productores	128
TABLA Nº 39: Productores dispuestos a exportar.....	129
TABLA Nº 40: Productores dispuestos a cambios para exportación.....	129
TABLA Nº 41: Productores que conocen acerca de exportación	129
TABLA Nº 42: Nº de Hectáreas de Aguaymanto	129
TABLA Nº 43: Meses de Mayor Producción de Aguaymanto.....	130
TABLA Nº 44: Tipo de Insumos.....	130
TABLA Nº 45: Tipo de Mano de Obra	130
TABLA Nº 46: Aumento de Producción dentro de la Asociación.....	130
TABLA Nº 47: Destino de la Producción	130
TABLA Nº 48: Tiempo de distribución del producto al mercado.....	130
TABLA Nº 49: A quien se le vende la producción	131
TABLA Nº 50: Tipo de presentación en que se distribuye la producción.....	131
TABLA Nº 51: Tipo de Almacenaje de la producción	132
TABLA Nº 52: Tipo de Movilidad para la distribución	132
TABLA Nº 53: Tipo de Movilidad.....	132

TABLA Nº 54: Factores para la selección del transporte.....	132
TABLA Nº 55: Créditos para la exportación	132
TABLA Nº 56: Productores Asociados y a que asociación pertenecen.....	133
TABLA Nº 57: Indicadores que determinan el nivel de organización	133
TABLA Nº 58: Factores para decidir el precio	133
TABLA Nº 59: Número de Hectáreas y Meses de Mayor Producción	134
TABLA Nº 60: Tipos de insumos y mano de obra	134
TABLA Nº 61: Distribución de la producción	134
TABLA Nº 62: Factores para la selección del transporte.....	135
TABLA Nº 63: Créditos para la producción	135

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO Nº 01: Participación en porcentaje de exportaciones de empresas locales	36
CUADRO Nº 02: Participación en porcentaje de exportaciones de empresas nacionales	38
CUADRO Nº 03: Matriz FODA de Canadá	54
CUADRO Nº 04: Símbolos de Identificación de Actividad	77
CUADRO Nº 05: Costos de Maquinaria.....	77
CUADRO Nº 06: Descripción Maquinaria Deshidratadora.....	78
CUADRO Nº 07: Costos de los Equipos	78
CUADRO Nº 08: Personal por área	85
CUADRO Nº 09: Gastos de Admnsitración.....	85
CUADRO Nº 10: Costo de Funcionamiento.....	96
CUADRO Nº 11: Costos Intangibles	97
CUADRO Nº 12: Costos de Búsqueda en INDECOPI	98
CUADRO Nº 13: Costos de Inscripción de la Marca.....	99

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO Nº 01: Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú.....	39
GRAFICO Nº 02: Distribución de Exportaciones	43
GRAFICO Nº 03: Matriz de Ansoff.....	53
GRAFICO Nº 04: Empresas comercializadoras de Aguaymanto en Perú	59
GRAFICO Nº 05: Cadena de Valor	60
GRAFICO Nº 06: Gastos Principales que realizan los Canadienses	64
GRAFICO Nº 07: Flujograma de deshidratado de Aguaymanto	69
GRAFICO Nº 08: Mapa de Procesos.....	73
GRAFICO Nº 09: Plano de Planta de Aguaymanto Deshidratado	75

RESUMEN

El crecimiento de las exportaciones de productos deshidratados en los últimos años ha tenido una tendencia positiva, según fuentes estadísticas de las bases de datos de las Naciones Unidas para el comercio de mercaderías, este es un indicador que demuestra la posibilidad y oportunidad de ingreso de nuevos productos hacia los mercados demandantes y en constante crecimiento.

Teniendo en cuenta que la posibilidad de acceso y el indicador de la creciente demanda, la siguiente tesis demuestra el cumplimiento de su objetivo principal, determinar las condiciones de la asociatividad en la ciudad de Magdalena en la zona de Callatpampa que permita la creación de una empresa para la producción y exportación de aguaymanto deshidratado al mercado de Canadá, exponiendo puntos de suma relevancia que demuestran la viabilidad de la investigación y el plan de negocios para el acceso a este mercado.

La investigación se llevó a cabo con la aplicación de un cuestionario a 20 agricultores de aguaymanto de la zona de Callatpampa, el mismo que fue validado a través de un experto. El ítem estuvo estructurado en identificar las condiciones de la asociatividad tomando en cuenta otras investigaciones, para lo cual se usó la herramienta de la estadística descriptiva.

Entre los principales resultados obtenidos es que los agricultores respecto a su organización, casi en su totalidad están asociados y los demás están iniciando el papeleo para pertenecer a la misma asociación. En otro resultado relevante de la investigación es que existe un volumen de producción considerable dentro del rango para la exportación teniendo de 3 a más cosechas al año predominando los meses de Abril a Mayo recolectando su cosecha de manera quincenal gracias a las certificaciones técnicas recibidas por la Municipalidad Provincial de Cajamarca; para alcanzar la competitividad que exige el mercado globalizado.

Palabras claves: Asociatividad, organización, producción y comercialización de aguaymanto.

ABSTRACT

The growth of exports of dehydrated products in recent years has had a positive trend, according to sources statistics databases of the United Nations Commodity Trade, this is an indicator that shows the possibility and timing of entry of new products to the market demands and growing.

Given that the ability to access and display the growing demand, the following thesis project demonstrating compliance with its primary objective, determine the condition of the association in the city of cupcake Callatpampa area that allows the creation of a company for the production and export of dehydrated aguaymanto Canadian market, expressing points of utmost importance that demonstrate the feasibility of research and business plan for access to this market.

The research was conducted with a questionnaire to 20 farmers aguaymanto Callatpampa area, it was validated by an expert. The item was structured to identify the conditions of associability considering other research for which the tool was used descriptive statistics.

Among the main findings is that farmers about their organization, almost entirely associated and other paperwork are starting to belong to the same association. Another important result of the research is that there is a considerable volume of production within the range for export having 3 crops a year later dominate the months of April and May to collect harvest fortnightly due to technical certifications received by the Provincial Municipality of Cajamarca; but still it is not enough to achieve the competitiveness that requires the global market.

Keywords: associability, organization, production and marketing of aguaymanto.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

A raíz de los diferentes cambios estructurales acontecidos en nuestro país, se han producido modificaciones en las condiciones en que opera la economía, que han obligado a las pequeñas empresas a que generen un replanteo estratégico para adaptarse a las nuevas exigencias competitivas.

Es bien sabido que hoy en día la Globalización juega un papel fundamental para el desarrollo de una empresa, brindándole oportunidades de acceso a nuevos mercados debido al gran crecimiento en los flujos de información, tecnología y capital, aunque para las pequeñas y medianas empresas no es visto de la misma forma, ya que para ellos es como una amenaza positiva que exige un cambio de estrategias de manera radical a fin de poder mantenerse y poder afrontar la competencia, viéndose en la necesidad de encarar procesos de reconversión para sobrevivir en el mercado.

Es decir, que para la transformación requerida por las nuevas condiciones de la economía, con la finalidad de poder superar la insuficiencia de escalas individuales, se ha orientado a incentivar los procesos asociativos entre las pequeñas y medianas empresas, dado este hecho, surge la necesidad de diseñar estrategias colectivas no solo como herramienta apropiada para incrementar la competitividad, sino en algunos casos, como la única alternativa de supervivencia para competir en el mercado nacional e internacional.

Raúl Poliak (2001), en su artículo publicado en la revista IDEA, señala lo siguiente

Cuando hablamos de asociatividad, incluimos una cantidad de conceptos, como acuerdos, alianzas estratégicas, articulación entre grandes empresas y pymes, eslabonamientos productivos, redes. Pero fundamentalmente es una estrategia de colaboración colectiva, que está vinculada a negocios concretos; es una herramienta al servicio de un negocio. Las empresas, en ese contexto, desarrollan un esfuerzo colectivo para la concreción de objetivos comunes, que pueden ser muy disímiles, desde comprar en común programas de investigación y desarrollo o mejores posicionamientos en la cadena de valor para su esquema de negociación. (p.3).

1.1. Realidad Problemática

La necesidad de aumentar la competitividad de las empresas mundiales para enfrentar con éxito cada vez más difíciles condiciones económicas como: tratados de libre comercio y competencia internacional, han hecho de la asociatividad un recurso muy valioso para poder afrontar factores como la desconfianza, el miedo, la autosuficiencia y el poco entrenamiento para establecer y desarrollar unas buenas relaciones de trabajo para su fácil aceptación en cualquier entorno.

El término asociatividad trae consigo conceptos como incentivos, solidaridad, conocimiento compartido, redes de apoyo, entre otros. Sin embargo, siendo la asociatividad un pilar necesario en el mundo empresarial de hoy, escasamente se practica en nuestro país.

La estructura productiva del país exhibe una gran desproporción entre la gran cantidad de pequeñas empresas y su reducido aporte a la producción nacional y al valor de las exportaciones. Solo el 0.34% de las empresas peruanas (medianas y grandes) produce casi el 60% de la producción nacional y concentra el 97% de las exportaciones totales del país (Prompyme, 2003). La diferencia es atribuida a las PyMes

Es por eso que en la realidad nacional, los micro y pequeños empresarios deben tomar una decisión: o compiten individualmente o utilizan algún mecanismo de cooperación para alcanzar su expansión y competitividad en un mundo más globalizado. La evidencia empírica para el caso peruano señala que la gran mayoría de pequeñas empresas elige competir individualmente.

Lamentablemente, como ya han demostrado múltiples estudios sobre el caso peruano, las micro y pequeñas empresas tienen poco acceso a información, reducidas capacidades en gestión empresarial, capital humano poco desarrollado, incipiente desarrollo tecnológico y limitado acceso a fuentes de financiamiento. Es decir, en la gran mayoría de los casos no cuentan con las capacidades necesarias para encarar el reto de crecer individualmente en el mercado interno. Mucho menos, se encuentran en condiciones de exportar competitivamente. En este contexto, las distintas formas de asociatividad emergen como una alternativa para aliviar esta situación.

En este camino, las pequeñas empresas tienen una ventaja y es su gran flexibilidad, que les permite adaptarse mejor y más rápidamente a los cambios del mercado, cualidad que al unirse con la asociatividad les facilita la resolución de problemas y el alcance de unas metas que solas les serían muy difíciles de lograr en cualquier circunstancia.

Algunos autores señalan que la falta de asociatividad entre las empresas peruanas se explica por la escasa confianza existente y los altos costos de transacción. De hecho, la literatura sobre el tema señala que las relaciones de cooperación más exitosas en el mundo empresarial se sustentan en la confianza. Si bien son ciertas las pequeñas empresas no utilizan activamente los mecanismos de asociatividad, todo parece indicar que las pequeñas empresas peruanas todavía no encuentran una relación directa entre la cooperación y la ganancia. (Villarán, 1998; Chacaltana, 2001)

La realidad en Cajamarca, debido a los últimos proyectos pactados por las entidades del gobierno ha ido mejorando.

En una entrevista al Gerente de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Cajamarca expone: “nosotros el año pasado hemos concluido cuatro proyectos productivos que es el fortalecimiento de la cadena productiva del:

- Cacao en las ciudades de Jaén, San Ignacio, Celendín por un monto de S/.100,000.00 nuevos soles.
- Café en las ciudades de Jaén, San Ignacio y San Miguel por un monto de S/. 255,976.00 nuevos soles.
- Mango, Chirimoya, Aguaymanto entre otros en las ciudades de Cajamarca, Cajabamba y Celendín, Contumaza, San Marcos, San Miguel y Magdalena por un monto de S/. 230,000.00

“Todos hasta el 31 de diciembre de 2013 ya han sido concluidos al 100%, la idea de nuestro presidente del gobierno regional es que al terminar su periodo de gobierno todos los agricultores de la región Cajamarca estén organizados, por eso es que a nivel de gerencia de desarrollo económico y dirección regional de agricultura se está llevando bastante la asociatividad con gestión empresarial y con enfoque territorial”. (Gobierno Regional, 2012)

1.2. Formulación del problema

¿Cuáles son las condiciones de asociatividad en la provincia de Magdalena, que permitan la exportación de Aguaymanto Deshidratado, orientado al mercado de Canadá en el año 2014?

Sub problemas:

- **Sub Problema 1:** ¿Cuáles son las características que permiten generar una asociatividad en la provincia de Magdalena para la exportación de Aguaymanto Deshidratado?
- **Sub Problema 2:** ¿Cuáles son las características de asociatividad que permiten el incremento de producción de Aguaymanto deshidratado, durante el período de junio a octubre del 2014?
- **Sub Problema 3:** ¿Cómo promover la asociatividad del sector agroindustrial del Aguaymanto para lograr iniciar un camino exportador?
- **Sub Problema 4:** ¿Cuáles son los estándares y tendencias del Mercado Canadiense?
- **Sub Problema 5:** ¿Qué características tiene el mercado canadiense para la exportación de un producto a base de Aguaymanto deshidratado que permita elaborar un plan de negocios para la producción y comercialización de Aguaymanto deshidratado en el año 2014?

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación teórica

Actualmente se sabe que a nivel mundial la competitividad en el mercado internacional es cada vez más fuerte, dentro de ello, una de las estrategias para lograr competir de manera acertada es la integración de un correcto sistema de asociatividad que permita que nuestros productos sean valorados a la misma altura de un producto internacional, incrementando la demanda de este tipo de productos.

También se sabe que el Perú tiene eco regiones únicas en el mundo que lo hacen competitivo y le dan la capacidad de cultivar productos sanos y Cajamarca posee la mayor producción de aguaymanto, de tal manera que aprovechando la asociatividad entre los productores se puede lograr una competitividad fuerte dentro del mercado internacional,

La investigación es realizada con el fin de lograr un desarrollo de la asociatividad en de la provincia de Magdalena para implementar una empresa de producción y comercialización de Aguaymanto deshidratado, a fin de introducir el producto al mercado internacional, cumpliendo los estándares de calidad necesarios para acceder y mantener a largo plazo nuestro producto, que contribuya con el cuidado de la salud del consumidor.

1.3.2. Justificación aplicativa o práctica

Los pequeños productores se caracterizan por su falta de confianza entre ellos mismos y la falta de integración para generar una competitividad de mayor nivel, es por este tipo de problemas que existe la oportunidad de impulsar un desarrollo de asociatividad en la provincia de Magdalena específicamente en el caserío de Callatpampa para generar la rentabilidad en la producción y comercialización de aguaymanto deshidratado, siendo capaces de abastecer la demanda con nuestra producción garantizada y valor agregado.

1.3.3. Justificación valorativa

Consideramos el estudio de asociatividad en la provincia de Magdalena como un proyecto representativo para la región de Cajamarca; exportando aguaymanto deshidratado al mercado internacional, el cual permitirá crear oportunidades de trabajo mejorando la percepción de ingresos de las personas en esta actividad, así como también contribuyendo con el progreso del país por medio de reconocimiento, aumento de exportaciones y mejora de la industria local.

1.3.4. Justificación académica

La tesis “Desarrollo de la asociatividad para la implementación de una empresa de producción y comercialización de aguaymanto deshidratado al mercado

canadiense”, se justifica porque reconoce la ambición por obtener el título de “Licenciado en Administración y Negocios Internacionales”; aprovechando y considerando todos los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la carrera universitaria.

1.4. Limitaciones

Las limitaciones de la presente investigación son: Dificultad para la recolección de información in situ sobre el análisis de asociatividad dentro del distrito de Magdalena ya que el tiempo y el acceso para dicho lugar no es el más adecuado ya que existe información limitada a nivel local sobre la asociatividad, el producto a exportar y su transformación de esta.

Limitación en la práctica y experiencia en el campo sobre estudios relacionados acerca de la asociatividad para una próxima exportación de un producto a un mercado internacional y falta de acceso a información de empresas que hayan realizado exclusivamente estudios de asociatividad para exportaciones de aguaymanto deshidratado. Sin embargo, el estudio sigue siendo válido dado que durante el proceso los bachilleres han precisado la búsqueda de información y las visitas a la asociación de Magdalena para demostrar la efectividad de desarrollar la asociatividad

1.5. Delimitaciones

1.5.1. Delimitación Temporal

El proyecto se ha realizado en el mes de Junio a Octubre del 2014.

1.5.2. Delimitación Geográfica

La investigación para determinar el desarrollo de asociatividad que permita implementar una empresa de producción y comercialización de aguaymanto deshidratado al mercado internacional se viene desarrollando en el Departamento de Cajamarca, Provincia de Cajamarca y Distrito de Magdalena, específicamente en el Caserío de Callatpampa

1.5.3. Delimitación Demográfica

La investigación abarca a todos los productores del Caserío de Callatpampa

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo General

Identificar las condiciones de asociatividad en la ciudad de Magdalena, para la exportación de aguaymanto deshidratado al mercado de Canadá.

1.6.2. Objetivos Específicos

- **Objetivo Específico 1:** Identificar las características que permitan generar una asociatividad en la provincia de Magdalena para la exportación de Aguaymanto Deshidratado
- **Objetivo Específico 2:** Identificar las características de asociatividad que permiten el incremento de producción de Aguaymanto deshidratado, durante el periodo de junio a octubre del 2014.
- **Objetivo Específico 3:** Promover la asociatividad del sector agroindustrial-aguaymanto para lograr iniciar el camino exportador.
- **Objetivo Específico 4:** Analizar los estándares y tendencias del mercado Canadiense.
- **Objetivo Específico 5:** Cuáles son las características del mercado canadiense para la exportación de un producto a base de Aguaymanto deshidratado que permita elaborar un plan de negocios para la producción y comercialización de Aguaymanto deshidratado en el año 2014.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. A nivel Internacional

• **Coveña Ch. & Villacres F. (2010)**, en la Tesis “La Asociatividad en las microempresas, de la ciudad de Portoviejo del Ecuador, como estrategia de crecimiento internacional” tienen como objetivo el de captar la lógica que existe del conjunto de la actividad microempresarial con la asociatividad, ámbito en el cual se combinan aspectos económicos. En este sentido, las inquietudes que articulan la investigación son los factores que condicionan la aplicación de esta herramienta para generar un modelo de desarrollo empresarial a través de la asociatividad.

Concluyen que contribuyeron a un esfuerzo de reflexión sobre políticas de intervención para el desarrollo microempresarial que fueron inmiscuidas a través de la asociatividad, rescatando la importancia que puede generar que exista una actividad en las microempresas para poder llegar al crecimiento internacional, además el principal factor del poco crecimiento de los microempresarios principalmente de la ciudad de Portoviejo, está dado por el desconocimiento de los beneficios de la asociatividad y de la posibilidad de encontrar en la asociatividad una herramienta para el mejoramiento de las actividades comerciales, está estará íntimamente relacionada a la capacidad de respuesta de los microempresarios locales para obtener crecimiento y desarrollo.

Se puede aprovechar dicho estudio para entender cómo es que se puede comprometer de forma directa la realidad empresarial que se vive con la de generar una buena asociatividad, teniendo en cuenta que la asociatividad es un punto fuerte que puede cambiar la realidad microempresarial a una realidad distinta a través de capacitaciones constantes ya que los productores lo consideran determinante para lograr una mayor competitividad, ya que es un canal que les permitirá a los microempresarios el acceso e incorporación en proyectos productivos y de desarrollo de capacidades.

• **Cruz C. & Reyes A. (2009)**, en la Tesis “Propuesta de un modelo de asociatividad para generar competitividad en las microempresas panificadoras de los municipios de Osicala, Meanguera y Joateca del departamento de Morazán, El Salvador” tiene como objetivo facilitar la Operacionalización de la asociación en el área de compras y administrativa para lograr la competitividad en un mercado tan cambiante en volumen y tecnología.

Obtienen como resultado de que el modelo de asociatividad de Redes Empresariales, está orientado a la implementación de procesos administrativos de las microempresas dedicadas a la industria panificadora de los municipios, cuyo fin es de servir de guía para organizar la asociación empresarial, que les permita lograr la competitividad en un mercado tan cambiante en volumen y tecnología y por ende contribuir al crecimiento y desarrollo de las mismas.

Se puede aprovechar dicho estudio para que al momento de realizar la asociatividad se tenga en cuenta que esta tiene que estar orientada a implementar de manera adecuada los procesos administrativos (ámbito del modelo, objetivos del modelo, políticas del modelo, constitución legal de la asociación, políticas, estrategias, estructura organizativa, descripción de las funciones de los elementos de la estructura organizativa, procedimientos y herramientas o instrumentos de control) de la industria en la cual se va a enfocar en este caso el aguaymanto.

• **Barreto C. & García M. (2006)**: en su artículo “Modelo asociativo para el mejoramiento de la competitividad de la pequeña y mediana empresa del sector confección” tuvo como objetivo proponer un modelo asociativo para el mejoramiento del nivel competitivo de las pequeñas y medianas empresas (PyMes) del sector confección del Estado Lara, Venezuela, agrupadas en la asociación ACTEL. El modelo propuesto está constituido por tres elementos: la PYME, la competitividad y la asociatividad empresarial como herramienta colectiva para el incremento del nivel competitivo.

El artículo concluye con respecto a lo asociatividad que se detectó un microclima empresarial y el soporte institucional de apoyo técnico-financiero para el desarrollo de la asociatividad mediante el diagnóstico realizado, así como la disposición de los miembros de ACTEL para abordar la asociatividad como la estrategia de

cooperación inter empresarial para la solución de su problemática común. El modelo asociativo propuesto define y caracteriza a la PYME, la competitividad y la asociatividad empresarial como sus elementos básicos, estableciendo de manera clara y precisa su interrelación.

Se puede aprovechar dicho estudio para tratar de enfocar a la asociatividad como el beneficio que genera a la actividad empresarial, es decir, que la asociatividad es un soporte o una estrategia de cooperación inter empresarial para la solución de la problemática que existe en las PYMES, además de que si se desea conseguir un modelo asociativo de calidad se tiene que disponer de todos los miembros que van a pertenecer a la asociación para poder abordar la asociatividad como una estrategia de cooperación inter empresarial para el desarrollo de la problemática.

• **Mejía R. (2011):** en su tesis “Asociatividad Empresarial como estrategia para la internacionalización de las PYME” tiene como objetivo dar a conocer una propuesta estratégica que permite mejorar la asociatividad, la competitividad y estimular la internacionalización de las PYME ecuatorianas a través de una visión integradora que promuevan procesos de cambio para el mejoramiento del bienestar colectivo.

Concluye que las PYME ecuatorianas tienen en frente una gran fuente de oportunidades generadas por la globalización y el avance tecnológico, las cuales deben ser aprovechadas a tiempo y con eficiencia, para ello, deben cambiar sus estructuras estratégicas y buscar su internacionalización, estas estrategias deben fomentar el crecimiento y permanencia en el tiempo, con mejores niveles de competitividad y productividad.

Una de esas estrategias es la Asociatividad Empresarial que busca desarrollar redes para optimizar recursos, lograr economías de escala, mejorar el nivel de negociación y lograr la internacionalización de las PYME participantes.

Se concluye sobre la Asociatividad Empresarial como propuesta estratégica que las PYME pueden buscar estrategias individuales para lograr su internacionalización, sin embargo, sus debilidades podrían ser un obstáculo para el cumplimiento de su objetivo. Dando paso a estrategias colectivas como la Asociatividad Empresarial, que permite construir y desarrollar nuevas estructuras organizacionales para aprovechar oportunidades, que de otra forma, serían muy

difícil hacerlo para las PYME. Estrategia que, además de obtener grandes resultados al desarrollar estructuras de apoyo para la internacionalización de las PYME, también favorece el desarrollo de las comunidades cercanas, cambiando su estilo de vida y estimulando al desarrollo del conocimiento.

Se puede aprovechar dicho estudio para tener en cuenta que la asociatividad también es tomada en cuenta para generar una presencia fuerte a nivel empresarial, dándole un mayor peso a la empresa y que permite el desarrollo de canales de distribución directos que generen una presencia fuerte y en donde se garantiza que el producto llega al cliente con calidad, con precios competitivos y con servicios de post venta adecuados al mercado.

Logrando aprovechar mejor sus recursos ya que sus miembros son capacitados constantemente, los procesos están sometidos a una mejora continua, tienen un mayor acceso a tecnología adecuada y mejor poder de negociación que a la larga se refleja en mayores niveles de productividad.

• **Méndez M, (2012):** En su tesis “Modelo Asociativo para la gestión de los agricultores de la comuna manantial de Guangala, parroquia colonche, provincia de Santa Elena” tiene como objetivo establecer un modelo asociativo para mejorar la gestión de los agricultores de la comuna Manantial de Guangala, para la producción, recolección, almacenamiento, conservación, intercambio, transformación, comercialización y consumo de sus productos.

Concluyen que los pequeños agricultores enfrentan limitaciones de gestión y de acceso a los mercados financieros, tecnológicos, de producción, restándoles competitividad frente a productores mayores, la construcción de una cultura asociativa para mantener una actividad económica, con valores y principios compartidos entre los asociados, mejora las condiciones para que la cadena agro-productiva pueda desenvolverse y ser eficiente.

Se puede aprovechar dicho estudio para enfocar en la parte del plan de negocio a la asociatividad como el objetivo primordial de mejora para que la cadena productiva del producto sea eficiente, si tienen enfocado el flujo de procesos y cada

uno de los productores comprende que es la parte primordial del negocio para llegar a generar competitividad, pues van a conseguir el buen uso de la asociatividad y el impulso hacia el éxito internacional.

2.1.2. A nivel Nacional

• **Buse T. (2012):** En su “Modelo de asociatividad de cadenas productivas de PYMES agrícolas para elevar el nivel de competitividad en el mercado internacional” sostiene que las pequeñas y medianas empresas que elaboran productos agrícolas, requieren de un modelo de asociatividad dinámico y eficiente que permita atender, en el corto plazo, la gran demanda de sus productos: dichos requerimientos son fruto de los tratados internacionales que el país viene firmando.

Concluye que para generar un buen modelo de asociatividad se tiene que tomar en cuenta el óptimo desarrollo de la asociatividad y que sea factible que dicha asociatividad sea lo suficientemente dinámico y eficiente para atender demandas en corto plazo, las características particulares que tienen los mercados, los bienes comunes y los actores clave; para que de este modo se logre elevar el nivel de competitividad de los productos nacionales en el mercado internacional y con ello el desarrollo y la mejor de calidad de vida.

Se puede aprovechar dicho estudio para tener en cuenta que para generar una buena asociatividad que les permita el desarrollo empresarial a nivel internacional es el de capacitar a la asociación para que entiendan que lo principal para competir a nivel internacional es tener una asociatividad dinámica capaz de generar en poco tiempo una gran cantidad de productos que satisfagan al cliente internacional.

• **Maldonado G. (2012)** en su tesis “Determinantes e impactos de la asociatividad para el comercio justo: el caso de REPEBAN desde 2005 hasta 2010” tiene como objetivo identificar estrategias exitosas que hayan impulsado la capacidad asociativa y organizativa para la mejora en las condiciones de acceso al mercado de comercio justo de los pequeños productores de banano orgánico de REPEBAN en la región de Piura.

Concluyen que las estrategias exitosas que han permitido mejorar las condiciones de acceso al mercado se evidencian en su proceso asociativo y su modelo organizativo, gracias a la presencia de capital social (confianza, estructura y métodos de trabajo claros), el liderazgo (trabajo en equipo) y la transparencia y mecanismos de control.

Los criterios de acceso giran en torno al cumplimiento de los requerimientos de las certificaciones, para lo cual surge la asociatividad como un sistema de organización, estructurado sobre la base de la acción colectiva, que permite mejorar la competitividad de los pequeños productores para afrontar barreras de interés común como el acceso a mercados especiales.

De otra parte, el fortalecimiento de la asociatividad puede conducir a potenciar procesos de desarrollo local. Asimismo, puede ser visto como una estrategia alternativa para la disminución de la pobreza concluyendo que el factor determinante del origen asociativo entre los pequeños productores de REPEBAN se traza en la defensa de intereses comunes, dada una situación coyuntural, ya que la asociatividad les va a gestionar su producción en colectivo les permitiría estar en mejores condiciones para conseguir mayores beneficios económicos y sociales.

También, se identifica que los principales factores determinantes de su consolidación exitosa son el capital social (confianza, estructura y métodos de trabajo claros), el liderazgo (trabajo en equipo) y la transparencia y mecanismos de control. Entre los principales impactos directos de la asociatividad, se identifica el acceso a nuevos mercados, el mayor poder de negociación y las mejoras en la gestión productiva. Los impactos indirectos de esta asociatividad evidencian que el éxito asociativo se debe, en gran parte, al comercio justo (100% de los entrevistados): la exigencia y rigurosidad propició el aumento de la calidad del banano, la asistencia técnica profesionalizó y mejoró la capacidad productiva, y la prima mejoró las condiciones de trabajo y de vida de los productores.

Se puede aprovechar dicho estudio para resaltar que toman a la asociatividad como un sistema de organización, estructurado sobre la base de la acción colectiva, que permite mejorar la competitividad de los pequeños productores para afrontar

barreras de interés común como el acceso a mercados especiales, determinando que el éxito de un proceso asociativo no depende solo de las motivaciones de quienes lo inician, sino de factores inherentes a la dinámica del colectivo. El interés por identificar los factores determinantes de la asociatividad recae en la oportunidad de poder gestionarlos para fortalecer a las organizaciones de pequeños productores.

La asociatividad permite acceder a los beneficios diferenciales de los nichos de mercado relacionados con el comercio justo, permite generar también el papel de poder transformar a una empresa a desarrollar el comercio justo dándole los beneficios de asegurar su estabilidad económica. La asociatividad facilita la superación de los desafíos que imponen los requisitos de acceso al mercado de comercio justo, contribuyendo a la mejorar en la capacidad de respuesta frente a los desafíos de acceso a mercados, mediante el incremento de la competitividad.

Los principales factores determinantes de la consolidación exitosa de un proceso asociativo son el capital social y el liderazgo, mientras que los principales impactos de la asociatividad son el acceso a nuevos mercados, la mejora en la gestión productiva y la mayor capacidad y poder de negociación.

• **Crispín José & Miglori Carlos (2010):** En su tesis “Propuesta de un modelo de asociatividad para pequeños productores de ají Párika en el Valle de Supe-Lima” concluyen que un modelo exitoso de asociatividad en la zona de investigación, no sólo beneficia a los pequeños productores de ají párika, sino que podría ser tomado como modelo para cualquier otro producto producido en el valle de Supe por pequeños productores.

La iniciativa busca resaltar los beneficios que se logran a través del trabajo asociativo, que son mayores que los logros individuales que podría alcanzar el pequeño agricultor. El presente trabajo de investigación permite demostrar que la identificación de los intereses comunes de los productores de ají párika del valle de Supe y la organización de acciones conjuntas en su beneficio, logra crear valor a futuro y propicia la sostenibilidad en el tiempo de los pequeños productores agrarios.

Se puede aprovechar dicho estudio para determinar que la asociatividad ha surgido como un mecanismo de apoyo entre las micro y pequeñas empresas para poder enfrentar los nuevos retos y responder a las exigencias del mercado interno y externo. Sin embargo, en nuestro país la asociatividad no crece al ritmo que debería, especialmente en la zona de la Costa peruana, donde se han dado algunos casos de asociatividad, pero estos son mínimos debido a la falta de capacitación, de estandarización y normas de los modelos de producción, de recursos económicos, de tecnología, de confianza entre los micro y pequeños empresarios, y carencia de la cultura de asociatividad.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Asociatividad

López (2003), en su libro redes empresariales, experiencia de la región andina, señala lo siguiente: La asociatividad es un mecanismo de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización de las economías nacionales. La asociatividad permite el esfuerzo colectivo de varias empresas que se unen para solventar problemas comunes y se lleva a cabo mediante la acción voluntaria de los participantes, no siendo forzada la cooperación por ninguna empresa en particular.

La decisión de intentar la asociatividad puede ser estimulada por instituciones ajenas a las empresas, como el Estado o los gremios empresariales, pero en definitiva son las empresas las que deben llevarla a cabo.

De acuerdo a esta característica la asociatividad se asemeja a una red horizontal pero se diferencia de esta en que no hay restricciones para la afiliación, destacando seis distinciones importantes tienen la asociatividad, a saber, como que es una estrategia colectiva, tiene carácter voluntario, no excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera, permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes, puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales y es exclusiva para pequeñas y medianas empresas.

2.2.1.1. Etapas de Asociatividad

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

1. Etapa de Gestación

Durante este periodo se despierta el interés de los participantes al iniciarse un proceso de acercamiento. Aquí comienzan las acciones para la creación e integración del grupo asociativo, se analiza el potencial de cada una de las empresas, las ventajas de llevar adelante el proyecto.

2. Etapa de Estructuración

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

3. Etapa de Madurez

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

4. Etapa Productiva o de Gestión

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

5. Etapa de Declinación

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

2.2.1.2. Características de la Asociatividad

La asociatividad es un proceso bastante complejo que abarca una considerable gama de posibilidades pero siempre persigue como objetivo fundamental unir fuerzas para alcanzar el éxito conjunto. Previamente al desarrollo de modalidades de asociación es necesario que se den ciertas condiciones específicas que permitan la sustentabilidad de las mismas. Entre los requisitos más importantes podemos señalar:

- Proyecto común
- Compromiso mutuo
- Objetivos comunes
- Riesgos compartidos sin abandonar la independencia de cada uno de los participantes.

Todos estos factores combinadamente permitirán a las empresas llevar adelante el proceso asociativo logrando beneficios que les sería muy difícil alcanzar operando individualmente. En efecto, el desarrollo de modelos de cooperación empresarial, facilita a los participantes el acceso e incorporación de experiencias de otros actores reduciendo el riesgo y la incertidumbre en la toma de decisiones.

Por otra parte, estimula la especialización, incrementa la posibilidad de establecer nuevas redes de contactos ampliando y potenciando los esfuerzos individuales. El modelo asociativo en general, sin dejar de lado la autonomía de las empresas participantes, posibilita la resolución de problemas comunes tales como:

- Reducción de costos
- Incorporación de tecnología
- Mejora del posicionamiento en los mercados
- Acceso a mercados de mayor envergadura
- Capacitación de recursos humanos
- Incremento de productividad
- Acceso a recursos materiales y humanos especializados
- Desarrollo de economías de escala

- Disponibilidad de información
- Captación de recursos financieros
- Optimización de estándares de calidad
- Desarrollo de nuevos productos
- Ventajas competitivas
- Mejora de las posibilidades de negociación con clientes y proveedores

2.2.1.3. Tipos de Asociatividad

1. Subcontratación

Son relaciones verticales, entre los distintos eslabones de la cadena de valor. En muchos casos, se trata de pequeñas o medianas empresas que orientan su producción a clientes grandes.

2. Alianzas estratégicas

Son relaciones horizontales, entre empresas que compiten en el mercado, pero que se unen y cooperan en ciertas actividades, como pueden ser investigación y desarrollo, compras, comercialización, etc.

3. Cadena Productiva

Conjunto de agentes económicos interrelacionados por el mercado desde la provisión de insumos, producción, transformación y comercialización hasta el consumidor final.

4. Mini cadenas Productivas

Son encadenamientos productivos que se conforman a partir de actividades económicas realizadas por unidades productivas de menor tamaño y regularmente son expresión de una vocación productiva regional.

5. Distritos Industriales

Son aglomeraciones regionales de un número de empresas de una rama de la industria que se complementan mutuamente y cooperan de manera intensiva para fortalecer la competitividad de la aglomeración.

6. Clusters

Son “espacios” asociativos que permiten la comunicación de las cadenas productivas, conformando un conglomerado que ayuda a convertir una región en polo de desarrollo.

7. Núcleos Empresariales

Son equipos de trabajo formados por empresarios del mismo rubro o de rubros diferentes con problemas a superar en común, que se unen para compartir experiencias y buscar soluciones en conjunto.

8. Redes De Servicio

Son grupos de personas de una misma profesión pero con diferentes especialidades, o un conjunto de instituciones que organizan un equipo de trabajo interdisciplinario para cubrir integralmente las necesidades de potenciales clientes.

9. Pools De Compra

Son grupos de empresas que necesitan adquirir productos o servicios similares y se reúnen con el objeto de aumentar el poder de negociación frente a los proveedores.

10. Grupos de Exportación

Varias empresas de un mismo sector se agrupan para encarar juntas un proyecto de exportación y cuentan con un coordinador que las va guiando en el trazado de una estrategia que le permita al grupo colocar sus productos en el exterior. En general, se logra reducir costos en aspectos que van desde el armado del proyecto exportador y el acceso a la información sobre mercados hasta la promoción y la comercialización. También les posibilita a los integrantes del grupo mejorar la oferta, tener un mayor poder de negociación y armar una imagen comercial fuerte frente a sus clientes

2.2.1.4. Beneficios de la Asociatividad

El Programa de Capacitación en Gestión Empresarial-Modulo 1- Introducción a la Gestión Empresarial. (2010) señala que los beneficios de la Asociatividad son:

- Promueven el crecimiento empresarial de los asociados.
- Fomentan alianzas productivas entre productores, micro y pequeña empresas, agro negocio, entidades públicas, exportadores, etc.
- Impulsan el desarrollo de programas para fortalecer la capacidad productiva.
- Buscan nuevos grupos de crecimiento e información actual.

2.2.2. Operacionalización de Variables

2.2.2.1. Resultado

Para poder medir cuales con las condiciones de la asociatividad vamos a trabajar con cinco sub dimensiones que nos van a permitir tener una visión clara si la asociatividad es óptima o no.

Dentro de las cinco dimensiones tenemos como primer punto a lo Organizacional, dicha sub dimensión se va a estudiar a través de los indicadores como son: el número de personas, capacitaciones, certificaciones, asistencia técnica, poder de negociación, utilizando como instrumento de recolección a la entrevista y recolección de datos mostrados.

Como segunda dimensión tenemos a los que es la Producción, que se va a estudiar a través de los indicadores de estacionalidad, procesos productivos, producción por hectárea, producción anual y cantidad de merca utilizando como instrumento de recolección de datos a la entrevista y encuesta.

Como tercera dimensión tenemos lo que respecta a la Comercialización, la cual se va a estudiar a través de logística y distribución interna y la apertura de nuevos mercados, a través de la entrevista como el instrumento de recolección.

Como cuarta dimensión tenemos lo que es Transporte y Distribución, la cual se va a estudiar a través del transporte y se va a utilizar el mecanismo de entrevista como instrumento de recolección de datos. La última sub dimensión es la de financiamiento, la cual se va a medir a través de los indicadores de acceso a

créditos e inversión conjunta teniendo como instrumento de recolección de datos a la entrevista.

2.2.3. Teoría de la Internacionalización

Históricamente la internacionalización tiene sus orígenes en la teoría clásica del comercio internacional la cual indica que los países tienden a especializarse para producir bienes y servicios en los cuales tienen menores costos de producción, de modo que el comercio internacional se da como consecuencia de la especialización y de la división del trabajo (internacionalmente); lo que permite dirigir los recursos a los usos más productivos en cada país involucrado en actividades comerciales. De esta manera, un país produciría y exportaría aquellos productos en los que sería más eficiente, e importaría los productos en los que no tuviera eficiencia de producción.

Adam Smith (2004) aportó al desarrollo de esta concepción clásica una primera explicación basada en la teoría de la ventaja absoluta, haciendo énfasis en esta; en la importancia de reconocer la escasez de recursos, y sugiriendo, consecuentemente, la necesidad de establecer un sistema de distribución. De este modo, los países tendrían a producir y exportar productos que requieren un recurso abundante localmente, e importarían los que demandan un recurso escaso. Así explica por qué los países con mano de obra barata exportan bienes intensivos en trabajo hacia países más intensos en capital y viceversa.

David Ricardo (2004) aportó a esta concepción clásica una explicación en la que incorporó la teoría del comercio internacional basada en el principio de la ventaja comparativa, demostrando que las ventajas absolutas en los costos no son una condición necesaria para lograr beneficios en el comercio, puesto que el comercio produciría beneficios para ambas partes en un intercambio, siempre y cuando sus costos relativos fueran diferentes para dos o más artículos.

Sin embargo, Ricardo no analizó las fuerzas que determinan los términos de intercambio o de comercio entre dos bienes en el mercado internacional. Esta tarea estuvo a cargo de John Stuart Mill (2006) quien observó que las exportaciones varían con los términos de intercambio (precio de las exportaciones con relación al

precio de sus importaciones), y detectó además, que la disposición de cada nación para exportar dependía de la cantidad de importaciones que obtendría como contrapartida.

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

En este sentido, la industria moderna se caracteriza por la existencia de rendimientos crecientes de escala. Así, producir grandes cantidades para lograr las economías de escala, llevaría a las empresas a tener grandes volúmenes de producción que fuesen mayores que las necesidades del mercado doméstico. Por lo que las empresas buscarían en el extranjero salidas a estos excedentes de producción. De esta manera, se explicaría el comercio internacional entre países, en donde las empresas grandes (con economías de escala) tendrían ventajas sobre las empresas pequeñas, y se rompería el supuesto de competencia perfecta de la teoría clásica del comercio internacional.

2.2.4. Teorías Administrativas

Porter (1990), afirma que la capacidad de las empresas para competir internacionalmente depende de las circunstancias locales y las estrategias de la empresa. Sin embargo depende de las empresas el aprovechar o no esta oportunidad creando un entorno donde alcancen una ventaja competitiva internacional.

2.2.5. Teoría del Consumidor

Morales y Silvestre(2011), refieren que la teoría del consumidor estudia el comportamiento del consumidor, como satisface sus necesidades, cuáles son sus

preferencias, sus posibilidades y limitaciones o restricciones de consumo. Se examina la línea del presupuesto y la manera de maximizar la satisfacción de las necesidades del consumidor:

- Respecto a posibilidades de consumo, Silvestre menciona que por lo general, existen diversas posibilidades de consumo de bienes y servicios entre las que una persona puede elegir.
- A este abanico de opciones se le conoce como posibilidades de consumo. Estas dependen de muchos factores que resumen las condiciones individuales de los consumidores: gustos y preferencias influjo de publicidad, cercanía o lejanía de los centros de abasto, mayor o menor disponibilidad de los bienes, precios de los mismos, conocimiento de bienes sustitutos, etcétera.

2.2.6. Teoría de la Demanda

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

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

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

Es por ello, que en la encuesta realizada, se tomó en cuenta el precio y la cantidad preferidos por los consumidores, así como su precio; lo que nos permite moldearnos a sus necesidades y preferencias, y por supuesto a nuestro dominio de producción.

2.2.7. Teoría de la Oferta

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

Para poder obtener un equilibrio entre la cantidad producida y la cantidad vendida, se ha hecho un análisis de la demanda potencial, la cual ha sido proyectada con la finalidad de tener una base para la producción de los tomates deshidratados para aderezos.

2.2.8. Teoría del Ciclo de Vida del Producto

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

2.2.9. Teoría del Marketing

(Kotler, 1931) lo define como una técnica de la administración empresarial que permite anticipar la estructura de la demanda del mercado elegido para concebir,

promocionar y distribuir los productos y/o servicios que la satisfagan y/o estimulen, maximizando al mismo tiempo las utilidades de la empresa.

La gestión de la actividad de comercialización desarrollada por una empresa o por cualquier otra entidad, si aplica los principios del marketing, constituye lo que se denomina dirección de marketing (marketing management), que incluye el análisis de la situación (mercado, competencia, entorno, etc.) y el diseño de estrategias para alcanzar los objetivos de la entidad, así como la puesta en práctica de dichas estrategias y el control de los resultados.

2.3. Definición de términos básicos

Para el desarrollo de términos básicos se utiliza el diccionario de marketing BRUNO PUJOL BENGOCHEA, EDICIÓN 1999, MADRID, ESPAÑA.

A

ARANCEL

Impuesto a satisfacer para poder trasladar mercancía de un país a otro. Recogidas en las tablas arancelarias de cada país, las tarifas aduaneras suponen un obstáculo a la importación de bienes extranjeros, con ánimo de proteger la economía nacional.

ASOCIATIVIDAD

Es un mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. El esfuerzo conjunto de los participantes en la asociatividad puede materializarse de distintas formas, desde la contratación de un agente de compras o vendedor pagado conjuntamente, hasta la formación de una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio que permita acceder a financiamiento con requisitos de garantías, o para la comercialización de productos.

AGUAYMANTO

Es una fruta redonda, amarilla, dulce y pequeña (entre 1,25 y 2cm de diámetro), originaria de América, donde se conocen más de 50 especies en estado silvestre. Aunque se conoce desde épocas precolombinas y es un alimento silvestre tradicional en zonas andinas, que alcanza hasta dos metros de altura, puede llegar a generar 30 tallos huecos, sus hojas son acorazonadas y con vellosidades; tiene una raíz principal, de la que salen raíces laterales, las flores tienen cinco pétalos de color amarillo, el fruto es una baya globosa y jugosa, con una pulpa agridulce dentro de la cual se encuentran gran número de semillas; el fruto puede pesar de 4 a 10 gramos y permanece cubierto por el cáliz o capacho, o durante todo por su desarrollo.

B

BARRERAS DE ENTRADA

Conjunto de estrategias o situaciones que las empresas del mercado objetivo en el cual quieren introducirse, desarrollan para dificultar la entrada de una empresa en un sector. Pueden consistir en controlar los canales de distribución, en la monopolización de los proveedores, en la fijación de precios bajos, en la protección de los derechos de explotación, etc.

C

COMPETITIVIDAD

Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad. Concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan.

CALIDAD

Conjunto de requisitos técnicos y psicológicos que debe reunir un producto para cumplir un papel satisfactorio en el mercado.

CLIENTE

Término que define a la persona u organización que realiza la compra, puede estar comprando en su nombre y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, para una reventa o uso por parte de otra persona. Resulta la parte de la población más importante de la compañía.

COMERCIALIZACIÓN

La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales, se da en dos planos: Micro y Macro.

D

DESHIDRATACIÓN

Extracción del agua que contiene una sustancia, un organismo o un tejido orgánico.

E

EMPRESA

Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).

EXPORTACIÓN

Una exportación es cualquier bien o servicio enviado fuera del territorio nacional. La exportación es el tráfico legítimo de bienes y/o servicios desde un territorio aduanero hacia otro territorio aduanero. Las exportaciones pueden ser cualquier producto enviado fuera de la frontera aduanera de un Estado o bloque económico. Las exportaciones son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas. La complejidad de las diversas legislaciones y las condiciones

especiales de estas operaciones pueden presentarse, además, se pueden dar toda una serie de fenómenos fiscales.

G

GLOBALIZACIÓN

La globalización es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a escala planetaria que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo uniando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

P

PRODUCCIÓN

Proceso por medio del cual se crean los bienes y servicios económicos. Es la actividad principal de cualquier sistema económico que está organizado precisamente para producir, distribuir y consumir los bienes y servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades humanas.

PYMES

Es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones. Las pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos.

T

TRATADO DE LIBRE COMERCIO

Consiste en un acuerdo comercial regional o bilateral para ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países participantes como continentes o básicamente en todo el mundo. Básicamente, consiste en la eliminación o rebaja sustancial de los aranceles para los bienes entre las partes, y acuerdos en materia de servicios. Este acuerdo se rige por las reglas de la Organización Mundial del Comercio (OMC) o por mutuo acuerdo entre los países.

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS

3.1. Formulación de la hipótesis

Entre los factores de la asociatividad, es el nivel de organización de los productores de aguaymanto en la zona de Callatpampa – Magdalena el factor clave que va a permitir producir y exportar al mercado Canadiense el aguaymanto deshidrato.

3.2. Operacionalización de variables

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN: ASOCIATIVIDAD

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Como instrumento de participación social se caracteriza por surgir del común acuerdo, en que un grupo humano en concordancia con las voluntades individuales que lo componen considera tener intereses similares y un mismo objetivo a realizar, formando así una Asociación en particular.	La asociatividad permite generar propuestas de desarrollo que puedan ser presentadas a diversas fuentes de financiamiento con la finalidad de impulsar una dinámica productiva y de gestión para el crecimiento de la asociación, así mismo promover que los propios participantes elaboren una propuesta productiva, real y concreta, en beneficio de la asociación.	ORGANIZACIONALES	- Número de personas. Capacitaciones -Certificaciones -Asistencia Técnica -Poder de negociación	-Entrevista -Recolección de datos mostrados.
		PRODUCCION	- Estacionalidad. - Procesos productivos -Producción por hectárea. -Producción anual. -Cantidad de merma	-Encuesta
		COMERCIALIZACION	-Logística y distribución interna. -Apertura de nuevos Mercados.	-Entrevista - Encuesta
		TRASPORTE Y DISTRIBUCION	-Transporte	-Entrevista -Encuesta
		FINANCIAMIENTO	-Acceso a créditos. -Inversión Conjunta	-Encuesta -Entrevista

CAPÍTULO 4. PRODUCTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

4.1. Resumen Ejecutivo

En el presente capítulo se plantea el desarrollo de la producción y comercialización de aguaymanto deshidratado, para ello se inicia describiendo brevemente el producto, el cual consiste en la venta de aguaymanto deshidratado al mercado canadiense, realizado el estudio de mercado se determinó que se venderá en Ottawa-Canadá, a aquellas personas entre 14 y 68 años de edad de la clase media, interesadas en consumir productos naturales y beneficiosos para el cuidado de la salud.

Una vez determinado el nicho de mercado, las características y comportamiento de los consumidores, se plantearon diversas estrategias de marketing con las cuales se va a introducir el producto en el mercado de destino, también se establece el canal de comercialización, además de un análisis de los principales competidores, determinando las ventajas y fortalezas que estos poseen.

Se realiza una descripción de la localización de planta, de los procesos a seguir para la elaboración del aguaymanto deshidratado, la maquinaria que se va implementar, determinando finalmente la capacidad de planta, determinando que la empresa será una Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Finalmente se desarrolla un estudio financiero, para determinar los costos fijos y variables, estados financieros, punto de equilibrio y rentabilidad de la idea de negocio.

4.2. Introducción

La Agroindustria nace de la necesidad de aprovechar , recursos que en un momento dado no estaban siendo utilizados sumados a los deseos que tiene la sociedad de adquirir productos naturales más la diversidad de frutas con las que cuenta el país.

El Mercado de frutas exóticas y deshidratadas es uno de los más atractivos para los Países Europeos, debido a su bajo contenido en grasas; y la ventaja de la deshidratación es que las frutas logran preservar así la mayoría de sus propiedades nutricionales, ya que el Aguaymanto tienen un alto contenido en vitaminas y proteínas.

Además el mercado de frutas exóticas se está incrementando debido a que las frutas exóticas se usan no solo como alimento sino con propósitos decorativos y farmacéuticos. El Aguaymanto actúa como un potente antioxidante previniendo el envejecimiento celular y la aparición de cáncer, favorece la cicatrización de las heridas y combate algunas alergias como el asma.

Teniendo en cuenta que la mayor oferta se genera en mercados internacionales, el Agricultor Peruano de Aguaymanto, planea las siembras y recolecciones del fruto en los meses que mayor demanda tiene, de tal forma que le permita obtener mayor producción, así mismo se puede identificar que los productores de la asociación de aguaymanto y quinua orgánica en conjunto aún no están preparados ni bien organizados para realizar un consorcio a pesar de que cuentan con certificaciones por lo que aún su condición de la organización no está bien desarrollada.

4.3. Marco de Referencia

4.3.1. Aguaymanto

El Aguaymanto actúa como un potente antioxidante previniendo el envejecimiento celular y la aparición de cáncer, favorece la cicatrización de las heridas y combate algunas alergias como el asma.

La importancia del Physis peruviana se basa en el alto contenido de minerales y vitaminas; elementos indispensables para el desarrollo y correcto funcionamiento de los diferentes órganos humanos.

Es una fuente de provitamina A y vitamina C, así como algunas vitaminas del complejo B.

4.3.2. Deshidratado

Las frutas deshidratadas son una verdadera fuente de energía, con fructosa natural y un delicioso e intenso sabor.

Pueden comerse solas o emplearse para la producción industrial de mermeladas, salsas, muesli, barras energéticas, pasteles, postres y té de frutas, por poner unos cuantos ejemplos.

4.3.3. Ventajas Competitivas

En el mercado de Frutas Exóticas, nos diferenciaremos de la competencia a través de un Liderazgo en Costos, mediante la evaluación de la matriz de selección de estrategia de precio; por lo que se utilizara la estrategia de Valor Medio, en base a la producción de Aguaymanto, es que nuestro precio es sensible a la producción; por ello una vez analizado los costos de producción, se concluyo al precio de 23 soles

A partir de la eficiencia de la asociatividad de los pequeños productores que garantiza un mejor sistema de costos de producción y comercialización del Aguaymanto, a favor de la competitividad exigida por los mercados internacionales.

Así como por la presentación del producto, el cual será en bolsas de polietileno con una presentación de 250 gramos; por lo tanto nuestro producto presentara un sabor diferente y una mejor conservación.

4.4. Aspectos Generales del Negocio

4.4.1. Selección de la Idea de Negocio

Se eligió exportar Aguaymanto deshidratado, por que como bien se sabe es un fruto que crece y puede ser cosechado durante todo el año en la Ciudad de Cajamarca, ya que el aguaymanto (*Physalis Peruviana*) es un fruto altamente cotizado en los mercados internacionales, no solamente por la gran versatilidad que posee para la

actividad culinaria, y su exótica apariencia y sabor, sino también por sus cada vez más conocidas propiedades beneficiosas para la salud entre las que destacan su capacidad antioxidante, de mejora del sistema inmunológico y de prevención del cáncer, entre muchas otras.

Tabla Nº 01: Exportación Peruana de Berries

PRODUCTOS	2013		2014 – I	
	US\$	KL	US\$	KL
AGUAYMANTO	785,634	65,126	152,000	13,000
ARANDANOS	16,942,514	1,499,411	4,562,513	607,604
FRESAS	7,474,727	4,683,677	4,860,000	3,050,000
TOTAL	25,202,875	6,248,214	9,574,513	3,670,604

Fuente: SUNAT

Elaboración: Sierra Exportadora

En base a la asociatividad de productores, que permitan y presenten una cooperación entre pequeños y medianos productores, ya que cada productor decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.

4.4.2. Descripción de la idea de Negocio

El proyecto está basado en la Producción y Comercialización de Aguaymanto Deshidratado al mercado Canadiense, apoyándonos en datos e información que nos brindan diversas fuentes, se ha demostrado el potencial mercado de Aguaymanto Deshidratado que existe en este país.

El producto a exportar, es el Aguaymanto Deshidratado, ya que el aguaymanto actúa como un potente antioxidante previniendo el envejecimiento celular y la aparición de cáncer, favorece la cicatrización de las heridas y combate algunas alergias como el asma.

Para iniciar la ejecución del plan se pondrá en marcha el contacto y contrato con los proveedores del caserío de Callatpampa, Distrito de Magdalena, quienes nos brindaran el insumo principal.

La empresa impulsara para que la asociación pueda mantener la Certificación brindada por BIOLATINA, a partir de las BPA´s (Buenas Prácticas Agrícolas), y otras certificaciones que faciliten el comercio y promuevan el desarrollo del sector de esta fruta, además se realizaran prácticas de comercio justo con ellos.

Considerando algunas fortalezas que existen, actualmente no tenemos barreras arancelarias que impidan el acceso de nuestro producto a este mercado, también tenemos la ventaja de acceder a grandes canales de distribución a través de ferias internacionales, como es la Feria Expo alimentaria que se realiza en nuestro país en el mes de setiembre; por otro lado un aspecto negativo es la inversión inicial del proyecto.

Es por ello que se eligió la Comercialización de Aguaymanto de manera deshidratada, ya que las frutas deshidratadas, preservan la mayoría de sus propiedades nutricionales.

4.5. Análisis del Mercado

4.5.1. Análisis del Sector

El mercado Cajamarquino en la investigación realizado por la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en su estudio de "PRIORIZACION DE CADENAS PRODUCTIVAS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA", indica:

Los cuatro productos priorizados, en la provincia de Cajamarca según el análisis, en cuanto a volumen de producción, impacto económico y potencialidades, se muestran en la siguiente Tabla:

Tabla Nº 02: Matriz de Priorización de Productos: Alto (5), Medio (3), Bajo(1)

Productos	Mercado	Impacto Económico	Impacto Ambiental	Familias Involucradas	Oferta del Producto	Puntuación Total
AGUAYMANTO	3	3	3	3	3	15
TAYA O TARA	5	5	5	5	3	23
PLANTAS MEDICINALES	3	1	5	1	1	11
QUINUA ORGÁNICA	3	3	3	1	1	11

Fuente: SGDR (2012)

Elaboración: Autores de la Tesis

Como se observa el principal cultivo de exportación en la provincia de Cajamarca es el cultivo de Tara, seguido de Aguaymanto, Quinua y plantas medicinales.

Tomando en cuenta que la población Económica activa involucrada es la provincia de Cajamarca, muestra que el 23.3% son agricultores (exportadores) y trabajadores calificados en el cultivo para el mercado, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla Nº 03: Sub Ocupaciones en la Provincia de Cajamarca

OCUPACIONES	PORCENTAJE
Trabajadores no Calificados de servicios personales	41.4%
Agricultores (Exportadores) y trabajadores calificados en cultivos para el mercado.	23.3%
Manufactura y minería	8.0%
Comerciantes y Vendedores (no Ambulatorio)	7.3%
Profesionales Científicos e Intelectuales	6.3%
Obreros de Construcción y Choferes	3.9%

Trabajadores Calificados de Servicios Profesionales	3.3%
Técnicos y Trabajadores Asimilados	2.6%
Jefes y Empleados de Oficina	2.1%
Vendedores Ambulantes	1.4%
Miembros Poder Ejecutivo y Directores de Empresas	0.4%
Fuerzas armadas y policiales	0.1%
TOTAL	100.1%

Fuente/ Elaboración: INEI / Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) – 2010.

Como se observa en el siguiente cuadro, las principales empresas competidoras en el mercado cajamarquino son tres, principalmente Villandina esta empresa en el 2010, tuvo una participación del 38.60% en las exportaciones peruanas.

Cuadro N° 01: Participación en porcentaje de exportaciones de empresas Locales.

EMPRESAS	PARTICIPACION EN LAS EXPORTACIONES (%)
Villa Andina	38.60%
Agro Andino	24.70%
Eco andino	8.33%

Fuente: SUNAT

Elaboración: Autores de la Tesis

4.5.2. Análisis del Mercado Nacional

La mayoría de las empresas peruanas exportan aguaymanto deshidratado, los precios para el aguaymanto deshidratado convencional en promedio oscilan entre 11 y 13 dólares el kilogramo y el orgánico entre 12.5 y 14 dólares el kilogramo.

La oferta crece y la demanda también, existen actualmente muchas empresas en el exterior que demandan Aguaymanto Deshidratado, son principalmente Estados Unidos, Canadá y Asia.

4.5.3. Análisis del Mercado Internacional

- **Coyuntura Económica de Canadá**

Tras experimentar un descenso como consecuencia de la recesión mundial, el PIB de Canadá se ha recuperado. Debido a la baja demanda americana, la crisis de la zona euro y el endeudamiento elevado de los hogares, el crecimiento se había desacelerado en 2012, y fue de 1,6% en 2013. Canadá es un país rico con una buena calidad de vida. La tasa de desempleo, que aumentó con la recesión, ha disminuido luego, y se estabilizó en 2013 (en torno a 7%).

Tabla Nº 04: Indicadores de Crecimiento de Canadá

Indicadores de crecimiento	2010	2011	2012	2013	2014 (e)
PIB (<i>miles de millones de USD</i>)	1.614,07	1.778,63	1.821,45e	1.825,06e	1.886,68
PIB (<i>crecimiento anual en %, precio constante</i>)	3,4	2,5	1,7e	1,6e	2,2
PIB per cápita (<i>USD</i>)	47.367	51.645	52.300e	51.871e	53.118
Saldo de la hacienda pública (<i>en % del PIB</i>)	-4,0	-3,2	-2,8e	-2,6e	-2,2
Endeudamiento del Estado (<i>en % del PIB</i>)	83,1	83,5	85,3e	87,1e	85,6
Tasa de inflación (%)	1,8	2,9	1,5e	1,1e	1,6
Tasa de paro (<i>% de la población activa</i>)	8,0	7,5	7,3	7,1	7,1
Balanza de transacciones corrientes (<i>miles de millones de USD</i>)	-56,71	-48,98	-62,27e	-57,09e	-59,14
Balanza de transacciones corrientes (<i>en % del PIB</i>)	-3,5	-2,8	-3,4e	-3,1e	-3,1

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database - últimos datos disponibles /

En general, se puede decir que todos los países europeos están importando esta fruta, podemos citar a Francia, Dinamarca, Finlandia, Alemania, Holanda, Inglaterra, España, Bélgica, Suiza y muchos países más. Así mismo están EEUU, Canadá, Brasil entre otros.

La tendencia de la población mundial, y sobre todo de los países desarrollados, es a una alimentación nutritiva y sana (baja en grasa y en carbohidratos y alta en proteínas), alimentos que deben ser no necesariamente orgánicos, pero sí de calidad sanitaria e inocua.

Para lograr estos requisitos los productores deben producir con calidad sanitaria, siendo fundamental la aplicación en la unidad productiva de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), Buenas Prácticas Ganaderas (BPG), Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Análisis y Control de Puntos Críticos (HACCP), Higiene y Saneamiento y conocimiento de la nutrición.

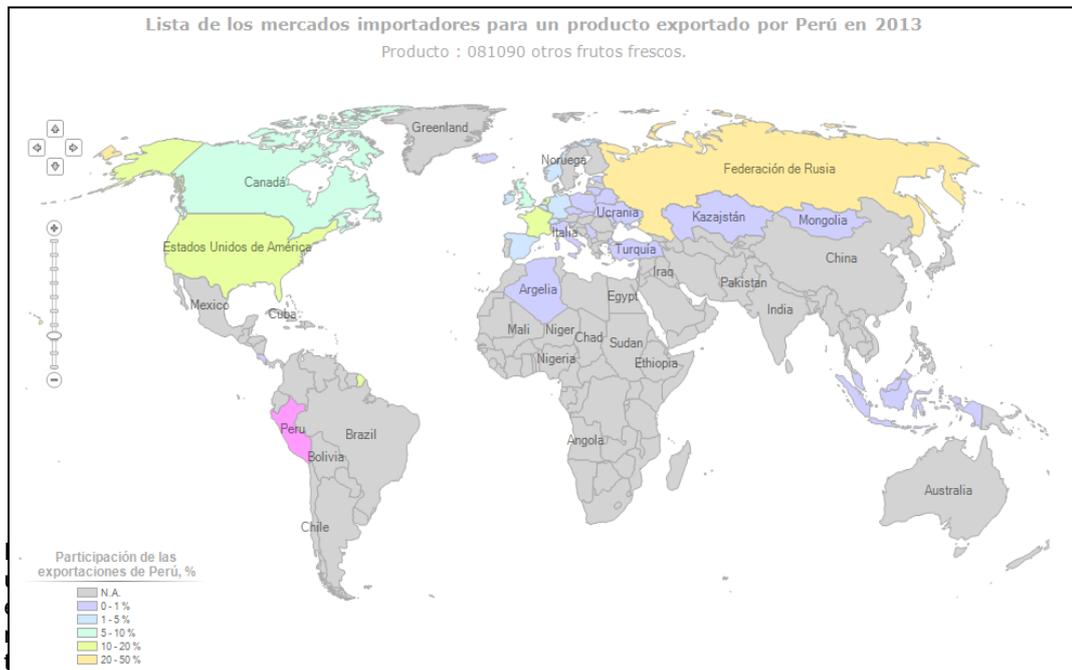
Para la realización de exportación del Aguaymanto Deshidratado se trabajará con la partida arancelaria 810905000, como se observa en el TRATAMIENTO ARANCELARIO POR SUBPARTIDA NACIONAL, emitida por SUNAT:

TABLA N° 05: Tratamiento Arancelario por Subpartida Nacional emitida por SUNAT

SECCIÓN: II	PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL
CAPÍTULO: 08	FRUTAS Y FRUTOS COMESTIBLES; CORTEZAS DE AGRIOS (CÍTRICOS), MELONES O SANDÍAS
0810.90.50.00	Uchuvas (aguaymanto, uvillas) (Physalis peruviana)

Fuente: SUNAT
Elaboración: Propia

Gráfico N° 01: Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú



e
: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE

Como se observa Canadá tiene del 5 % al 10%, de las participaciones de las exportaciones de Perú, lo cual indica que es un mercado potencial para el envío de Aguaymanto, ya que como se visualiza más adelante, el Canadiense realiza sus compras en base a la salud.

Seguida de Estados Unidos, que tiene del 10% al 20%, de las participaciones de las exportaciones de Perú. Como se sabe Estados Unidos es un país que tiene una diversificación en cuanto a la adquisición de diferentes productos de diferentes países.

Como se observa Canadá ocupa el quinto puesto de países que importan un producto exportado por el Perú, es por ello que se a escogido a este país para realizar el envío de Aguaymanto deshidrato, teniendo en cuenta que el nivel de vida de los canadienses es uno de los más altos del mundo.

Así mismo se tiene en cuenta el cambio de las tendencias de compra sobre todo entre los jóvenes canadienses. El objetivo para la mayoría es terminar sus estudios, comprar

una vivienda y tener hijos. Los adultos de edad media y los de la generación del baby-boom (generación 1946-1966) dedican mucho tiempo al ocio.

Los canadienses se preocupan por su alimentación y no dudan en comprar productos saludables, naturales y biológicos. Todo lo relacionado con el confort y el bienestar tiene mucha importancia. Santander (2008, p. 25)

4.5.4. Descripción del Mercado de Destino

Canadá es el segundo país más grande del mundo y ocupa la mayor parte del territorio de América del Norte. Limita hacia el sur con Estados Unidos y hacia el noroeste con Alaska.

Aproximadamente el 81% de la población vive en la zona urbana. Ottawa, la capital, concentra cerca de 1.17 millones de habitantes. Otras ciudades importantes son Toronto (5.38 millones), Montreal (3.75 millones), Vancouver (2.2 millones) y Calgary (1.16 millones). En cuanto a la distribución de la población por edad se observa que el 15.7% son menores de 14 años, el 68.5% se encuentra entre 15 y 64 años y el 15.9% tiene más de 65 años. La edad mediana es de 41 años y la tasa de crecimiento de la población es de 0.794%. En promedio, la distribución entre hombres y mujeres es casi la misma (49% y 51% respectivamente). La esperanza de vida es de 81 años.

4.5.4.1. Tendencias Generales

- Canadá: Consumo per cápita anual de frutas secas de 1,5 Kg. y frutos secos 9,4 Kg. Respectivamente.
- Se constata un incremento sostenido en las importaciones de alimentos deshidratados no exóticos y frutas secas desde países en desarrollo durante la última década en Canadá.
- El interés por la salud y la nutrición por parte de muchos canadienses y un mayor interés en la cocina étnica han llevado a incrementar las ventas de este tipo de productos.
- El crecimiento de las ventas a granel y los hábitos de alimentación más saludables han impulsado el desarrollo de una amplia variedad de frutas secas y frutos secos que se venden bajo marcas propias en los canales.

- Consumo de frutos secos y frutas secas continúa creciendo a medida que los canadienses consumen más bocadillos y buscan alternativas nutricionales que reemplacen los snacks ricos en grasas y azúcar: Búsqueda de alternativas más sanas.
- La mayor parte de los frutos secos de árboles se usan como ingredientes en el sector de procesamiento de alimentos para helados, yogurt, confitería, cereales para el desayuno, y panadería.
- Minoristas ofrecen frutas y frutos secos frente a las registradoras, en envases atractivos y fáciles de llevar, así como también desarrollan atractivas mezclas o mix con bocadillos de frutos secos y frutas secas para estimular las ventas. Recart, (2009 – SOFOFA)

4.5.4.2. Intercambio comercial Perú – Canadá

El Tratado de Libre Comercio (TLC) se firmó en Lima el 29 Mayo de 2008; y entró en vigencia el 1° Agosto 2009.

En este tratado se negociaron los siguientes capítulos: trato nacional y acceso a mercados, reglas de origen, facilitación de comercio, medidas sanitarias y fitosanitarias, obstáculos técnicos al comercio, emergencia y defensa comercial, inversión, comercio transfronterizo de servicios, telecomunicaciones, servicios financieros, entrada temporal personas de negocios, política de competencia, contratación pública, comercio electrónico, laboral, medio ambiente, transparencia, solución de controversias.

Este acuerdo es un tratado comercial de gran alcance, que incorpora, a la vez de obligaciones sobre libre comercio de bienes y servicios e inversiones, también capítulos y acuerdos paralelos sobre el Medio Ambiente y Cooperación Laboral, que establecen compromisos sustanciales para que Canadá y Perú cumplan estándares laborales que han asumido en el marco de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), y de 5 convenios multilaterales sobre protección ambiental. (INDEX. 2011)

El intercambio comercial entre Perú y Canadá ha crecido rápidamente en los últimos años, con un saldo favorable y en aumento para el Perú. Solo en el último año (2011) las exportaciones peruanas hacía dicho mercado crecieron 43.9%, alcanzando los

US\$ 3,324 millones. En el mismo año, las importaciones a Canadá aumentaron 72.7% y totalizaron los US\$ 652 millones.

TABLA N° 06: Principales Mercados de Exportación durante los últimos de 3 años

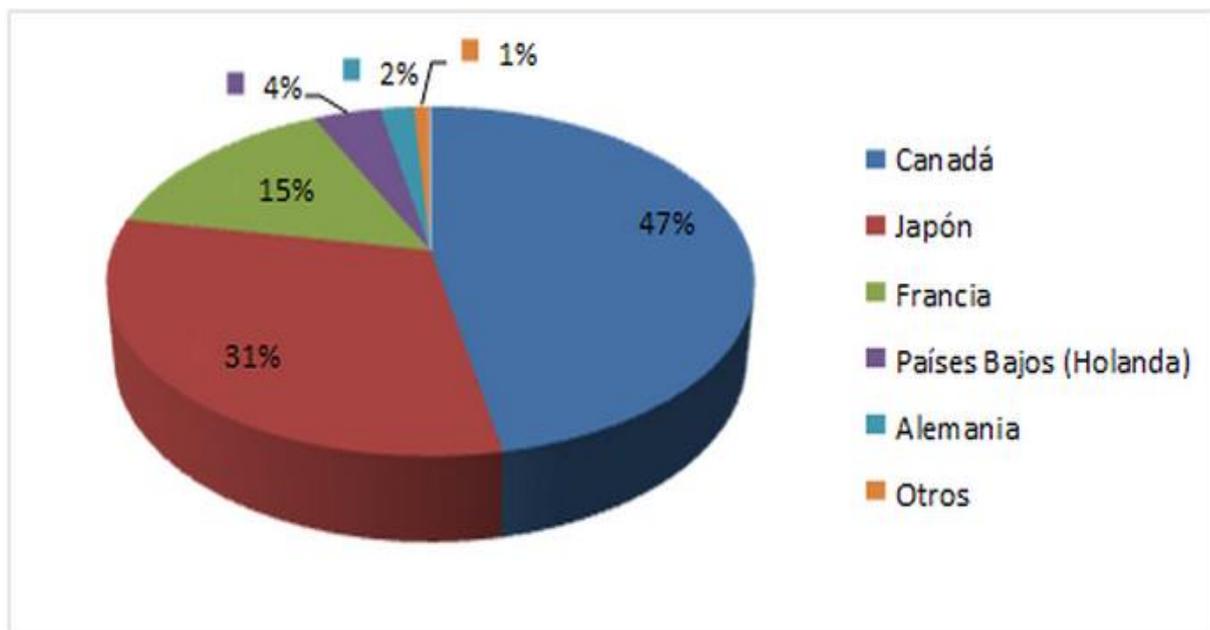
PAÍS SOCIO	US\$ FOB			% de participación		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Canadá	0	5,478	5,102	0%	75%	47%
Japón	0	0	3,360	0%	0%	31%
Francia	0	0	1,574	0%	0%	15%
Países Bajos (Holanda)	7	462	466	15%	6%	4%
Alemania	0	0	170	0%	0%	2%
Otros	40	1,320	100	85%	18%	1%
TOTAL	47	7,260	10,774	100%	100%	100%

Fuente: SUNAT
Elaborado por: Sierra Exportadora

Los principales productos que se exportan a Canadá son: oro, gasolina, minerales de plata, cobre y plomo, plata en bruto, aceite de pescado, mineral de zinc, harina de pescado, gas natural productos agropecuarios, mandarina, uvas frescas, artesanía, maderas y papeles, metal-mecánico, minería no metálica, pesquero, pieles y cueros, químicos, siderometalúrgico, textiles, joyería.

En 2010 Canadá ha sido el cuarto mercado de destino de exportación de productos Peruanos; así mismo las exportaciones peruanas a Canadá aumentaron 44% con respecto al 2009, de los cuales un 18% de aumento se registró en las exportaciones no tradicionales.

Grafico N° 02: DISTRIBUCIÓN DE EXPORTACIONES (US\$ FOB) DEL AÑO 2012



Fuente: SUNAT
Elaboración: Autores de la Tesis

TABLA N° 07: Principales Mercados de Exportación Durante los Últimos 3 años

País Socio	Cantidad (kg)			% de participación		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Canadá	0	448	358	0%	59%	34%
Japón	0	0	280	0%	0%	27%
Francia	0	0	175	0%	0%	17%
Países Bajos (Holanda)	1	220	115	2%	29%	11%
Italia	0	0	90	0%	0%	9%
Otros	36	88	20	97%	12%	2%
TOTAL	37	756	1,038	100%	100%	100%

Fuente: SUNAT
Elaboración: Sierra Exportadora

4.5.4.3. Requisitos para Exportar a Canadá

Tratado de Libre Comercio (TLC) Perú – Canadá: otorga arancel cero al 100% de las exportaciones peruanas desde su entrada en vigencia en Agosto 2009.

Trato Nacional y Acceso a Mercados: Todos los sectores se han visto beneficiados de este Acuerdo al incluirse el 96.9% de líneas en desgravación inmediata (particularmente buena parte de los sectores textil y confecciones y agro exportador) y el 1.8% de líneas en plazos de hasta 7 años. (MINCETUR)

Todos los productos alimenticios que se comercializan en Canadá deben cumplir con los patrones de salud y seguridad de alimentos establecidos por la CFIA, que prohíben el comercio de alimentos adulterados o mal etiquetados y regula los aditivos y colorantes que pueden ser utilizados.

Para garantizar el cumplimiento, la inocuidad y salubridad de los alimentos, la CFIA establece reglamentos relacionados con el etiquetado, el uso de aditivos, los productos de baja acidez en envases herméticamente sellados y los elementos contaminantes.

Ya que el mercado canadiense se encuentra provisto de productos de primera calidad de todos los tipos, los países exportadores deben establecer un sistema estricto de clasificación y control de calidad.

Las frutas, vegetales, procesados y congelados deben cumplir con los requerimientos establecidos en:

- La Reglamentación para Productos Procesados de la Ley de Productos Agrícolas de Canadá.
- La Reglamentación para empaquetado y etiquetado de la Ley Consumer Packaging and Labelling
- La Reglamentación de Alimentos y Medicamentos de la Ley Food and Drugs

La CFIA, puede inspeccionar arbitrariamente cualquier producto alimenticio para garantizar que los requerimientos mínimos (estándares de clasificación, etiquetado, envases y de salud) se cumplan. El producto que no cumpla será retenido hasta que satisfaga los requerimientos de la reglamentación, o puede ser sacado del país o destruido.

4.5.4.4. Transporte Internacional

- **Transporte Marítimo**

De los 24 puertos existentes y activos en el Perú, 19 son marítimos; y según el sistema de atraque se dividen en puertos de atraque directo y lancheonaje. Los puertos peruanos están bajo la administración de la Empresa Nacional de Puertos S.A. (ENAPU PERÚ), entidad descentralizada del Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú.

La red de puertos marítimos de la costa del Perú son las siguientes:

- En el norte: Cabo Blanco, Talara, Paita, Pacasmayo, Eten, Chicama, Salaverry, Chimbote, Besique, Casma y Huarmey.
- En el centro: Supe, Huacho, Chancay, Callao y Cerro Azul.
- En el sur: General San Martín, San Juan de Marcona, Mataraniello.

El puerto del Callao es el más importante del país. Está ubicado en la zona central del litoral peruano, dentro de la Cuenca del Pacífico, a la cual las rutas interoceánicas acceden cruzando el canal de Panamá y el Estrecho de Magallanes.

El puerto del Callao está ubicado en la Provincia Constitucional del Callao a 15 km del centro de la capital, Lima.

4.5.4.5. Transporte Marítimo

De los 24 puertos existentes y activos en el Perú, 19 son marítimos; y según el sistema de atraque se dividen en puertos de atraque directo y lancho aje. Los puertos peruanos están bajo la administración de la Empresa Nacional de Puertos S.A. (ENAPU PERÚ), entidad descentralizada del Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú.

La red de puertos marítimos de la costa del Perú son las siguientes:

- En el norte: Cabo Blanco, Talara, Paita, Pacasmayo, Eten, Chicama, Salaverry, Chimbote, Besique, Casma y Huarmey.
- En el centro: Supe, Huacho, Chancay, Callao y Cerro Azul.
- En el sur: General San Martín, San Juan de Marcona.

El puerto del Callao es el más importante del país. Está ubicado en la zona central del litoral peruano, dentro de la Cuenca del Pacífico, a la cual las rutas interoceánicas acceden cruzando el canal de Panamá y el Estrecho de Magallanes.

El puerto del Callao está ubicado en la Provincia Constitucional del Callao a 15 km del centro de la capital, Lima.

4.5.5. Mercado Objetivo

4.5.5.1. Descripción de Ottawa

Es la capital de Canadá y la cuarta ciudad más grande del país. Se ubica en el extremo sureste de la provincia de Ontario, a orillas del río Ottawa, que conforma la frontera entre las provincias de Ontario y Quebec. Se localiza aproximadamente a 400 kilómetros al este de Toronto y 200 al oeste de Montreal

- **Distribución por edad:**
 - 0-14 años: 15,7% (hombres 2.736.737 / mujeres 2.602.342)
 - 15-64 años: 68,5% (hombres 11.776.611 / mujeres 11.517.972)
 - 65 años y más: 15.9% (hombres 2.372.356 / mujeres 3.024.571)

- **Tasa de crecimiento:** 0,784%

- **Tasa de natalidad:** 10,28 nacimientos/1.000 habitantes

4.5.5.2. Participación del Mercado

- Porcentaje a Cubrir: 15%
- Segmentación : 15-64 años
- Total de la población : 23,294.52
- Venta Proyectada anual: 850 bolsas

4.5.6. Análisis de los Competidores

4.5.6.1. Principales Competidores Nacionales.

- **Características y tendencias de la demanda nacional**

El mercado nacional del aguaymanto es incipiente, recién hace pocos años se ha evidenciado su presencia en estado fresco en las góndolas de supermercados y en mercados especializados en Lima. En la actualidad, el mercado nacional demanda fruta fresca, principalmente con cáliz, que se usa como decorativo para adornar tortas, pasteles, bebidas, entre otros.

También se obtienen productos como mermeladas, yogures, dulces, helados, conservas en almíbar y licores, que son comercializados localmente. Un mercado reducido demanda fruta deshidratada y se comercializa en presentaciones personales y agroindustriales utilizándose en mezclas de cereales o frutos bañados en chocolate.

En el mercado nacional, la fruta entra a la gastronomía, al retail (mercados, tiendas y supermercados) y al procesamiento. En el futuro se espera que se incremente el uso de aguaymanto en salsas, en almíbar y en mermeladas. El crecimiento del mercado del aguaymanto se realizará en el sector convencional.

En Cajamarca, el precio del aguaymanto fresco al productor oscila entre S/. 1,50/ kg (convencional) y S/. 2,50/ kg (orgánico); en Lima se vende por mayor a S/. 3,00/ kg (convencional); seleccionado, en bandeja-canasta está a S/. 10/ kg. El producto seco se vende hasta a S/. 38/ kg más impuesto de ley.

El informe de agricultura en su estudio de factibilidad (2012) determina que en el Cusco el precio del aguaymanto fresco al productor oscila entre S/. 2,50/ kg (convencional), mientras que el precio del aguaymanto fresco, que proviene de Tarma, al productor es de S/. 4,60/kg (orgánico) puesto en Lima o Huancayo.

El precio al consumidor final en presentaciones de 250 g varía entre S/. 3.50 a S/. 7.20, en los supermercados y entre S/. 10.00 a S/. 15.00 por kilogramo al granel en otros mercados.

Como se observa en el siguiente cuadro, las principales empresas competidoras en el mercado nacional, principalmente Peruvian Nature esta empresa en el 2010, tuvo una participación del 6.53% en las exportaciones peruanas.

Cuadro N° 02: Participación en porcentaje de exportaciones de empresas nacionales.

EMPRESAS	PARTICIPACION EN LAS EXPORTACIONES (%)
Peruvian Nature	6.53%
NutryBody	5.20%
Algarrobos orgánicos	3.95%
Machu Picchu Foods	2.25%
Amazon Health	2.15%
ComAlt De Prod No Trad.	1.70%
Otras empresas	6.59%

Fuente: Sierra Exportadora

Elaboración: Los autores de la tesis

Como se observa a continuación existe una significativa evolución de las exportaciones de aguaymanto según sus principales presentaciones del 2007 –2012.

Tabla N° 08: Exportaciones de Aguaymanto según sus principales presentaciones del 2007-2012.

PRESENTACION	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Deshidratado	1,356.25	2,475.79	2,437.12	6,325.81	12,441.12	4,044.07
Orgánico	0,00	0,00	717.79	41.08	2,368.30	953.00
Natural	762.00	809.94	287.03	243.47	1,040.64	252.81
Golosinas	0.00	0,00	0,00	390,66	620,01	419,54
Mermelada	73.46	969.71	14.00	172.26	320.14	432,32
Polvo	0,00	2,13	0,00	458,91	236,41	0,00
Pulpa	2.800,00	1.026,60	0,00	2,437,70	79,55	135,84
Congelado	4,15	10,61	1,50	0,00	9,5	0,00
Jugo	0,00	0,00	56,91	56,06	1,21	0,00
Jarabe	0,00	181,55	0,00	0,00	0,00	0,00
Otras	231,48	38,12	746,900	5.449.43	40.729,20	4,510,38

presentaciones						
Miel	0,00	540,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pasta	9,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Extracto	1.615.04	4,24	0,00	6,95	0,00	0,00

Fuente: SGDR (2012).

Elaboración: Autores de la Tesis

Las exportaciones Peruanas de Aguaymanto, en sus diferentes presentaciones ha presentado un incremento, lo cual permite evaluar el mejoramiento desde su cosecha hasta su presentación final para poder ofrecer un producto de calidad en los mercados internacionales, que permitan tener una mayor demanda.

En la tabla N° 09 se muestra la evolución de las exportaciones de aguaymanto deshidratado de los últimos ocho años. El incremento en los años 2010 y 2011 es considerable.

Tabla N° 09: Exportaciones Peruanas de Aguaymanto Deshidratado

Año	Valor FOB US\$	Volumen Bruto Kg	Valor Unitario Promedio US\$/Kg	Variación % Valor FOB	Variación % Volumen Bruto Kg
2002	0.00	0.00			
2003	0.00	0.00			
2004	10,576.82	1,338.14	7.90		
2005	9,139.02	1,138.34	8.03	-13.59%	-14.93%
2006	18,790.00	1,513.16	12.42	105.60%	32.93%
2007	14,663.17	1,356.25	10.81	-21.96%	-10.37%
2008	30,368.72	2,475.79	12.27	107.11%	82.55%
2009	25,776.26	2,437.12	10.58	-15.12%	-1.56%
2010	76,838.35	6,325.81	12.15	198.10%	159.56%
2011	170,225.40	12,441.12	13.68	121.54%	96.67%

Fuente / Elaboración– SGDR (2012).

En la tabla N° 10 se muestra la evolución de las exportaciones de aguaymanto orgánico de los últimos cuatro años. El incremento en el 2011 es considerable, en

donde se observa que pese a estar como producto exportable desde el 2009 aproximadamente, ha logrado un rápido posicionamiento en el mercado internacional.

Tabla Nº 10: Exportaciones Peruanas de Aguaymanto Orgánico

Año	Valor FOB US\$	Volumen Bruto Kg	Valor Unitario Promedio US\$/Kg	Variación % Valor FOB	Variación % Volumen Bruto Kg
2009	16731.18	717.79	23.31	-	-
2010	391.25	41.08	9.52	-97.66%	-94.28%
2011	61967.84	2368.30	26.17	15738.43%	5664.52%
TOTALES	79090.27	3127.17	25.29		

Fuente: PROMPERU

Elaboración: Autores de la Tesis

La producción de Aguaymanto se lleva a cabo por pobladores de los diversos distritos y provincia de la región que en forma organizada, impulsados por diferentes empresas e instituciones que se dedican a la producción de Aguaymanto.

La producción de aguaymanto en el Perú y particularmente en Cajamarca, se adaptado conocimientos de Colombia y de otros cultivos, generándose técnicas locales para incrementar los volúmenes de producción.

Por lo general el acopio del producto en la región es realizado de manera directa por las empresas comercializadoras y transformadoras de este producto en las mismas chacras de los productores hacia donde acuden con sus unidades (camiones o camionetas) para acopiar determinadas cantidades.

4.5.6.2. Análisis de los Competidores a nivel Internacional

El principal destino de las exportaciones peruanas es Estados Unidos, luego en el continente Europeo es Alemania específicamente. Perú exporta el 99 % de esta fruta en deshidratado, ya que en fresco, Colombia sería nuestro principal competidor, además que los clientes para esta presentación no lo necesitan con certificación orgánica, ya que los consumidores no lo piden por ello quedamos en desventaja ya

que el producto convencional por el mismo uso de agroquímicos, sale de una mejor calidad aparente y su rendimiento por hectárea es mucho más, a parte que aún no tenemos una agricultura tecnificada como exige el mercado para aguaymanto fresco y Colombia si lo tiene, además que este país tiene más de 20 años trabajando con este producto.

- **Características y tendencias de la demanda internacional**

En general, se puede decir que todos los países europeos están importando esta fruta, podemos citar a España, Vietnam, Tailandia, China, entre otros. Para el caso peruano el principal destino es Rusia, seguido de Holanda, Francia, Estados Unidos, Canadá, entre otros.

Como se observa en la siguiente tabla

Tabla Nº 11: Indicadores Comerciales para un producto exportado por Perú.

Importadores	Indicadores comerciales				
	Valor exportada en 2013 (miles de USD)	Participación de las exportaciones para Perú (%)	Cantidad exportada en 2013	Unidad de medida	Tasa de crecimiento de los valores exportadas entre 2009-2013 (% p.a.)
Total	24049	100	7802	Toneladas	47
Federación de Rusia	5747	23,9	2680	Toneladas	75
Países Bajos (Holanda)	4078	17	1396	Toneladas	43
Francia	3337	13,9	861	Toneladas	41
Estados Unidos de América	2606	10,8	257	Toneladas	80
Canadá	2104	8,7	640	Toneladas	66
Reino Unido	1840	7,7	543	Toneladas	42
Bélgica	867	3,6	245	Toneladas	41
Alemania	623	2,6	156	Toneladas	54

Fuente: TRADEMAP

Elaboración: Propia

Se eligió a estos países, porque en su lista de compradores Canadá, aparece en el quinto puesto al igual que para Perú, es por eso que se estudiara cada características de cada país y se relacionara con las características del Perú, para así poder realizar un cuadro comparativo.

4.6. Plan Estratégico

4.6.1. Descripción de la Empresa

La empresa llevará por nombre G&J Exportadores S.AC. Dedicada a la comercialización de Aguaymanto Deshidratado, hacia los mercados internacionales.

4.6.2. Misión

Somos una empresa Cajamarquina que produce aguaymanto deshidratado, basada en cumplir los estándares de calidad que el mercado requiere, brindando así un producto natural que contribuye con la protección de su salud.

4.6.3. Visión

Ser una empresa reconocida a nivel internacional con líder en exportación de Aguaymanto en sus diferentes presentaciones, para el año 2018.

4.6.4. Valores

La empresa se basa principalmente en 4 pilares importantes que permitirán sobresalir frente a la competencia como es:

- Responsabilidad
- Integridad
- Trabajo en Equipo
- Innovación.

4.6.5. Objetivos Estratégicos

Nuestro objetivo estratégico es lograr introducir Aguaymanto Deshidratado al mercado de Canadá- Ottawa, y lograr posicionamiento.

4.6.6. Estrategia Competitiva

4.6.6.1. Estrategia de Liderazgo en Costos

Lograr una producción de menor costo en la producción de Aguaymanto, en la asociación de Productores de Aguaymanto y Quinua Orgánico; incentivando a los productores para adquirir insumos a costos más bajos y no afecten los costos de

producción, y se pueda obtener un producto de calidad, que permitan tener un margen para poder vender en el mercado internacional.

A través de la aplicación de esta estrategia se busca obtener una mayor participación en el mercado y, por tanto, aumentar las ventas, eliminando en un futuro a la competencia del mercado.

Para poder reducir costos y aplicar adecuadamente la estrategia de liderazgo en costos necesitamos:

- Producir y clasificar de manera igualada aguaymanto
- Producir en grandes volúmenes.
- Usar suministros eficientes de materia prima.
- Aprovechar al máximo la maquinaria adquirida
- Realizar controles en costos y gastos indirectos.
- Crear una cultura de reducción de costos en los productores
- Reducir costos en funciones de ventas, marketing y publicidad.

4.6.7. Posicionamiento

Para esta Estrategia se trabajara con la Matriz Ansoff, quien permite evaluar el producto en el mercado, ya sea en el existente o nuevo. Si fuese el caso.

Grafico N° 03: Matriz de Ansoff



Fuente:
 Elaboración: Autores de la Tesis

A través de la matriz, y la evaluación realizada, nuestro producto se encuentra en el cuadrante de “Estrategias de penetración en el mercado”, ya que existe un mercado que consume Frutas exóticas o frutos secos, ya que el producto en el mercado internacional existe.

4.6.8. Matriz FODA

Es una herramienta estratégica, que nos permite analizar las fortalezas y oportunidades que presenta el mercado canadiense para la aceptación del Aguaymanto Deshidratado, en base a las debilidades y amenazas que presenta el mercado en cuanto su clima político, social y los competidores que puedan ingresar al mercado o los que están establecidos en el mercado

Cuadro Nº 03: Matriz FODA de Canadá

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> - Producto de calidad - Bajos Costos de Producción - Producción durante todo el año - Recojo de mercadería Quincenalmente - Fácil acceso a materia prima - Mano de obra calificada - El producto presenta un margen de rentabilidad atractivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de visión empresarial - Primera vez que se envía el producto al mercado de Canadá. - No existe experiencia en exportar el producto en volúmenes altos - Desorganización en planificación de actividades que realizan para la producción - Bajos recursos financieros
OPORTUNIDADES	FO	DO
<ul style="list-style-type: none"> - Mercado en crecimiento - Mercado con alto 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar el bajo costo de producción, que permita ingresar al mercado Canadiense, y poder tener un diferencial competitivo en 	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar la planificación estratégica, empresarial en los productores, para poder ingresar al mercado

<p>poder adquisitivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercado interesado en productos exóticos y frutos secos con beneficios para la salud. - Canadá socio estratégico de Perú. - Presencia en Ferias internacionales a nivel nacional e internacional. 	<p>cuanto a precio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar la producción para abastecer el mercado interesado en frutos secos. - Impulsar el desarrollo de los productores a través de la promoción de los productos en ferias internacionales. 	<p>competitivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer un precio atrayente en el mercado internacional, que permita un incremento en los ingresos de la empresa. - Incentivar el acceso al financiamiento para mejorar la producción.
AMENAZAS	FA	DA
<ul style="list-style-type: none"> - Productos sustitutos - Competidores existentes - Marcas posicionada en el mercado - Problemas socio-económicos en el país - Exigente mercado en la adquisición de productos naturales 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar la producción para poder cubrir el mercado. - Enfocar las ventas a través de un intermediario, que permita adquirir conocimientos en el mercado ingresado - Aprovechar la mano de obra, y producto de calidad para cumplir con los estándares de calidad. - Promover capacitaciones para incrementar el conocimiento empresarial de los productores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Integrar a los productores para que tengan una visión empresarial, enfocada hacia un solo objetivo. - Incentivar para poder diversificar y permanecer en el mercado internacional. - Promover las exportaciones para generar la mejora de los productos en un mercado competitivo. -

Elaboración: Autores de la tesis

4.6.9. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

TABLA N° 12: Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Interés de inversionistas	0,1	4	0,4
Creciente tendencia del consumo	0,15	3	0,45
Materia prima accesible	0,15	3	0,45
Certificados en orgánico	0,15	3	0,45
AMENAZAS			
Normas Fitosanitarias	0,2	2	0,4
Factores climatológicos	0,1	1	0,1
Ingreso de nuevos competidores	0,15	2	0,3
TOTAL	1		2,55

Elaboración: Autores de la tesis

Como se observa el resultado es favorable, ya que es mayor a los 2.55; lo cual hace interesante al producto dentro de un mercado competitivo, pero sin dejar de lado las amenazas que influyen en la producción.

4.6.10. Análisis de la Matriz del Perfil Competitivo – (MPC)

Es una herramienta analítica que identifica las fortalezas y debilidades particulares. Los resultados dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones.

Es por ello que se ha elegido analizar a la empresa que estamos desarrollando para poder evaluar las fortalezas con las que cuenta para poder mejorar las debilidades que encontremos, para poder ofrecer un producto de calidad y cuando lo solicite el mercado internacional.

Tabla Nº 13: Matriz del Perfil Competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO – MPC			
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Producción de aguaymanto durante todo el año	0,35	4	1,4
Mercado interesado en frutas exóticas	0,25	2	0,5
Uso de maquinaria adecuada	0,2	3	0,6
Precio adecuado al mercado	0,2	3	0,6
TOTAL	1		3,1

Elaboración: Autores de la tesis.

Como se observa tenemos fortalezas que favorecerán en un mercado competitivo, que permitirán a la empresa mantenerse en el mercado y poder atender al mercado.

Tabla Nº 14: Factores Determinantes Del Éxito.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Accesibilidad a la materia prima	0,25	4	1
Producto natural	0,25	3	0,75
Uso de maquinaria adecuada	0,15	3	0,45
DEBILIDADES			0
Empresa nueva en el mercado	0,15	2	0,3
Estacionalidad	0,1	2	0,2
Financiamiento	0,1	1	0,1
TOTAL	1		2,8

Elaboración: Autores de la tesis.

Como se observa el resultado es mayor a 2.5, siendo favorable para la empresa indicándonos que las fortalezas presentadas pueden ayudar a mejorar las debilidades para cumplir con la atención al mercado internacional.

4.6.11. Análisis de fuerzas competitivas del sector – Porter

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

o Rivalidad entre los competidores del sector

Existe actualmente a nivel local y nacional la oferta de productos en base a aguaymanto en las presentaciones orgánico y deshidratado, existiendo así rivalidad entre competidores. Por lo que las empresas que producen este fruto podrían incursionar en el negocio de aguaymanto deshidratado, ya que podría tener experiencia y respaldo financiero, con lo cual el grado de rivalidad puede tender a medio alto, donde la clave de diferenciación se daría por la forma de negociación con los clientes.

Los competidores nacionales son:

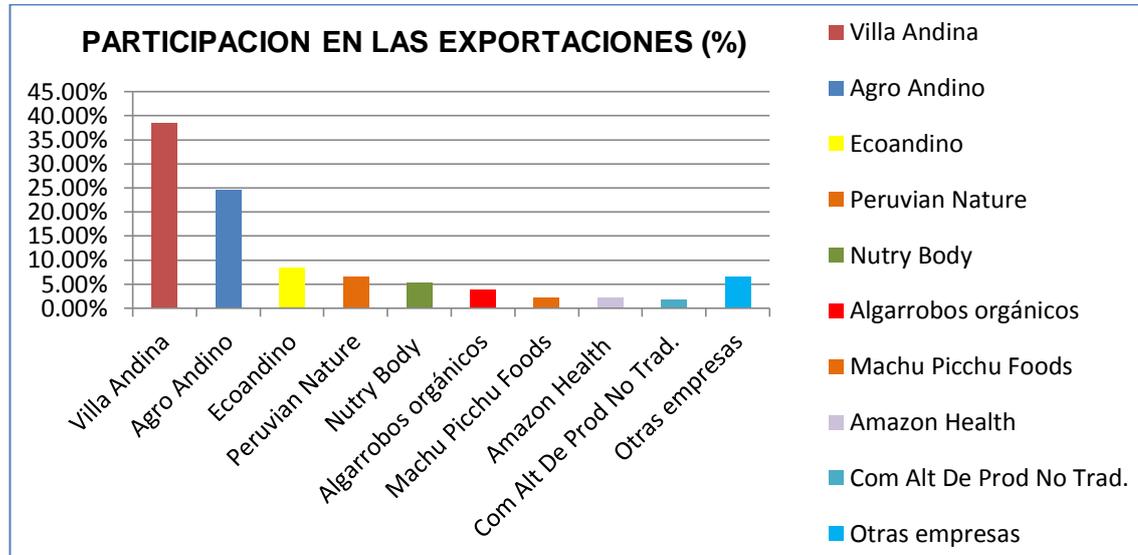
Tabla Nº 15: Empresas comercializadoras de Aguaymanto en Perú

EMPRESAS	PARTICIPACION EN LAS EXPORTACIONES (%)
Villa Andina	38.60%
Agro Andino	24.70%
Ecoandino	8.33%
Peruvian Nature	6.53%
NutryBody	5.20%
Algarrobos orgánicos	3.95%
Machu Picchu Foods	2.25%
Amazon Health	2.15%
ComAlt De Prod. No Trad.	1.70%
Otras empresas	6.59%
TOTAL	100.00%

Fuente: SIICEX

Elaboración: Autores de la Tesis

Gráfico N° 04: Empresas comercializadoras de Aguaymanto en Perú



Fuente: SIICEX

Elaboración: Autores de la Tesis

○ **Amenaza de productos sustitutos**

Los productos sustitutos para la presentación de Aguaymanto Deshidratado, es básicamente las frutas exóticas o secas, como nueces, Berries y arándanos, que son producidas a nivel internacional.

○ **Proveedores y poder de negociación**

A nivel local los proveedores de aguaymanto, se encuentran principalmente asociados de manera formal e informal, es decir inscritos en la SUNARP, así mismo también existen productores individuales, por lo tanto podemos indicar que el poder de negociación de los proveedores, es partir de alta oferta del producto (como materia prima), no dejando de lado la calidad que cada productor puede ofrecer.

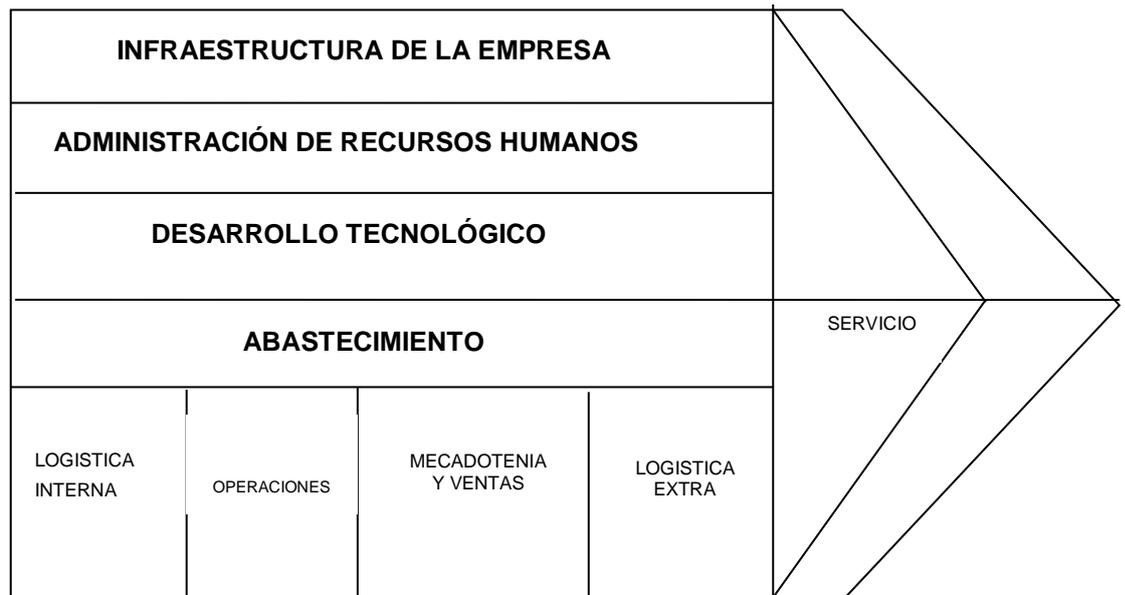
○ **Diversidad de clientes y poder de negociación**

Para poder llegar al consumidor se realizará a través de intermediarios (supermercados), teniendo en cuenta que el poder de negociación de de estos establecimientos es alto, debido a que no se tiene la capacidad logística para conseguir un cartera de distribuidores.

4.6.12. Análisis de la Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta propuesta por Michael Porter en su libro “la ventaja competitiva” y es poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica, que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, está conformada por dos partes.

Grafico Nº 05: Cadena de Valor



Fuente: Cadenas Productivas – Paz Silva (2007)

Elaboración: Autores de la Tesis

A continuación se detalla las actividades a realizar, en cada uno de los niveles de la organización como es:

- **Infraestructura:** Implementar y capacitar al personal, en cuanto a la maquinaria que manejamos así como los equipos utilizados en el proceso de producción de Aguaymanto para su deshidratación.
- **Administración de Recursos humanos:** Parte del eslabón que organiza, gestiona y capacita a los colaboradores, que permita mejorar y fortalecer la asociatividad en el, caserío de Callatpampa – Magdalena.

- **Adquisición:** Analizar de una manera objetiva la inversión, en cuanto a la publicidad y merchandising, así mismo las estrategias de entrada al mercado Canadiense, a partir de una correcta evaluación de personal capacitado.
- **Logística de entrada:** Se evaluará las condiciones de trabajo que se tendrá con los proveedores, que permitan tener un conocimiento del manejo de la producción para poder atender al mercado Canadiense como lo requiera.
- **Producción:** Se evaluará al personal que se encuentra en la producción y comercialización de Aguaymanto.
- **Logística de salida:** Permite llevar un registro de los envíos que se realiza a nivel internacional, de acuerdo a los pedidos solicitados por el mercado Canadiense, en la fecha y hora indicada.
- **Mercadotecnia y ventas:** Consiste en encontrar nuevos mercados a través de las propuestas de marketing, como son la participación en ferias principalmente, en donde se obtiene una red de contacto mucho mayor, es decir potenciales clientes.
- **Servicio posventa:** A partir de la red social, se tendrá una comunicación más efectiva con el cliente.

4.7. Plan de Marketing

Este plan es importante ya que nos permitirá evaluar los atributos y la diferenciación que presenta nuestro producto, en este caso el Aguaymanto Deshidratado, en el mercado Canadiense.

4.7.1. Objetivos del Marketing

- Proporcionar a la asociación de Productores de Aguaymanto y Quinoa Orgánica, estrategias que permitan incrementar las ventas y posicionamiento de la marca en el mercado.
- Establecer mecanismos que permitan mantener el crecimiento del producto.
- Determinar los recursos económicos y humanos necesarios que contribuyan a la aplicación de cada una de las estrategias a aplicar.

- Conocer más del cliente partir de información obtenía en una plataforma virtual, que nos permita tener un contacto más cercano con los clientes, con el fin de conocer sus expectativas u necesidades.

4.7.2. Producto

Es aguaymanto deshidratado, en bolsas de 250 gramos

TABLA N° 16: Descripción del Producto

Nombre Comercial Español	Aguaymanto Deshidratado
Nombre Comercial Inglés	FRUITS DRIED
Partida Arancelaria	0810905000
Descripción Arancelaria	(uchuvas, Physalis peruviana frescas)

Elaboración: Propia

En la etapa inicial se desarrollara una Estrategia De Valor Medio (precio de mercado medio y calidad de producto medio), consiguiendo la optimización de los recursos basado en las experiencia y conocimiento de los productores de Aguaymanto, que nos permita competir con bajos costos; lo cual permitirá mantener e incrementar la participación de mercado.

4.7.2.1. Atributo del Aguaymanto Deshidratado

a) Marca: *FRUITS DRIED*



b) Envase:

La presentación del Aguaymanto Deshidratado, será en:

- Envase primario: bolsas de polietileno de 200 gr selladas al vacío.
- Envase secundario: cajas de cartón corrugado conteniendo 5 Kg. de producto.

c) Etiqueta



La etiqueta facilitara información al consumidor, como la de conocer las características, fecha de caducidad, componentes del producto.

Así como el de convertirse en un instrumento de promoción del producto. La etiqueta tendrá la siguiente información:

- **Slogan:** Dulce Sabor
- **Ingredientes:** Aguaymanto
- **Peso aproximado:** 250 gramos
- **Modo de conservación:** Conservar en un lugar fresco y seco
- **Vida útil:** 1 año
- **Código de barra**

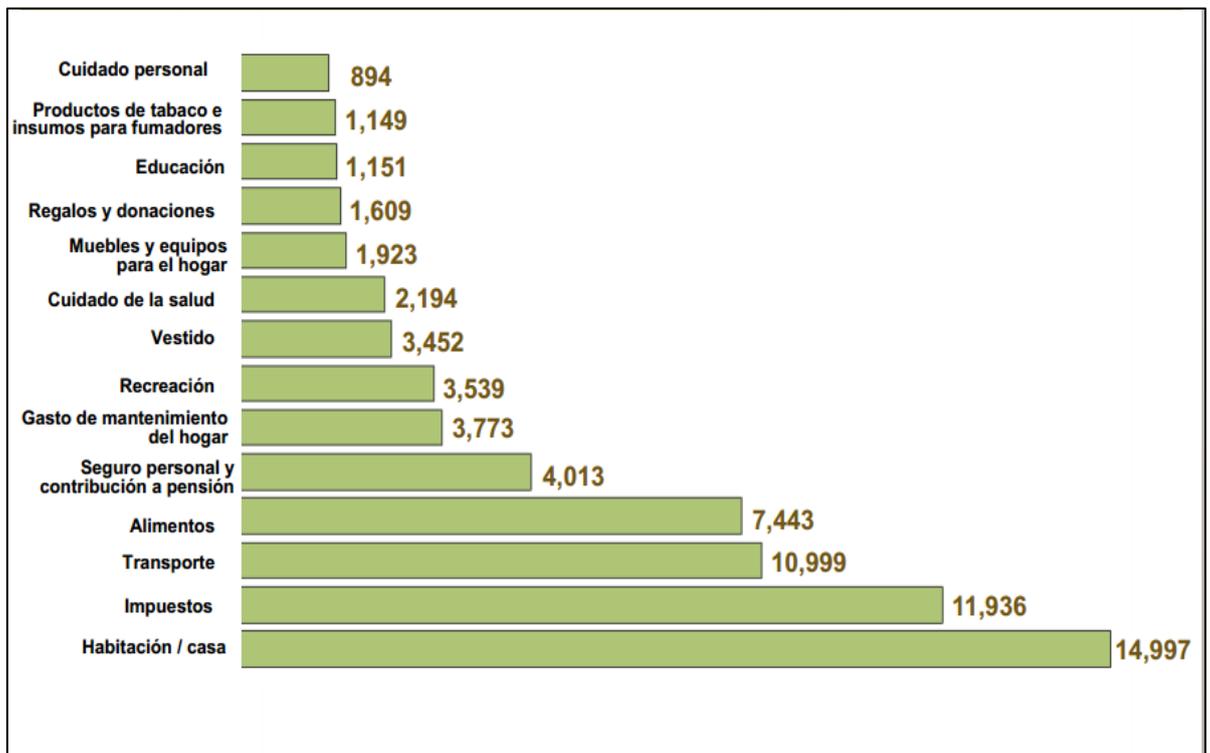
4.7.3. Plaza: Canales de distribución a utilizarse

- **Mercado de Destino:**
CANADA – OTAWA
- **Perfil del consumidor Canadiense:**
 - Informado, exigente, consiente de precios
 - Altos ingresos (20% hogares > \$70mil)
 - Dueño de su casa (crecimiento de hogares de doble Ingreso)
 - Diferencias Regionales (Quebec y Ontario)
 - Consciente de la salud, del medio ambiente

- Sensible a las causas sociales (fairtrade, sostenibilidad, CSR)
- Cada vez más multicultural

Como se muestra a continuación, en los 14 primeros gastos que realiza el Canadiense (2010) en CND

Grafico N° 06: Gastos Principales que realizan los Canadienses



Fuente/ Elaboración: TFO-Statistics Canadá 2011

Observando que el canadiense, realiza compras significativas en cuanto alimentos, siendo así la compra de productos que cuiden su salud, así mismo productos que puedan conservar de manera más fácil y que se puedan combinar con diferentes alimentos para su consumo.

- **Según Indicadores Económicos**

- Alta dependencia del comercio exterior
- Importación 31% de PIB; Exportación 29% de PIB
- Mercado de importación es abierto, diversificado y creciente, pero competitivo

- **Supermercados en Canadá – Ottawa**

- Maxi
- Provigo
- Metro
- SuperC,Loeb
- FoodBasics
- Wal-Mart

Son los principales supermercados de Ottawa, en donde se puede comercializar Aguaymanto Deshidratado, y la manera más fácil de llegar al consumidor, ya que un supermercado es un canal de distribución más accesible para el consumidor, en donde le permite escoger de una manera más informada y realizar una combinación al momento de realizar sus compras.

4.7.4. Precios

TABLA N° 17: Matriz de Selección de Estrategia de Precio

		PRECIO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
CALIDAD DEL PRODUCTO	ALTA	Estrategia Prima	Estrategia de Valor Agregado	Estrategia de Valor superlativo
	MEDIA	Estrategia de sobreprecio	Estrategia de Valor Medio	Estrategia de valor bueno
	BAJA	Estrategia de hurto	Estrategia de falsa economía	Estrategia de economía

Elaboración: Propia

Para esto se propone una negociación constante con los proveedores aprovechando los descuentos por volumen. Ya que existe producción eficiente que cubran la demanda del mercado, generando la penetración inmediata al mercado Canadiense, a partir del alto volumen de ventas, que nos permita atraer a nuevos socios a la empresa.

TABLA N° 18: Presupuesto del Plan de Marketing

<u>PLAN DE MARKETING</u>	<u>COSTOS</u>
Diseño de Etiquetas	s/. 20.0
Diseño de Brochure	s/. 15.0
Diseño de Banner	s/. 15.0
Tarjetas de presentacion	s/. 15.0
Creacion de una pagina Web	s/. 50.0
Total	s/. 115.0

Elaboracion: Autores de la tesis

4.7.5. Promoción

Para promocionar el Aguaymanto Deshidratado, se utilizara la estrategia de participación en ferias y eventos locales a realizarse en el mercado en relación al producto. Existen 4 ferias principales y eventos relacionados con la alimentación a la que asisten importadores, agentes y distribuidores de todo el país. Estas ferias son las siguientes:

- CRFA Show – Toronto, 4 al 6 marzo, 2012. Organizada por la Canadian Restaurant and Food Services Association, esta feria se celebra todos los años en Toronto en el mes marzo. Participan proveedores, compradores y profesionales, internacionales y locales, de los rubros de distribución de alimentos con especial énfasis en Food Service. La última versión contó con 1200 expositores y con un total de 11.949 visitantes, dentro de los cuales 8.414 son profesionales y/o tomadores de decisiones.
- SIAL Canadá – Toronto, 11 al 13 mayo, 2011. Feria internacional de alimentación, bebidas, vino y licores que se celebra anualmente en Canadá en las ciudades de Montreal y Toronto como sedes rotativas. Con aproximadamente 820 empresas expositoras y con una asistencia de 10,000 visitantes en su última versión, la feria SIAL Montreal se destaca como una de las muestras de alimentos más importantes en Canadá. Si bien asisten compradores de alimentos de todo Canadá, y EEUU, esta feria constituye una especial instancia para contactar directamente a importadores y distribuidores que trabajan abasteciendo los canales retail del este de Canadá.

- Grocery Innovations Canada - Toronto, 24 y 25 Octubre 2011. Organizada por The Canadian Federation of Independent Grocers (CFIG). Su fin es apoyar y promover la industria nacional de la alimentación. Los expositores son productores y exportadores de alimentos, proveedores de equipamiento y servicios para la industria de distribución de alimentos, y procesadores de alimentos. Esta feria es visitada por profesionales y tomadores de decisiones provenientes de las principales empresas detallistas y mayoristas del sector de la alimentación en Canadá, así como también comercializadores y productores de esta industria.

- Grocery Showcase West – Vancouver, 22 y 23 abril 2012. Organizada por The Canadian Federation of Independent Grocers (CFIG). La última edición de esta feria contó con la participación de 4.000 empresas detallistas y mayoristas, líderes en el sector de la alimentación en la zona oeste del país. Esta feria es el evento de promoción de alimentos y productos relacionados más importante del oeste de Canadá, cuyas principales provincias (Alberta y British Columbia) representan un mercado consumidor total de 8 millones de habitantes.

Es importante mencionar que aquellos expositores extranjeros que deseen participar en ferias internacionales dentro de Canadá, deberán cumplir ciertos requisitos para la importación de los productos en exhibición.

- Crear un nuestro sitio web, para dar a conocer y mantener un constante desarrollo en las ventas de nuestros productos, que permita tener un flujo de información (correos, avisos de promociones, nuevos avances tecnológicos, artículos relevantes) de los productores de Aguaymanto y Quinoa Orgánica , que permita mantener relaciones de fidelidad con los socios estratégicos.

- Elaborar un spot publicitario de la localidad de Magdalena, dando a conocer el origen del producto, el proceso de elaboración del producto y los premios que obtuvieron como asociación, y la certificación Orgánica. Y promocionarlo en las ferias a participar.

- Se enviarán muestras y el material audiovisual (CD-Spot Publicitario) a nuestros socios estratégicos para dar a conocer nuestro producto, y el diferencial que tiene.

Para posicionarnos en el mercado se utilizan las siguientes estrategias:

- Investigación continúa a nuestros potenciales clientes.
- Ofrecer promociones y ofertas de nuestros productos.
- Uso de técnica de merchandising.
- Atender los pedidos solicitados por el mercado Canadiense
- Visitas temporáneas al lugar de exportación, para observar la comercialización de nuestro producto.

Para estrategias de penetración y crecimiento se propone:

- a. Dar a conocer los beneficios de nuestro producto
- b. Brindar un producto de buena calidad
- c. Adquirir la tecnología y maquinaria adecuada y debidamente preparada para la fabricación de nuestro producto.
- d. Superar las barreras de entrada de nuevos competidores, y específicamente las del país de destino.
- e. Lograr posicionarnos en el mercado de forma satisfactoria.
- f. Mantener la relación y comunicación con nuestros clientes, para tener buenos niveles de satisfacción.
- g. Implementar y mejorar el área de comercialización, para monitorear el correcto desempeño de las acciones de marketing.

4.8. Plan de Operaciones y producción

4.8.1. Objetivos

- Identificar y dar solución a los cuellos de botella para la producción y comercialización de aguaymanto deshidratado a Canadá.
- Aplicar pasos de Teoría de Restricciones en todos los procesos.
- Aplicar la Calidad Total

4.8.2. Flujoograma de Deshidratación de Aguaymanto

El producto a exportar es aguaymanto deshidratado cuya ventaja es que las frutas logran preservar así la mayoría de sus propiedades nutricionales aumentando el tiempo de vida útil.

En la actualidad, la técnica de deshidratación cumple un papel fundamental en la región andina como una excelente alternativa para los agricultores, ya que el almacenamiento del producto es menos complicado y la cantidad de merma es mucho menor. Las frutas deshidratadas son una verdadera fuente de energía, con fructosa natural y un delicioso e intenso sabor.

El producto es elaborada a partir del aguaymanto fresco, fruta sana y de un color amarillo, para poder ser procesada es retirada su capullo el cual pasa por un control de calidad para determinar si la fruta se encuentren deteriorada o no. Luego es deshidratado para mantener las características de la fruta y sus propiedades nutricionales.

Gráfico N° 07: Flujoograma de Deshidratado de Aguaymanto



Elaboración: Autores de la tesis

Una vez recolectada la fruta se inicia la etapa de pos cosecha o acondicionamiento de la fruta en la cual se llevan a cabo todas las operaciones o actividades que conduzcan a aumentar la vida útil de la fruta y responder a los requisitos exigidos por el mercado.

a) Selección

Con la selección se busca separar los frutos defectuosos por daños de insectos, hongos o bacterias, falta de madurez u otros que no los hagan aptos para la comercialización. Generalmente se revisa externamente y luego se abre el cáliz con cuidado hasta ver completamente el fruto para comprobar su integridad.

b) Pre-enfriamiento

Tiene por objeto reducir la temperatura interna de la fruta, lo más pronto posible después de la recolección, con el fin de hacer más lentos los procesos de maduración y degradación de la fruta.

En el caso del aguaymanto con cáliz, el pre enfriamiento con aire es el más recomendable, ya que además de enfriar la fruta, favorece la deshidratación del cáliz y con ello la preservación de la fruta.

c) Recepción

La fruta es transportada hasta el punto de acopio de la parcela donde se mantiene temporalmente hasta su despacho, ya sea que el mismo productor la lleve o el comercializador la recoja. Los frutos deben estar contenidos en jabas de plástico de hasta 5 Kg.

La zona de recepción debe estar aislada de la zona de proceso, aquí se deben realizar muestreos para verificar la calidad y determinar el porcentaje de frutos aptos para el proceso, debe hacerse en un local o cobertizo acondicionado para el efecto, con las medidas de protección necesarias (malla, techo, piso de cemento, paredes, etc.) ventilado, aseado e higienizado, dotado de estibas y ubicado lejos de posibles focos de contaminación.

d) Clasificación

Consiste en agrupar los frutos sanos y limpios con características similares de tamaño, color, firmeza, textura y apariencia. También se puede considerar su estado de madurez por medio de los Brix (6.5°) y pH (3.7).

Estos parámetros o grados de calidad, al igual que los parámetros de selección, clasificación, presentación y empaque deben ser fijados de acuerdo al destino final de la fruta o acordados directamente con el cliente y preferiblemente antes del momento de cosecha con el fin de obtener el mejor flujo en el trabajo y en rendimiento.

e) Limpieza y Desinfección

- **La limpieza.** Se ocupa de la remoción de los residuos, impurezas y demás suciedad visible donde se requiere de un secado posterior para evitar el desarrollo de microorganismos. Además exige un control escrupuloso del estado sanitario del agua, de los equipos y herramientas utilizadas, la eliminación adecuada de los desechos y el cuidado posterior del producto ya lavado.
- **Desinfección.** Con esta labor se pretende la remoción de los microorganismos. Se emplea una solución de hipoclorito de sodio con una concentración de 100 ppm de cloro libre residual durante 2 a 6 minutos a temperatura ambiente. Después de la desinfección es preciso orearlas antes de empacarla.

f) Oreado

La mayoría de las frutas se dejan escurrir en las mismas canastillas, lo cual es una buena opción cuando se tiene una ventilación adecuada. La ventilación natural constituye una buena alternativa, siempre y cuando el producto este protegido de posibles focos de contaminación.

g) Deshidratación del Cáliz

Para la deshidratación del cáliz se utiliza una corriente de aire de baja humedad. Normalmente esta tarea puede lograrse con aire a condiciones ambientales. Es recomendable extender la aguaymanto en capas muy delgadas de dos o tres frutas de alto, o utilizar canastillas de baja capacidad para acelerar la velocidad de deshidratación.

Además puede almacenarse en cuartos con piso falso o utilizar estibas para facilitar la ventilación. De acuerdo con las condiciones de aire y el flujo del mismo la deshidratación del cáliz puede tardar desde tres horas hasta las 24 horas. El punto ideal de humedad final del cáliz está alrededor de 35% de humedad. Una vez deshidratado el cáliz, se procede a empaquetar la fruta.

h) Empaque

En cuanto a la logística de la comercialización, el empaque debe exhibir el producto ante los ojos del comprador y promover su venta.

i) Almacenamiento

A fin de que las frutas se conserven en buenas condiciones, el almacén deberá ser limpio, fresco y ventilado para evitar problemas de mermas o deterioro durante su almacenamiento

4.8.3. Deshidratación

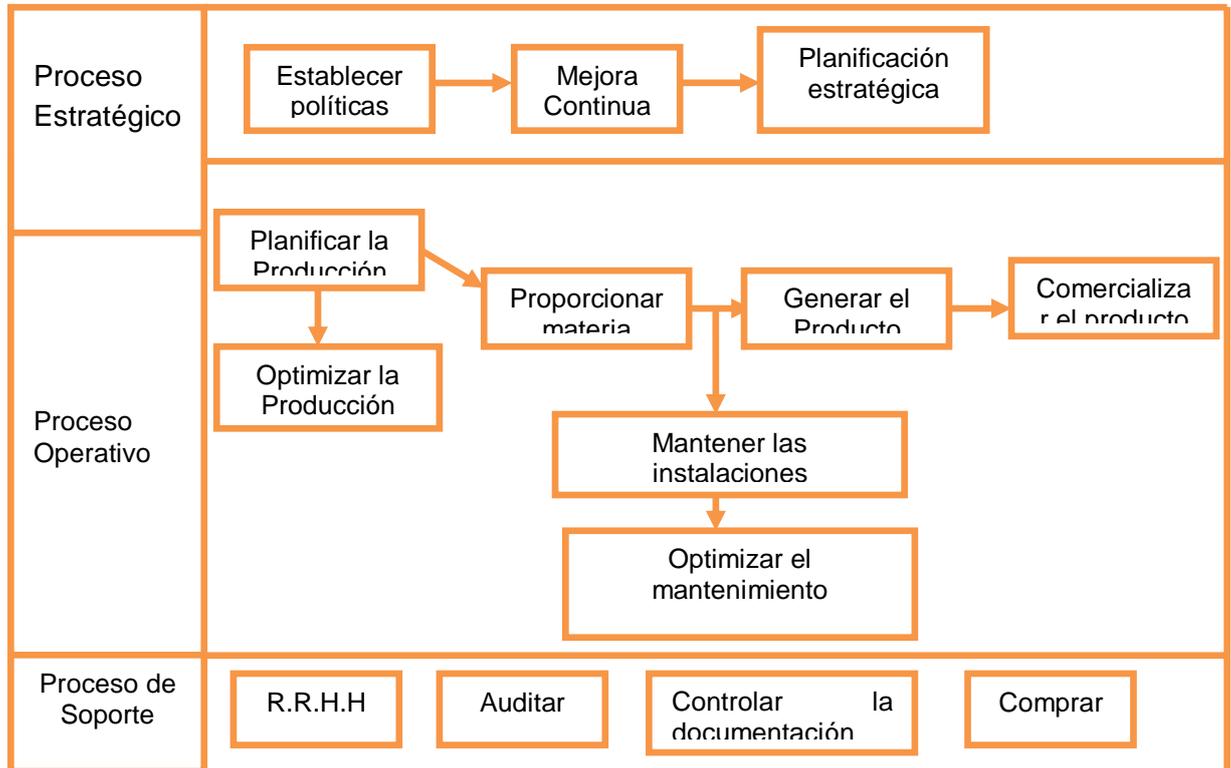
- **Proceso de deshidratación**

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

La fruta deshidrata tiene mayor precio de venta, en el mercado nacional se comercializa en hasta S/. 38.00/Kg (sin IGV). En el mercado internacional los precios oscilan alrededor de US\$ 11.00 y \$ 15.00. Los precios a los que se ofrecen el aguaymanto deshidratado en presentación al consumidor de 2 oz a \$4.49, la de 8 oz a \$15.95 y \$ 13.95, y la de 16 onzas a \$25.95 y \$23.95.

Las actividades de selección, pre –enfriamiento y recepción, retiro de cáliz, limpieza y desinfección, y oreo dentro del proceso de deshidratación

GRÁFICO Nº 08: Mapa de Procesos



Elaboración: Autores de la Tesis

4.8.4. Localización Geográfica

- Factores De Localización:

La planta de producción se encontrara en el Caserío de CALLATPAMPA-MAGDALENA, para poder aprovechar tiempos y mano de obra; que permitan un producto adecuado para la comercialización.

- Factores Cualitativos:

- Mercado objetivo se encuentra en Canadá.
- Existe disponibilidad, de la tierra, agua e insumos.
- Es posible contar con mano de obra calificada.
- Condiciones climatológicas adecuadas
- Existe diversos medios de transporte público y de carga.

- **Factores Cuantitativos**

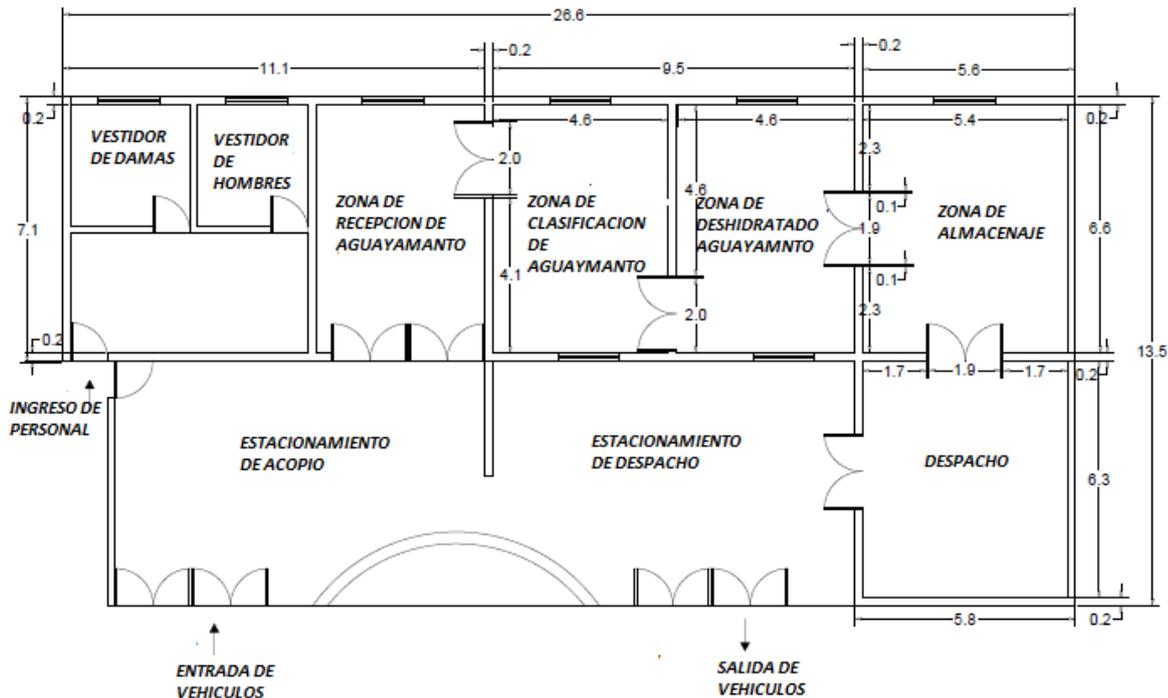
- Mejores precios de transporte.
- Costos bajos de mano de obra, es decir de los operarios que se necesitan para el área de producción y comercialización del producto.
- La mayor parte de los factores de producción provienen de la provincia de Cajamarca.

Además de considerar como se dijo anteriormente la mano de obra calificada que es la que asegura la calidad y control en la producción; ya que esta mano de obra es constantemente capacitada por diferentes instituciones como, La MPC(Municipalidad Provincial de Cajamarca), SENASA.

- **Layout**

Es el plano de la distribución de planta, en donde exista una organización en las áreas, que permita mejorar la logística, accesos y pronta respuesta a la demanda internacional, para esto demuestra el plano de distribución:

GRAFICO N° 09: Plano de Planta de Producción de Aguaymanto Deshidratado



OBSERVACIONES:

TÍTULO: ARQUITECTURA PLANTA		PROYECTO: PLANTA DE AGUAYMANTO	
ESCALA: 1:100	MODIFICACIONES:	PROPIETARIO: SORIANO CHAVARRI JUAN	FECHA:

Elaboración: Propia

- Infraestructura:

La fábrica para una mejor realización del proceso y un mejor espacio para las personas que trabajaran en el mismo, presentara las siguientes características:

- **Paredes:** La paredes de ser lisas, con pintura lavable para una mejor higiene, y de colores claros que permitan una mejor iluminación del espacio.
- **Techo:** Debe ser altos y elevados
- **Pisos:** Deben ser cimentados con materiales que puedan resistir cualquier acido, así como deben de contar con un declive para facilitar la limpieza

- **Canales de Drenaje:** deben de estar cubiertos con mallas, para evitar el acceso de animales, así como con rejillas para facilitar su limpieza y no exista ninguna obstrucción.
- **Puertas y Ventanas:** Deben estar protegidos con tela metálica para impedir la entrada de insectos portadores de contaminación. Las ventanas deben de estar cubiertas con mallas metálicas contra insectos, aunque la ideal sería que las ventanas fueran fijas para evitar la entrada de polvo y otras impurezas, y en el área de proceso se tendrá en cuenta un sistema de circulación de aire interna.
- **Acondicionamiento de la ventilación:** Permitirá la buena circulación interna del aire y la extracción forzada de los olores, para que no afecten a los trabajadores e impiden que éstos sean absorbidos por la materia prima.
- **Fosa de desagüe:** La fábrica localizara la fosa fuera de la planta, para que no afecte, y exista una descarga de aguas residuales y desechos.

Los canales a través de los cuales circulan los desperdicios deben estar bien sellados para evitar la proliferación de microorganismos.

- **Identificación De Actividades:**

Las actividades que se realizar dentro de la fábrica, para un mejor orden y entendimiento de lo que se está realizando se tomaran en cuenta los siguientes símbolos y colores, los cuales se deben de respetar.

Esta descripción grafica de cada una de las actividades o pasos de un proceso, las cuales se presentan en forma secuencial utilizando los siguientes símbolos:

Cuadro N° 04: Símbolos de identificación de actividad

SIMBOLO	COLOR	ACTIVIDAD
	Verde Esperanza	Operación(Proceso o fabricación)
	Amarrillo	Transporte
	Morado	Almacenaje
	Amarillo	Control
	Naranja	Servicios
	Morado	Administración
	Rojo	Detención

Fuente: ISO.

Elaboración: Propia.

Así mismo se tendrá en cuenta los equipos y maquinaria utilizada en la transformación de Aguaymanto en su presentación de Deshidratado.

Cuadro N° 05: Costos de la maquinaria:

MAQUINAS	COSTO
MAQUINA ETIQUETADORA	S/. 2.850,00
MAQUINA DE SELLADO	S/. 3.000,00
MAQUINA DESHIDRATADORA	S/. 30.000,00
TOTAL	S/. 35.850,00

Elaboración: Autores de la tesis

Se utilizara básicamente tres tipos de maquinas, para la transformación del Aguaymanto, como es la maquina Etiquetadora, la maquina del sellado al vacio y la maquina deshidratadora. La maquina deshidratadora será importada del País de Argentina, dicha máquina deshidrata una cantidad de 200 kilos a 50 toneladas en 8

horas lo cual nos permite optimizar y reducir los costos en tiempo y en 8 horas pierde el 70%.

Cuadro Nº 06: Descripción Maquina Deshidratadora

Equipo	Deshidratador Alimentos
Funciones:	Lavado de frutas y vegetales
Capacidad:	200 kilos
Material Contacto:	Acero Inox 10 Bandejas Timer Fn4
	
Valor de venta:	S./ 30,000.00

Cuadro Nº 07: Costos de los Equipos.

EQUIPOS	COSTOS
GUANTES	S/. 203,39
MAMELUCO	S/. 24.406,78
BOTINES	S/. 32.542,37
GORRAS	S/. 732,20
ESTANTES	S/. 254,24
MESAS DE ACERO INOXIDABLE	S/. 762,71

Elaboración: Autores de la tesis

Este tipo de equipo y protección para el agricultor, es importante, que permite ofrecer unos servicios de calidad, con estándares de inocuidad; para poder ofrecer un producto de calidad en un mercado competitivo.

4.8.5. Envase, empaque y embalaje

Existen pocas normas para el empaque de frutas y vegetales, la más importante a considerar es que el material utilizado debe ser nuevo y limpio, las cajas o cartones y todos los materiales de empaque deben tener suficiente durabilidad para que puedan resistir los impactos que puedan ser ocasionados durante el transporte.

a. Envase

El envase que se utilizará para preservar las propiedades del Aguaymanto en su forma deshidratada, será en bolsas de polietileno por ser fácil de manipular. El contenido será de 250 gramos, las medidas de las bolsas son de 14 x 16 centímetros.

Figura N° 01: Envase del producto



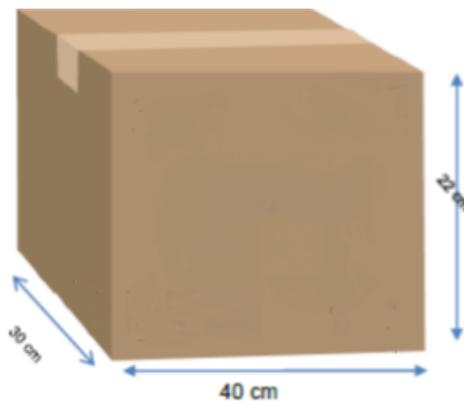
b. Empaque

Se utilizara una caja de cartón corrugada de solapa simple de 30 x 40 cm de base por 22 cm de altura, resistente a 100 libras, las medidas de la base son necesarias por estar dentro de las normativas a continuación se presentas las características que debe tener la caja.

- Nombre y variedad del producto.
- País de origen.
- Peso.
- Clase de producto.

- Tamaño o número de fruta por caja.
- Nombre del exportador
- Instrucciones del embalaje.
- Instrucciones para el almacenamiento.
- Marcas de manipuleo.

Figura 02: Diseño de caja

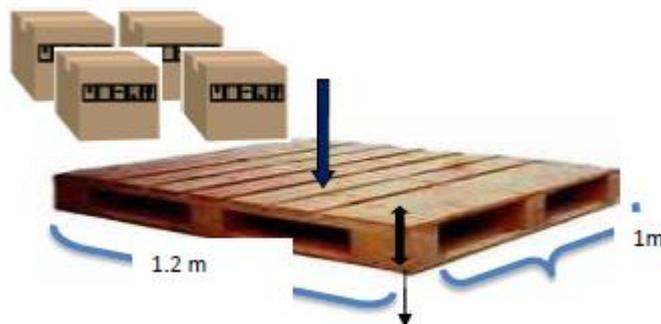


El embalaje se utiliza con el fin de integrar las cantidades uniformes del producto ya dispuesto bajo las normas del empaque secundario, el material a utilizar es polietileno.

c. Palatización

Aplicando los estándares del manejo de carga internacional, usaremos estibas de madera con dimensiones 120 x 100 centímetros según normas internacionales, el total de las cajas acomodadas por pallet será de 45, respetando la altura máxima de 2 metros permisible.

Figura N° 03: Palatización



d. Contenedor a utilizar

Para el transporte de la mercancía hasta su destino final (Puerto de Vancu), y la cual deberá ser entregada la empresa distribuidora que se encargara de hacer llegar a los supermercados establecidos, el contenedor a utilizar será de 20 pies, de medidas 2.30 x 6.1 x 2.39 metros, ingresando en cada contenedor hasta un máximo de 10 pallets.

Figura N° 04: Contenedor



4.8.6. Incoterms a Utilizar

- **Incoterms DDP**

a. Descripción del Contrato.

En este caso G&J Exportadores SAC realizara la entrega de la mercancía se pone a disposición de la compradora en el medio de transporte de llegada preparada para la descarga en el lugar de destino designado.

Así mismo la empresa corre con todos los riesgos que implica llevar la mercancía hasta el lugar designado (Ottawa –Canadá)

Por lo que en el lugar de destino acordado, es puesto que los riesgos hasta dicho punto son por cuenta de la empresa.

Por lo que se tendrá en cuenta las obligaciones de cada parte, como se muestra a continuación:

Obligaciones del Vendedor	Obligaciones del Comprador
Suministrar la mercancía y factura comercial	Pagar el precio de la mercadería
Licencias, autorizaciones, acreditaciones de seguridad y otras formalidades	Informar si se requiere licencias, autorizaciones, acreditaciones de seguridad.
Contrato de transporte seguro	Contrato de transporte y seguro
Entrega preparada para la descarga en el punto de destino y en la fecha acordada	Recepcionado en el punto de destino acordado
Asume los riesgos hasta la entrega	Asume los riesgos desde la entrega
Costos hasta el momento de entrega y los gastos aduaneros	Costos desde la entrega y descarga
Avisar al comprador lo necesario para la entrega.	Notificar al vendedor punto de destino y plazo de entrega
Entregar documentos que le permita recibir la mercancía	Aceptar prueba documento de entrega
Comprobación, embalaje y marcado.	Inspección de la mercancía para embarque.

Fuente: Incoterms (2010)

Elaborado: Autores de la tesis.

b. Requisitos DDP

Para poder enviar nuestro producto se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Factura comercial.
- Lista de contenido (en el supuesto de que la expedición esté compuesta por más de un bulto).
- Otros documentos dependiendo de las características del producto:
 - Certificado Sanitario.
 - Certificado de Metrología.
 - Certificado de Pesos.
 - Certificado CITES.
- Otras Certificaciones relativas al producto a tramitar en el país de origen.
- Documento de transporte marítimo Bill of Lading (Master de B/L o House de B/L)
- En función del Régimen Comercial de Exportación, el vendedor podrá precisar para el despacho Aduanero de Exportación algunos de los siguientes documentos:
- Licencia de Exportación.
 - Autorización Administrativa de Exportación.
 - Notificación Previa de Exportación.

- Certificado de Origen.
- Certificado pre-embarque.

4.8.7. Factores de Calidad

a. Calidad de los insumos

Se analizarán los contenedores de aguaymanto deshidratado para evaluar la calidad de la materia prima donde se pretenderá que cuenten con un mínimo de impurezas, y olores extraños.

Como procedimiento, al final de los análisis se elaborará un reporte del estado de los insumos. Esta información servirá para controlar la calidad del producto brindado por los proveedores, contribuyendo a una mejora en la elaboración del producto final y por ende los consumidores recibirán constantemente un producto de calidad.

b. Calidad del proceso

Consiste en aplicar procedimientos de calidad al proceso de fabricación del producto, para ello se utilizan técnicas como control estadístico de procesos (SPC) aplicadas sobre muestras tomadas del producto en proceso. Al controlar el proceso se evita que el producto corra riesgo de fabricarse de manera defectuosa.

La ventaja de esta técnica es la menor pérdida, pues evita que un producto defectuoso siga produciéndose, creando mayores costos. El control de calidad en el proceso funcionará bajo la supervisión del Departamento de Control de Calidad de la empresa.

Se establecerán tres puntos de control de calidad; un punto de control de calidad al inicio del proceso (recepción de la materia prima), otro punto de control e inspección en el proceso de prensado y el último control antes de ser envasado, y durante todo el proceso se garantizará el correcto procesamiento del alimento.

c. Calidad del producto

Los clientes exigen normalmente cumplir con los estándares de calidad en el producto final, cantidad de producto en el envase, color, aroma, entre otros; todos estos factores deben ser cuidadosamente definidos durante el proceso para conseguir productos que satisfagan las exigencias del consumidor.

La calidad del producto final es considerada fundamental, es por ello que asegurar el proceso de elaboración de alimentos es de vital importancia, en tal sentido será necesario realizar una evaluación objetiva de los estándares de calidad antes mencionados, para ello se realizará un análisis fisicoquímico y microbiológico del producto durante el proceso de producción primordialmente en los puntos de control y en el producto final.

Además se debe contemplar una forma adecuada de almacenamiento que contribuya al orden e higiene de la planta que garantice una óptima conservación del producto. De esta manera, se minimiza el riesgo de una alteración de la calidad del producto final, es decir, un producto de calidad contribuye a tener una buena imagen de la empresa por parte de los consumidores.

d. Sistema HACCP

El HACCP es un sistema lógico simple, pero altamente especializado, diseñado para controlar un proceso productivo. El objetivo de este sistema de análisis de peligros y puntos de críticos de control (HACCP) es garantizar la inocuidad de los productos que se elaborarán, ayudando a evitar que los peligros microbiológicos o de otro tipo pongan en riesgo la salud del consumidor.

4.9. Plan de Organización y recursos humanos

4.9.1. Requerimiento de Personal de Producción

Todos los trabajadores, laboran 8 horas al día, 6 días a la semana, con un día de descanso; lo cual son 48 a la semana, y con las remuneraciones de acuerdo a la actividad que realizan en la producción.

Cuadro N°08: Personal por área

Puesto	Área	#de trabajadores	Remuneración	Remuneración total
Técnico en Industrias Alimentarias	Recepción en Materia Prima	1	S/. 500	S/ 500
Técnico en Industrias Alimentarias	Selección y Clasificación de M.P	1	S/. 500	S/. 500
Técnico	Limpieza M.P	1	S/. 500	S/. 500
Ingeniero de Industrias Alimentarias	Acondicionamiento	1	S/. 750.00	S/. 750

Elaboración: Autores de la tesis.

4.9.2. Requerimiento del Personal de Administración

CUADRO N° 09: Gastos de Administración

Gastos de Administración	S/.
Administrador	3.000,00
Jefe de Producción	1.600,00
Jefe de Contabilidad	300,00
Jefe de Marketing y Ventas	1.600,00

Elaboración: Autores de la tesis

4.9.3. Retribuciones a la Gerencia y a los propietarios

Básicamente al Gerente General, se le bonificara con vales de consumo, que asciende a 3,000 soles, los cuales lo podrá utilizar en los diferentes puntos donde existe este mecanismo, como son en los establecimientos de comida rápida y supermercado Metro principalmente.

4.9.4. Política de inversionistas y accionistas; derechos y restricciones

La empresa G&J. sea una SOCIEDAD ANONIMA CERRADA, pues se creó con la finalidad de brindar a la sociedad un producto de alta calidad, que satisfaga a los clientes y los atraiga y en consecuencia ganancias a la empresa .Los accionistas no tienen derecho sobre los bienes adquiridos, pero si sobre el capital y utilidades de la misma. Principales características:

Sociedad de capitales

- Esta sociedad se forma gracias a los aporte de los socios :
- CARBAJAL CABRERA, GRACE
- SORIANO CHAVARRI, JUAN

División de capital en títulos negociables denominados acciones

- Las acciones representan una parte proporcional del capital y son negociables. La titularidad de las acciones de la sociedad confiere una serie de derechos indesligables, relacionados con la toma de decisiones en la sociedad y la participación en los rendimientos económicos de la misma

Responsabilidad Limitada

- Los socios no responden personalmente por las deudas sociales

Contenido Del Pacto Social:

- Datos de identificación de los fundadores.
Si es persona natural:
 - Nombre,
 - Domicilio,
 - Estado civil y el nombre del cónyuge en caso de ser casado.
- La manifestación expresa de la voluntad de los accionistas de constituir una sociedad anónima.
- El monto de capital y las acciones en que se divide.

4.9.5. Política de Empleo y otros acuerdos relacionados

Principalmente el personal contara con un buen clima laboral la cual le permitirá desarrollar con eficiencia su puesto a disposición, por lo que se brindara capacitaciones, cursos de desarrollo, para una mejor adaptabilidad y mayor conocimiento, del área que está cubriendo y todos los beneficios escritos por ley.

- Programa de Capacitación y Evaluación de Personal

- Las capacitaciones del personal se realizará, cada tres meses, para tener a nuestro personal actualizado en las actividades laborales que realiza, que abarca los procesos del negocio, el manejo de equipos y la inducción a la filosofía de la empresa.
- Cada capacitación será evaluada de manera constante de tal modo que podamos verificar la efectividad de las mismas, que abarca dos puntos, lo aprendido y el impacto en la productividad del trabajo.

- Política Salarial y Fijación de Sueldos

- Los tipos de salarios estarán acorde con los ya existentes en el mercado actual, y con la actividad que realizan.
- Además los trabajadores contaran con todos los beneficios según ley para una mayor ejecución de su trabajo y clima laboral

4.9.6. Equipo Profesional de Asesoría y Servicios

➤ Gerente General

Profesional en administración de empresas y Negocios Internacionales, amplio conocimiento en finanzas, recursos humanos, capacidad de liderazgo; encargado de identificar las necesidades de las áreas así como implementar acciones que permitan incrementar sus competencias con la finalidad de contribuir con su desarrollo y mejorar el desempeño del equipo.

➤ **Administrador**

Profesional, capaz de analizar y organizar cualquier tipo de información, con habilidades operativas y conocimientos propios de la ocupación y de los procesos operativos de la maquinaria y manejo de paquetes utilitarios (Windows, Excel, Power Point, etc.)

➤ **Jefe de producción**

Profesional en Administración y Negocios Internacionales, con amplio conocimiento para diseñar, planificar, implementar y controlar la puesta en marcha de la estrategia comercial, creando y definiendo para el efecto la política comercial nacional y velando porque el cumplimiento de esta se desarrolle identificando oportunidades de negocio que creen valor en la relación con los diferentes canales y sus respectivos clientes, y, teniendo como enfoque principal, el cumplimiento del presupuesto anual de ventas y rentabilidad.

➤ **Jefe de Marketing y Ventas**

Profesional con conocimientos amplios en Marketing que llevará la responsabilidad de investigar, desarrollar e implementar las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos de una empresa. Con ese fin se establece una metodología que será puesta en marcha por cada una de las áreas especializadas en las que podemos dividir un departamento de marketing. Cumpliendo con la metodología de investigación, planificación e implementación.

4.9.7. Descripción de Cargos y Perfiles

➤ **Gerente general**

- ❖ Liderazgo.
- ❖ Comunicación efectiva.
- ❖ Planeación.
- ❖ Capacidad para la toma de decisiones.
- ❖ Capacidad de trabajo en equipo.
- ❖ Manejo de personal.

- ❖ Adaptabilidad al cambio.

➤ **Administrador**

- ❖ Comunicación a todo nivel
- ❖ Realizar viajes para la promocionar el servicio
- ❖ Asistencia en ferias internacionales
- ❖ Habilidad para negociar
- ❖ Habilidad analítica
- ❖ Planificación
- ❖ Capacidad de trabajo en equipo
- ❖ Pro actividad
- ❖ Orientación al cliente interno y externo
- ❖ Adaptabilidad al cambio

➤ **Jefe Comercial**

- ❖ Liderazgo.
- ❖ Comunicación efectiva.
- ❖ Planeación.
- ❖ Capacidad para la toma de decisiones.
- ❖ Capacidad de trabajo en equipo.

➤ **Jefe de de Producción**

- ❖ Cumplir con la meta de producción en el tiempo establecido.
- ❖ Optimizar los precios de producción
- ❖ Cumplir con los estándares de calidad para la satisfacción del cliente.
- ❖ Cumplir con los objetivos y estándares de calidad de la producción de nuestro producto conforme a la demanda.
- ❖ Utilización de los equipos más avanzados, programación, previsión y control de productividad.
- ❖ Eliminar movimientos innecesarios de materiales y mano de obra.
- ❖ Planificar los flujos de trabajo.

➤ **Jefe de Marketing y Ventas**

- ❖ Analizar el entorno: analizar el mercado y la competencia.
- ❖ analizar la situación interna: analizar la capacidad y los recursos (financieros, humanos, tecnológicos y materiales) con que cuenta la empresa.
- ❖ establecer los objetivos de marketing: teniendo en cuenta los análisis realizados previamente, y las aspiraciones de la empresa.
- ❖ diseñar estrategias de marketing que permitan alcanzar los objetivos propuestos: teniendo en cuenta también, los análisis externos e internos.
- ❖ diseñar planes de acción: en donde se establecen los pasos necesarios para implementar o ejecutar las estrategias, así como los recursos a utilizar, los encargados o responsables, los tiempos o plazos, y el presupuesto o la inversión requerida para implementarlas.

4.10. Plan Financiero

TABLA Nº 19: FINANCIAMIENTO

Institución:		MiBanco		Inversión inicial		S/. 84.308,35		
TEA:		18%		Capital Propio		70% 59015,85		
Tasa Mensual		0,95%		Capital financiado		30% 25292,51		
Impuesto a al renta		30%						
Mes	Saldo inicial	Interés	Pagos	Saldo Final	Amortización	Escudo Financiero	Escudo Anual	Año
0	S/. 25.292,51							
1	S/. 25.292,51	S/. 240,00	-S/.658,46	S/. 24.874,04	-S/. 418,46	S/. 72,00		Año 1
2	S/. 24.874,04	S/. 236,02	-S/.658,46	S/. 24.451,61	-S/. 422,43	S/. 70,81		
3	S/. 24.451,61	S/. 232,02	-S/.658,46	S/. 24.025,17	-S/. 426,44	S/. 69,60		
4	S/. 24.025,17	S/. 227,97	-S/.658,46	S/. 23.594,69	-S/. 430,49	S/. 68,39		
5	S/. 23.594,69	S/. 223,89	-S/.658,46	S/. 23.160,12	-S/. 434,57	S/. 67,17		
6	S/. 23.160,12	S/. 219,76	-S/.658,46	S/. 22.721,42	-S/. 438,69	S/. 65,93		
7	S/. 22.721,42	S/. 215,60	-S/.658,46	S/. 22.278,56	-S/. 442,86	S/. 64,68		
8	S/. 22.278,56	S/. 211,40	-S/.658,46	S/. 21.831,50	-S/. 447,06	S/. 63,42		
9	S/. 21.831,50	S/. 207,15	-S/.658,46	S/. 21.380,20	-S/. 451,30	S/. 62,15		
10	S/. 21.380,20	S/. 202,87	-S/.658,46	S/. 20.924,62	-S/. 455,58	S/. 60,86		
11	S/. 20.924,62	S/. 198,55	-S/.658,46	S/. 20.464,71	-S/. 459,91	S/. 59,56		
12	S/. 20.464,71	S/. 194,19	-S/.658,46	S/. 20.000,44	-S/. 464,27	S/. 58,26	S/. 782,82	
13	S/. 20.000,44	S/. 189,78	-S/.658,46	S/. 19.531,77	-S/. 468,68	S/. 56,93		Año 2
14	S/. 19.531,77	S/. 185,33	-S/.658,46	S/. 19.058,64	-S/. 473,12	S/. 55,60		
15	S/. 19.058,64	S/. 180,84	-S/.658,46	S/. 18.581,03	-S/. 477,61	S/. 54,25		
16	S/. 18.581,03	S/. 176,31	-S/.658,46	S/. 18.098,89	-S/. 482,14	S/. 52,89		
17	S/. 18.098,89	S/. 171,74	-S/.658,46	S/. 17.612,17	-S/. 486,72	S/. 51,52		
18	S/. 17.612,17	S/. 167,12	-S/.658,46	S/. 17.120,83	-S/. 491,34	S/. 50,14		
19	S/. 17.120,83	S/. 162,46	-S/.658,46	S/. 16.624,83	-S/. 496,00	S/. 48,74		
20	S/. 16.624,83	S/. 157,75	-S/.658,46	S/. 16.124,12	-S/. 500,71	S/. 47,32		
21	S/. 16.124,12	S/. 153,00	-S/.658,46	S/. 15.618,66	-S/. 505,46	S/. 45,90		
22	S/. 15.618,66	S/. 148,20	-S/.658,46	S/. 15.108,41	-S/. 510,25	S/. 44,46		
23	S/. 15.108,41	S/. 143,36	-S/.658,46	S/. 14.593,31	-S/. 515,10	S/. 43,01		
24	S/. 14.593,31	S/. 138,47	-S/.658,46	S/. 14.073,33	-S/. 519,98	S/. 41,54	S/. 592,31	
25	S/. 14.073,33	S/. 133,54	-S/.658,46	S/. 13.548,41	-S/. 524,92	S/. 40,06		Año 3
26	S/. 13.548,41	S/. 128,56	-S/.658,46	S/. 13.018,52	-S/. 529,90	S/. 38,57		
27	S/. 13.018,52	S/. 123,53	-S/.658,46	S/. 12.483,59	-S/. 534,93	S/. 37,06		
28	S/. 12.483,59	S/. 118,45	-S/.658,46	S/. 11.943,59	-S/. 540,00	S/. 35,54		
29	S/. 11.943,59	S/. 113,33	-S/.658,46	S/. 11.398,46	-S/. 545,13	S/. 34,00		
30	S/. 11.398,46	S/. 108,16	-S/.658,46	S/. 10.848,16	-S/. 550,30	S/. 32,45		
31	S/. 10.848,16	S/. 102,94	-S/.658,46	S/. 10.292,64	-S/. 555,52	S/. 30,88		
32	S/. 10.292,64	S/. 97,66	-S/.658,46	S/. 9.731,85	-S/. 560,79	S/. 29,30		
33	S/. 9.731,85	S/. 92,34	-S/.658,46	S/. 9.165,74	-S/. 566,11	S/. 27,70		
34	S/. 9.165,74	S/. 86,97	-S/.658,46	S/. 8.594,26	-S/. 571,48	S/. 26,09		
35	S/. 8.594,26	S/. 81,55	-S/.658,46	S/. 8.017,35	-S/. 576,91	S/. 24,46		
36	S/. 8.017,35	S/. 76,07	-S/.658,46	S/. 7.434,97	-S/. 582,38	S/. 22,82	S/. 378,93	
37	S/. 7.434,97	S/. 70,55	-S/.658,46	S/. 6.847,06	-S/. 587,91	S/. 21,16		Año 4
38	S/. 6.847,06	S/. 64,97	-S/.658,46	S/. 6.253,57	-S/. 593,49	S/. 19,49		
39	S/. 6.253,57	S/. 59,34	-S/.658,46	S/. 5.654,46	-S/. 599,12	S/. 17,80		
40	S/. 5.654,46	S/. 53,65	-S/.658,46	S/. 5.049,66	-S/. 604,80	S/. 16,10		
41	S/. 5.049,66	S/. 47,92	-S/.658,46	S/. 4.439,11	-S/. 610,54	S/. 14,37		
42	S/. 4.439,11	S/. 42,12	-S/.658,46	S/. 3.822,78	-S/. 616,33	S/. 12,64		
43	S/. 3.822,78	S/. 36,27	-S/.658,46	S/. 3.200,60	-S/. 622,18	S/. 10,88		
44	S/. 3.200,60	S/. 30,37	-S/.658,46	S/. 2.572,51	-S/. 628,09	S/. 9,11		
45	S/. 2.572,51	S/. 24,41	-S/.658,46	S/. 1.938,47	-S/. 634,05	S/. 7,32		
46	S/. 1.938,47	S/. 18,39	-S/.658,46	S/. 1.298,40	-S/. 640,06	S/. 5,52		
47	S/. 1.298,40	S/. 12,32	-S/.658,46	S/. 652,27	-S/. 646,14	S/. 3,70		
48	S/. 652,27	S/. 6,19	-S/.658,46	S/. 0,00	-S/. 652,27	S/. 1,86	S/. 139,95	

Fuente: Excel

Elaboración: Autores de la Tesis

TABLA N° 20: Depreciación

Concepto	Valor Actual	% Depreciación	Monto Anual de Depreciación
Equipos para la Elaboración del Producto			
GUANTES	S/. 488,14	10%	S/. 48,81
MAMELUCO	S/. 24.406,78	10%	S/. 2.440,68
BOTINES	S/. 32.542,37	10%	S/. 3.254,24
GORRAS	S/. 1.220,34	10%	S/. 122,03
ESTANTES	S/. 254,24	10%	S/. 25,42
MESAS DE ACERO	S/. 762,71	10%	S/. 76,27
MAQUINA ETIQUETADORA	S/. 2.850,00	10%	S/. 285,00
MAQUINA DE SELLADO	S/. 3.000,00	10%	S/. 300,00
MAQUINA DESHIDRATADORA	S/. 30.000,00	10%	S/. 3.000,00
Equipos de Computo y Comunicaciones			
COMPUTADORAS	S/. 3.050,85	25%	S/. 762,71
IMPRESORAS	S/. 305,08	25%	S/. 76,27
TELEFONOS FIJOS	S/. 254,24	25%	S/. 63,56
Muebles y Enseres			
ESCRITORIO	S/. 1.271,19	10%	S/. 127,12
REPISAS	S/. 635,59	10%	S/. 63,56
SILLAS DE ESCRITORIO	S/. 508,47	10%	S/. 50,85
Total			S/. 10.696,53

Fuente: Excel

Elaboración: Autores de la Tesis

TABLA Nº 21: Estado de Resultados

Estado de Resultados										
Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5				
Ventas netas de bienes	S/.	210.508,47	S/.	218.086,78	S/.	225.937,90	S/.	234.071,67	S/.	242.498,25
Prestación de servicios	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-
Total de ingresos de actividades ordinarias	S/.	210.508,47	S/.	218.086,78	S/.	225.937,90	S/.	234.071,67	S/.	242.498,25
Costo de Ventas		S/./61.525,42		S/./62.953,22		S/./64.423,85		S/./65.938,60		S/./67.498,79
Utilidad bruta	S/.	148.983,05	S/.	155.133,56	S/.	161.514,05	S/.	168.133,07	S/.	174.999,46
Gastos de ventas y distribución		S/./7.118,64		S/./7.118,64		S/./7.118,64		S/./7.118,64		S/./7.118,64
Gastos de administración		S/./78.000,00		S/./78.000,00		S/./78.000,00		S/./78.000,00		S/./78.000,00
Inversión		S/./71.447,75								
Depreciación	S/.	-	S/.	10.696,53	S/.	10.696,53	S/.	10.696,53	S/.	10.696,53
Ganancia (Pérdida) de la baja de activos financieros medidos al costo amortizado	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-
Otros ingresos operativos	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-
Otros gastos operativos	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-
Utilidad operativa	-S/.	71.447,75	S/.	67.405,17	S/.	73.555,68	S/.	79.936,17	S/.	86.555,19
Ingresos financieros	S/.	-	S/.	25.292,51	S/.	-	S/.	-	S/.	-
Gastos financieros	S/.	-	S/.	2.609,41	S/.	1.974,36	S/.	884,18	S/.	326,55
Diferencia de dividendos	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-
Utilidad antes de impuesto a las ganancias	-S/.	71.447,75	S/.	90.088,26	S/.	71.581,32	S/.	80.820,35	S/.	86.881,74
Gastos por impuesto a las ganancias				S/./27.026,48		S/./21.474,39		S/./24.246,10		S/./26.064,52
Utilidad neta del ejercicio	-S/.	71.447,75	S/.	63.061,79	S/.	50.106,92	S/.	56.574,24	S/.	60.817,22

Fuente: Excel

Elaboración: Autores de la Tesis

TABLA Nº 22: Flujo de Efectivo

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5				
Entradas										
(+) Ingresos por ventas	S/.	248.400,00	S/.	257.342,40	S/.	266.606,73	S/.	276.204,57	S/.	286.147,93
(+) Desembolso de préstamo(s)	S/.	25.292,51								
(+) IGV de Compras	S/.	12.860,60	S/.	11.950,93	S/.	12.207,94	S/.	12.472,65	S/.	12.745,30
(+) Escudo Fiscal	S/.	782,82	S/.	592,31	S/.	378,93	S/.	378,93	S/.	139,95
Salidas										
(-) Inversión	S/./84.308,35									
(-) Costos y gastos operativos		S/./153.810,00		S/./155.494,80		S/./157.230,14		S/./159.017,55		S/./160.858,57
(-) IGV de Ventas		S/./37.891,53		S/./39.255,62		S/./40.668,82		S/./42.132,90		S/./43.649,68
(-) Impuesto a la Renta		S/./27.026,48		S/./21.474,39		S/./24.246,10		S/./26.064,52		S/./28.026,47
(-) Inversión en activos										
(-) Gasto financiero		S/./7.901,47		S/./7.901,47		S/./7.901,47		S/./7.901,47		-
Entradas - Salidas	-S/.	71.447,75	S/.	59.013,96	S/.	45.424,05	S/.	49.032,83	S/.	53.833,43
(+) Saldo inicial de caja	-S/.	71.447,75	-S/.	12.433,79	S/.	32.990,25	S/.	82.023,08	S/.	135.856,51
Saldo Final de Caja	-S/.	71.447,75	-S/.	12.433,79	S/.	32.990,25	S/.	82.023,08	S/.	135.856,51

VAN	S/./153.109,27
TIR	70,12%

TASA 7%

Fuente: Excel

Elaboración: Autores de la Tesis

TABLA N° 23: Ingresos y Costos

Presupuesto											
VALOR UIT		3.800,00									
Ventas Anuales (Incluyen IGV)											
3,6%											
Año	Descripción	U. Medida	Cantidad	Costo unitario	Total (S/.)						
Año 1	Aguaymanto Deshidratado	Bolsas de 250 gr	900,00	S/. 23,0	S/. 248.400	S/.	10.800,00	S/.	8,21		
Año 2	Aguaymanto Deshidratado	Bolsas de 250 gr	932,40	S/. 23,0	S/. 257.342	3%	S/.	11.188,80			
Año 3	Aguaymanto Deshidratado	Bolsas de 250 gr	965,97	S/. 23,0	S/. 266.607		S/.	11.591,60		30,8	
Año 4	Aguaymanto Deshidratado	Bolsas de 250 gr	1.000,74	S/. 23,0	S/. 276.205		S/.	12.008,89			
Año 5	Aguaymanto Deshidratado	Bolsas de 250 gr	1.036,77	S/. 23,0	S/. 286.148		S/.	12.441,21			
Inversión (S/.) - Costos en los que se incurre por única vez (Con IGV)											
Año 0											
Descripción	U. Medida	Cantidad	Costo unitario	Total (S/.)							
FORMALIZACION Y BUSQUEDA DEL NOMBRE	unidad	1	S/. 5.782,35	S/. 5.782,35							
Equipos para la Elaboración del Producto				S/. 70.416,00							
GUANTES	unidad	48	S/.12	S/. 576,00							
MAMELUCO	unidad	240	S/.120	S/. 28.800,00							
BOTINES	unidad	480	S/.80	S/. 38.400,00							
GORRAS	unidad	144	S/.10	S/. 1.440,00							
ESTANTES	unidad	2	S/.150	S/. 300,00							
MESAS DE ACERO	unidad	2	S/.450	S/. 900,00							
Equipos de Computo y Comunicaciones				S/. 4.260,00							
COMPUTADORAS	unidad	3	S/.1.200	S/. 3.600,00							
IMPRESORAS	unidad	2	S/.180	S/. 360,00							
TELEFONOS FIJOS	unidad	3	S/.100	S/. 300,00							
Muebles y Enseres				S/. 3.850,00							
ESCRITORIO	unidad	5	S/.300	S/. 1.500,00							
REPIAS	unidad	5	S/.150	S/. 750,00							
SILLAS	unidad	10	S/.100	S/. 1.000,00							
SILLAS DE ESCRITORIO	unidad	5	S/.120	S/. 600,00							
Inversión Total				S/. 84.308,35							
Estructura de Costos (Incluyen IGV)											
(MD + MOD + CIF)											
Presupuesto Materiales Directos (variable)											
Descripción	U. Medida	Cantidad	Costo unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5			
AGUAYMANTO	kg	900,00	S/. 30,00	S/. 27.000,00	S/. 27.810,00	S/. 28.644,30	S/. 29.503,63	S/. 30.388,74			
ETIQUETAS	unidades	3.600,00	S/. 2,00	S/. 7.200,00	S/. 7.416,00	S/. 7.638,48	S/. 7.867,63	S/. 8.103,66	300*12		
ENVASES	unidades	3.600,00	S/. 6,00	S/. 21.600,00	S/. 22.248,00	S/. 22.915,44	S/. 23.602,90	S/. 24.310,99			
EMBALAJES	unidades	90,00	S/. 4,00	S/. 360,00	S/. 370,80	S/. 381,92	S/. 393,38	S/. 405,18			
Totales				S/. 56.160,00	S/. 57.844,80	S/. 59.580,14	S/. 61.367,55	S/. 63.208,57			
				36097,5	S/.	120.405,85					
Presupuesto Mano Obra de Directa (fijo)											
Descripción	U. Medida	Costo unitario	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5			
OPERARIOS	personas	S/. 500,00	2,00	S/. 1.000,00							
OPERARIOS	personas	S/. 500,00	1,00	S/. 500,00							
OPERARIOS	personas	S/. 750,00	1,00	S/. 750,00							
Totales				S/. 2.250,00							
Presupuesto Costos Indirectos de Fabricación (fijo)											
Descripción	U. Medida	Costo unitario	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5			
ENERGÍA ELÉCTRICA	Soles	400,00	12	S/. 4.800,00	Estado del Costo						
AGUA POTABLE	Soles	150,00	12	S/. 1.800,00							
DEPRECIACION	Soles	298,75	12	S/. 3.585,00							
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	Soles	100,00	12	S/. 1.200,00							
TELEFONÍA E INTERNET	Soles	200,00	12	S/. 2.400,00							
Totales				S/. 13.785,00							
Costos Fijos totales				S/.	102.435,00	S/.	102.435,00	S/.	102.435,00	S/.	102.435,00
Costo variable u				S/.	5,20	S/.	5,17	S/.	5,14	S/.	5,11
Punto de Equilibrio				S/.	5.755	S/.	5.745	S/.	5.735	S/.	5.726
											Producción a esca Calculado por el m
Presupuestos de Gastos de Venta y Administrativos											
				677,9661017	S/.	122,03					
Descripción	U. Medida	Costo unitario	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5			
Gastos de Ventas				S/.	8.400,00	S/.	8.400,00	S/.	8.400,00	S/.	8.400,00
MARCA	unidades	800,00	1	S/. 800,00							
TARJETAS DE PRESENTACION MODELO	unidades	0,50	200	S/. 100,00							
BROCHURES	unidades	5,00	1500	S/. 7.500,00							
Gastos de Administración				S/.	78.000,00	S/.	78.000,00	S/.	78.000,00	S/.	78.000,00
ADMINISTRADOR		3.000,00	12	S/. 36.000,00							
JEFE DEPRODUCCION		1.600,00	12	S/. 19.200,00							
JEFE DE CONTABILIDAD		300,00	12	S/. 3.600,00							
JEFE DE MARKETING Y VENTAS		1.600,00	12	S/. 19.200,00							
Totales				S/.	86.400,00	S/.	86.400,00	S/.	86.400,00	S/.	86.400,00

4.11. Plan Legal

En el Perú las normas y/o leyes que regulan la producción del Aguaymanto para exportación son:

- La Ley Marco de Sanidad Agraria (Ley 27322), la cual tiene por objeto la prevención y control de plagas y enfermedades; el desarrollo de las actividades, servicios fito y zosanitarios, orientados al incremento de la producción y productividad agropecuaria, así como a promover las condiciones sanitarias favorables para el desarrollo sostenido de la agro exportación; la regulación de la calidad sanitaria en la producción, comercialización, uso y disposición final de insumos agropecuarios (MINAG 2000).
- Por otro lado tenemos las Norma Técnica Peruana es la NTP 011:001:1975 FRUTAS Generalidades, publicada el dos de mayo de 1975, la cual establece la terminología, clasificación de las frutas para su comercialización en estado fresco. Las especificaciones de esta norma, no abarcan a las frutas destinadas al procesamiento o a la industria (INDECOPI 1975).

4.11.1. Costos

Es la autorización previa de un establecimiento, para funcionar u operar, es un permiso que otorga la municipalidad a las empresas antes de iniciar una actividad comercial, para operar en determinada jurisdicción, como empresas comerciales, industriales o profesionales. Así como los siguientes costos:

Cuadro Nº 10: Costo de Funcionamiento.

ITEM	COSTO
Licencia de funcionamiento	703.35 Soles

Elaboración: Autores de la tesis

4.11.2. Balance Costos Intangibles

Son aquellos costos de constituir la empresa y registra la marca:

Cuadro Nº 11: Costos Intangibles

Para constituir S.A.C	Para registrar Marca
<ul style="list-style-type: none"> • Reservación previa en SUNARP (S/. 8.00) • Elaboración de la Minuta (S/. 50.00) • Escritura Pública (S/. 350.00) • Inscripción en SUNARP (S/. 35) • Obtención de RUC (S/. 20.00) • Licencia de Funcionamiento (S/, 703.33) • TOTAL S/. 1,166.33 	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de antecedentes figurativos (S/. 38.00) • Pasos para el registro de una marca (S/. 534) • TOTAL S/. 572.00 <p>COSTO TOTAL: S/. 1,738.33</p>

Fuente: SUNARP

Elaboración: Autores de la tesis

Por lo tanto los costos intangibles ascienden a 1,738.33 soles

4.11.3. Asuntos de Propiedad Intelectual

Propiedad Intelectual:

Se realiza en INDECOPI, para esto se presenta un registro, se sugiere solicitar una búsqueda de antecedentes fonéticos y/o figurativos, ésta búsqueda no constituye un dato definitivo para el registro de un signo, pues el registro está sujeto a una evaluación para determinar que cumple con los requisitos de registrabilidad exigidos. Para ello tendrá que llenar el formato de búsquedas de antecedentes fonéticos y figurativos con letra legible.

Cuadro Nº 12: Costos de Búsqueda en INDECOPI

Concepto	Tiempo	Costo
Búsqueda figurativa	entrega en tres días hábiles	S/. 38,00
Costo Total		S/. 38,00

Fuente: INDECOPI

Elaboración: Lo autores de la tesis

Para poder registrar nuestra marca, se realiza a través de la Dirección de Signos Distintivos de **INDECOPI** quien se encarga de este procedimiento.

Para el registro de marcas, debe tenerse en cuenta los siguientes requisitos:

- Presentar tres ejemplares del formato de la solicitud correspondiente (uno de los cuales servirá de cargo). Se debe indicar los datos de identificación del solicitante (incluyendo su domicilio para que se le remitan las notificaciones).
- En caso de contar con un representante, se deberá indicar sus datos de identificación y su domicilio será considerado para efecto de las notificaciones. Consecuentemente, será obligatorio adjuntar los poderes correspondientes.
- Indicar cuál es el signo que se pretende registrar. Si éste posee elementos gráficos, se deberá adjuntar su reproducción (tres copias de aproximadamente 5 cm de largo y 5 cm de ancho y a colores, si se desea proteger los colores).
- Determinar expresamente cuáles son los productos, servicios o actividades económicas que se desea registrar.
- Adjuntar la constancia de pago del derecho de trámite,

Se deberá tener en cuenta, además, ciertos requisitos adicionales en los siguientes supuestos:

- Marcas colectivas y Marcas de certificación: se acompañará también el Reglamento de uso correspondiente.
- Nombre comercial: se señalará fecha de primer uso y se acompañará los medios de prueba que la acrediten para cada una de las actividades que se pretenda distinguir.
- Lema comercial: se indicará el signo al cual se asociará el lema comercial, indicando el número de certificado o, en su caso, el expediente de la solicitud de registro en trámite.

Cuadro N°13: Costo de Inscripción de la Marca

Concepto	Costo
Constancia de pago del derecho del trámite	14.86% de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT)
Derecho de trámite	S/. 533.30 Cuyo costo es equivalente al 14.81% de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT).

Elaboración: Propia

CAPÍTULO 5. MATERIALES Y MÉTODOS

5.1. Tipo de diseño de investigación.

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

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

La presente investigación es de tipo Transeccional o transversal: Descriptiva. Es descriptiva puesto que busca identificar las condiciones de la asociatividad de los productores agrícolas de aguaymanto de la provincia de Magdalena. El estudio no pretende establecer relación entre variables, no obstante existen investigaciones al respecto. Además que las investigaciones descriptivas “miden, evalúan o recolectan datos en base a diversos conceptos (variables) que señalan aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

5.2. Material de estudio.

5.2.1. Unidad de estudio.

El estudio se llevo a cabo en la “Asociación de Productores de Aguaymanto y Quinua Orgánica”, en el caserío de Callatpampa, en distrito de Magdalena, Provincia y Departamento de Cajamarca.

5.2.2. Población.

La asociación tiene 42 agricultores, de los cuales se ha trabajado con 20 los cuales son los que siguen produciendo a menor cantidad.

5.2.3. Muestra.

El muestreo que se trabaja en dicha tesis es un muestreo no probabilístico por conveniencia por lo cual solo se ha trabajado con la mitad de los agricultores, que siguen cosechando y vendiendo su producción, que son 20.

5.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos.

5.3.1. Para recolectar datos.

Para la recolección de datos se ha elegido trabajar, con el instrumento encuesta, que es una técnica que permite recoger datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos. Sabiendo que a través de las encuestas se pueden conocer las opiniones, producción y conocimiento acerca de la exportación por parte de los agricultores.

5.3.2. Para analizar información.

El resultado emitido por parte de las encuestas aplicadas a los agricultores de la asociación, se procesaran a partir de los programas de Excel y SPS, que nos permiten un registro ordenado y de una manera más correcta el análisis de los resultado

CAPÍTULO 6. RESULTADOS

Organizacional

Con respecto al primer ítem del cuestionario que se refiere al número de productores asociados de la provincia de Magdalena, el estudio señala que de 20 productores, 16 de ellos se encuentran asociados mientras que 04 de ellos no se encuentran asociados aún.

Con respecto al segundo ítem del cuestionario que se refiere si se encuentran asociados y a qué asociación pertenece, el estudio señala que de 20 productores de la provincia de Magdalena 16 pertenecen a la Asociación de Aguaymanto y Quinoa Orgánica mientras que 04 de ellos pertenece a la misma asociación pero no de manera formal.

Con respecto al tercer ítem del cuestionario que se refiere si no pertenece a la asociación le gustaría asociarse, el estudio señala que de 20 productores de la provincia de Magdalena a 04 de ellos si le gustaría asociarse mientras que 16 de los productores ya se encuentran asociados

Con respecto al cuarto ítem del cuestionario que se refiere al volumen de producción por hectárea que producen, el estudio señala que de 20 productores de la provincia de Magdalena el promedio de ellos es una producción de 239.5 kg por hectárea.

Con respecto al quinto ítem del cuestionario que se refiere a cuantas hectáreas poseen los productores, el estudio señala que de 20 productores de la provincia de Magdalena, todos los productores cuentan con un número de hectáreas de 03 hectáreas a más.

Con respecto al sexto ítem del cuestionario que se refiere en que meses los productores de la provincia de Magdalena cosechan el aguaymanto, el estudio señala que de 20 productores, 13 de ellos indican que cosechan en los meses de Abril a Mayo, 05 de ellos indican que lo hacen de Julio a Agosto mientras que 2 de ellos indican que lo realizan de Setiembre a Diciembre.

Con respecto al séptimo ítem del cuestionario que se refiere el tiempo en que recolectan la cosecha los productores de aguaymanto de la provincia de magdalena, el estudio señala que de 20 productores, los 20 productores realizan la recolección de la cosecha de manera quincenal.

Con respecto al octavo ítem del cuestionario que se refiere si los productores de aguaymanto de la provincia de magdalena tienen algún tipo de certificación, el estudio señala que de 20 productores 18 de ellos si cuentan con algún tipo de certificación mientras que los otros 02 productores no cuentan con ningún tipo de certificación.

Con respecto al noveno ítem del cuestionario que se refiere a que si cuentan con algún tipo de certificación en que se encuentran certificados, el estudio señala que de 20 productores, 18 de los productores se encuentran certificados con la Certificación Orgánica por Vio Latina mientras que 02 de ellos no cuentan con ninguna certificación.

Con respecto al décimo ítem del cuestionario que se refiere a que si no está certificados porque aún no lo han hecho, el estudio señala que de 20 productores, 02 de ellos no lo ha hecho porque aún no se ha presentado la oportunidad y a la falta de información mientras que 18 de los productores ya cuenta con alguna certificación.

Con respecto al onceavo ítem del cuestionario que se refiere a que si los productores han recibido asistencia y en qué entidad, de 20 productores, 20 de los productores indican que ha recibido una asistencia técnica y que la entidad por la cual ha recibido es la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Con respecto al doceavo ítem del cuestionario que se refiere a quién decide el precio de venta, el estudio señala que de 20 productores de la ciudad de magdalena, los 20 de ellos indican que es el Intermediario quien decide el precio de venta para el aguaymanto.

Con respecto al treceavo ítem del cuestionario que se refiere en relación a que factores fueron establecidos los precios, el estudio señala que de 20 productores de la ciudad de magdalena, 04 productores indican que los precios fueron elegidos

en base al factor de producción mientras que 16 productores indican que fueron en base a la competencia.

Con respecto al catorceavo ítem del cuestionario que se refiere a quienes vende su producción y de qué forma les vende, el estudio señala que de 20 productores de la ciudad de magdalena indican que 13 de ellos vende a los intermediarios y en kilogramos, mientras que los otros 07 lo venden al mercado pero también lo realiza en kilogramos.

Con respecto al quinceavo ítem del cuestionario que se refiere si estarían dispuestos a destinar su producción a nivel internacional, el estudio señala que de 20 productores de la ciudad de magdalena, 18 productores indican que Sí le gustaría destinar su producción a un mercado internacional mientras que los otros 02 productores no estarían dispuestos a destinar su producción al mercado internacional.

Con respecto al dieciseisavo ítem del cuestionario que se refiere a si estaría dispuesto hacer cambios en su producción, para una futura exportación, el estudio señala que de los 20 productores en la ciudad de magdalena, 18 productores de ellos si están dispuestos hacer los cambios necesarios en su producción para una futura exportación, mientras que los otros 02 productores indican que no están dispuestos hacer cambios en su producción para una futura exportación.

Con respecto al diecisieteavo ítem del cuestionario que se refiere a si conoce algo acerca de exportación, el estudio señala que de los 20 productores en la ciudad de magdalena, 01 de los productores SI tienen conocimiento acerca de lo que es exportación mientras que los otros 19 productores NO tienen conocimiento acerca de exportación.

PRODUCCIÓN

Con respecto al dieciochoavo ítem del cuestionario que refiere a cuanto es el número de hectáreas que poseen los productores de aguaymanto, el estudio señala que de los 20 productores de la ciudad de magdalena, 20 de ellos poseen una hectárea de aguaymanto.

Con respecto al diecinueveavo ítem del cuestionario que se refiere a cuanto es el volumen de producción que da por hectárea, el estudio señala que de 20 productores de la ciudad de magdalena el promedio existente entre todos ellos es de un 239.5 kg por hectárea.

Con respecto al veinteavo ítem del cuestionario que se refiere en que meses los productores de aguaymanto tienen una mayor producción, el estudio señala que de 20 productores de la ciudad de magdalena, 16 de ellos tienen una mayor producción en los meses de Abril a Mayo mientras que 04 indican que su mayor producción se da en los meses de Julio a Agosto.

Con respecto al veintiunavo ítem del cuestionario que se refiere a cuanto es el volumen de merma por hectárea, el estudio señala que de los 20 productores de aguaymanto de la ciudad de magdalena el promedio de merca por hectárea es de 13.5 kg por hectárea.

Con respecto al veintidosavo ítem del cuestionario que se refiere a que tipos de insumos utilizan los productores de aguaymanto para su producción, el estudio señala que 20 de los productores trabajan con insumos orgánicos para su producción.

Con respecto al veintitresavo ítem del cuestionario que se refiere a con qué tipo de mano de obra trabajan los productores de aguaymanto, el estudio señala que de los 20 productores, 20 de ellos trabajan con mano de obra propia.

Con respecto al veinticuatroavo ítem del cuestionario que se refiere a si su producción ha aumentado en la asociación de aguaymanto y quinua orgánica, el estudio señala que de los 20% productores el 100% de ellos si ha aumentado su producción desde el ingreso a la asociación.

COMERCIALIZACIÓN

Con respecto al veinticincoavo ítem del cuestionario que se refiere al destino de producción que tienen los productores de aguaymanto, el estudio señala que de los 20 productores de la ciudad de magdalena, 20 de ellos destinan su producción al mercado cajamarquino.

Con respecto al veintiseisavo ítem del cuestionario que se refiere al tiempo que los productores distribuyen su producción. El estudio señala que de 20 productores de la ciudad de magdalena, 20 de ellos realiza la distribución de su producción de manera quincenal.

Con respecto al veintisieteavo ítem del cuestionario que se refiere a quién le vende su producción. El estudio señala que de 20 productores de la ciudad de magdalena, 20 de ellos vende su producción a un proveedor.

Con respecto al veintiochoavo ítem del cuestionario que se refiere en qué tipo de presentación distribuye su producción. El estudio señala que de 20 productores de la ciudad de magdalena, 20 de ellas distribuye su producción en kilos.

TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN

Con respecto al veintinueveavo ítem del cuestionario que se refiere a como almacenan su producción. El estudio señala que de 20 productores de la ciudad de magdalena, 20 de los productores almacenan su producción en jabas

Con respecto al treintavo ítem del cuestionario que se refiere a qué tipo de movilidad utiliza para la distribución de la producción. El estudio señala que de 20 productores de la ciudad de magdalena, 03 de ellos utilizan como movilidad el auto para la distribución de su producción, 14 productores utilizan como movilidad la combi para la distribución de su producción, 01 productor utiliza como movilidad la camioneta para la distribución de su producción y 02 productores utilizan como movilidad el camión para la distribución de su producción.

Con respecto al treintaunavo ítem del cuestionario que se refiere si su movilidad para la distribución es propia o alquilada. El estudio señala que de 20 productores de la ciudad de magdalena, 01 de ellos tiene movilidad propia y los otros 19 productores su movilidad es alquilada.

Con respecto al treintaidosavo ítem del cuestionario que se refiere a que factores interviene para la selección del transporte. El estudio señala que de 20 productores de la ciudad de magdalena, la totalidad de ellos consideran que la competencia es el factor principal para la selección del transporte.

FINANCIAMIENTO

Con respecto al treintaitresavo ítem del cuestionario que se refiere a si han solicitado alguna vez un crédito. El estudio señala que de 20 productores de la ciudad de magdalena, la totalidad de ellos no ha solicitado alguna vez un crédito.

CRUCE DE PREGUNTAS PARA OBTENER RESULTADOS DE LAS CONDICIONES DE LA ASOCIATIVIDAD DE LOS 20 PRODUCTORES EN LA CIUDAD DE MAGDALENA.

ORGANIZACIONAL

Con respecto a esta sub dimensión que permite determinar las condiciones de la asociatividad. El estudio señala que de los 20 productores de la ciudad de magdalena, 16 de ellos se encuentran asociados que lleva por nombre como Asociación de Aguaymanto y Quinoa Orgánicos, mientras que 04 de los productores no se considera un productor asociado ya que pertenece a dicha asociación pero no de manera formal por lo cual se considera que es un productor que aún no está asociado.

El estudio señala que de los 20 productores de la ciudad de magdalena el 65% de los productores tiene de 3 a más cosechas en el año en los meses de Abril a Mayo con la recolección de manera quincenal, 05 productores indican que tienen de 3 a más cosechas en el año pero en los meses de Julio a Agosto y que también realiza de manera quincenal el tiempo de recolección de la cosecha y 02 productores indican que tiene de 3 a más cosechas en el año pero en los meses de Setiembre a Diciembre y que también realiza de manera quincenal el tiempo de recolección de la cosecha

El estudio señala que de de los 20 productores de la ciudad de magdalena 04 productores de ellos toman al intermediario como punto para decidir el precio de venta guiándose a través de su producción para decidir el precio, mientras que 16 productores señalan que aunque también toma al intermediario como punto para decidir el precio de venta, ellos toman como factor principal para decidir el precio a través de su competencia.

PRODUCCIÓN

Con respecto a esta sub dimensión que permite determinar las condiciones de la asociatividad. El estudio señala que de 20 productores de la ciudad de magdalena 16 tienen una hectárea de producción de aguaymanto y que son en los meses de Abril a Mayo donde existe mayor producción, mientras que 04 de ellos tienen una hectárea de producción de aguaymanto pero sus meses de mayor producción son de Julio a Agosto.

El estudio señala que de 20 productores de la ciudad de magdalena, 20 de ellos utiliza como tipo de insumo el orgánico y además maneja un tipo de mano de obra propia.

COMERCIALIZACIÓN

Con respecto a esta sub dimensión que permite determinar las condiciones de la asociatividad. El estudio señala que de 20 productores de la ciudad de magdalena, 20 de ellos destinan su producción al mercado cajamarquino de manera quincenal y se la hez vendida a un proveedor.

TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN

Con respecto a esta sub dimensión que permite determinar las condiciones de la asociatividad. El estudio señala que de 20 productores de la ciudad de magdalena 03 productores tienen a tener como movilidad a un auto de manera alquilada teniendo como factor para seleccionar dicho transporte a la competencia, 14 de ellos utilizan una combi como movilidad de manera alquilada teniendo como factor para seleccionar dicho transporte a la competencia, 01 productor utiliza como movilidad a la camionera de manera propia y también considera como factor para seleccionar su transporte a la competencia y 02 de los productores usan como movilidad a un camión de manera alquilada utilizando como factor para seleccionar dicho transporte a la competencia.

FINANCIAMIENTO

Con respecto a esta sub dimensión que permite determinar las condiciones de la asociatividad. El estudio señala que de 20 productores de la ciudad de magdalena, ninguno de ellos ha solicitado algún tipo de crédito.

CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN

La primera parte de la discusión hace referencia al nivel organizacional de la Asociatividad, donde se señala que de 20 productores, 16 de ellos se encuentran asociados y que los otros 04 productores están en proceso de formalización para la asociación, donde 15 productores poseen de 3 a más cosechas al año en los meses de Abril a Mayo y 05 de ellos de Julio a Agosto, recolectando quincenalmente su cosecha.

04 de los productores toma al intermediario como punto para decidir el precio de venta guiándose a través de su producción para decidir el precio, mientras que 16 productores señalan que aunque también toma al intermediario como punto para decidir el precio de venta, ellos toman como factor principal para decidir el precio a través de su competencia.

Es decir que dichos productores en su mayoría ya cuentan con el ingreso a una asociación haciendo el trabajo del proceso de asociatividad más fácil ya que están convencidos voluntariamente el pertenecer a dicha exportación para mejorar sus ingresos, encontrándose entonces según nuestras teorías en la etapa de maduración apoyando lo que el artículo de Barreto C. & García M. (2006): "Modelo asociativo para el mejoramiento de la competitividad de la pequeña y mediana empresa del sector confección", que la asociatividad se tiene que enfocar como el beneficio que genera la actividad empresarial, es decir, que la asociatividad es un soporte o una estrategia de cooperación inter empresarial para solución de la problemática que existe en las PYMES, teniendo en cuenta que para conseguir un modelo asociativo de calidad se tiene que disponer de todos los miembros que van a pertenecer a la asociación para poder abordar la asociatividad como una estrategia de cooperación inter empresarial para el desarrollo de la problemática.

Respecto a la producción se señala que de 20 productores de la ciudad de Magdalena, 16 de ellos tienen una hectárea de producción de aguaymanto y que son en los meses de Abril a Mayo donde existe mayor producción, mientras que 04 de ellos tienen una hectárea de producción de aguaymanto pero sus meses de mayor producción son de Julio a Agosto, considerando que la totalidad de los productores utilizan como tipo de insumo el orgánico y además maneja un tipo de mano de obra propia basándonos en la teoría de la producción y en la tesis

Crispín José & Miglori Carlos (2010): En su tesis “Propuesta de un modelo de asociatividad para pequeños productores de ají Párika en el Valle de Supe-Lima” sostiene que la asociatividad en nuestro país no crece al ritmo que debería, debido a la falta de capacitación, de estandarización y normas de los modelos de producción.

Respecto a la Comercialización se señala que 20 productores de la ciudad de Magdalena, los 20 de ellos destina su producción al mercado cajamarquino de manera quincenal y se la vende a un proveedor, a la cual podríamos aplicar la teoría de la internacionalización en la oportunidad de que los países tendrían a producir y exportar productos que requieren un recurso abundante localmente, e importarían los que demandan un recurso escaso.

Respecto al transporte y distribución señala que los 20 productores de la ciudad de Magdalena, 03 de ellos tienen como movilidad a un auto de manera alquilada teniendo como factor para seleccionar dicho transporte a la competencia, 14 utilizan una combi como movilidad de manera alquilada teniendo como factor para seleccionar dicho transporte a la competencia, 01 utiliza como movilidad a la camioneta de manera propia y también considera como factor para seleccionar su transporte a la competencia y 02 de los productores usan como movilidad a un camión de manera alquilada utilizando como factor para seleccionar dicho transporte a la competencia.

Respecto al financiamiento Con respecto a esta sub dimensión que permite determinar las condiciones de la asociatividad. El estudio señala que de 20 productores de la ciudad de Magdalena, ninguno ha solicitado ningún tipo de crédito. Podemos ver que la asociatividad también es tomada en cuenta para generar una presencia fuerte a nivel empresarial, dándole un mayor peso a la empresa y que permite el desarrollo de canales de distribución directos que generen una presencia fuerte y en donde se garantiza que el producto llega al cliente con calidad, con precios competitivos y con servicios de post venta adecuados al mercado.

CONCLUSIONES

- Concluimos que las condiciones de la asociatividad en la ciudad de Magdalena son óptimas para poder realizar la exportación de aguaymanto deshidratado al mercado de Canadá ya que la organización de dicha asociación se encuentra formalizada y además cuenta con una certificación que puede hacer que se pueda competir internacionalmente, la producción y la voluntad de los asociados para generar la exportación es un punto más a favor que puede ayudar al crecimiento sostenible para la formalización de la empresa de producción y comercialización del aguaymanto deshidratado.
- Las características que permiten generar una buena asociatividad que se encontraron en la asociación en la ciudad de Magdalena son las de que ellos tienen pensado el proyecto común que es el de vender la misma producción para generar una buena rentabilidad y además la de generar su producción a un nivel internacional, desarrollando la característica del compromiso mutuo y objetivos comunes teniendo en claro que tendrán riesgos compartidos pero también los beneficios serán de la misma magnitud para cada uno de los asociados
- Las características que van a permitir el incremento de la producción del aguaymanto en la asociación de la ciudad de Magdalena son el reducción de costos, la incorporación de nueva tecnología en el sistema de la asociatividad para mejorar la producción, la capacitación a cada uno de los asociados, disponibilidad de información y recursos financieros con la mejora de las posibilidades de negociación con clientes y proveedores
- Promover la asociatividad del sector agroindustrial-aguaymanto para lograr iniciar el camino exportador.
- Como se observa en el estudio de mercado, Canadá es un mercado exigente en cuanto adquirir productos relacionados al cuidado de su salud, es por ello que la tendencia del mercado por frutas exóticas se encuentra en crecimiento, el cual se ve reflejado en su consumo per cápita de frutas exóticas.

- El mercado Canadiense es un mercado exigente, es por ello que los productores deben producir con calidad sanitaria, siendo fundamental la aplicación en la unidad productiva de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), Buenas Prácticas Ganaderas (BPG), Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Análisis y Control de Puntos Críticos (HACCP), Higiene y Saneamiento, en base a lo antes mencionado y al porcentaje per cápita de consumo de frutas exóticas en el mercado Canadiense, se puede aprovechar los recursos naturales con los que cuenta la región , y en especial la producción que tiene a la asociación de Productores de Aguaymanto y Quinoa Orgánica, en el caserío de Callatpampa - Magdalena. Para poder transformar el Aguaymanto en Deshidratado, y poder satisfacer el mercado Canadiense, ya que la asociación cuenta con la producción necesaria para atender el mercado, aprovechando el tratado de libre comercio que se tiene con el país Canadiense y las pocas restricciones con las que cuenta el mercado para este tipo de producto.

RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones van dirigidas a los miembros de la asociación:

- Aprovechar los costos de producción que se tiene en la región Cajamarca, para poder ingresar a los mercados internacionales que demandan este producto, ya que como se sabe la demanda de las frutas exóticas presenta una tendencia creciente, y la razón de este comportamiento del consumidor es básicamente el precio.
- Aprovechar las facilidades de hacer negocios que tiene el Perú frente a sus competidores, y sobre todo relacionado con la apertura de un negocio.
- Conseguir el máximo provecho que tiene la región de Cajamarca, en cuanto a su clima, suelo, mano de obra; que permite generar un producto de valor diferencial, a bajo costo y que pueda competir en mercados internacionales.
- Afianzar alianzas comerciales con diferentes entidades públicas o privadas, que permitan obtener un mejor producto.
- Que sea el productor quien imponga el precio en el mercado y no el intermediario o consumidor final, ya que eso ocasiona una versatilidad en el precio y el mercado no está acostumbrado al cambio del precio del producto.
- Todos los miembros de la asociación deben de conocer el manejo del producto a quien venden su producto o a donde va destinado, así como las capacitaciones que entidades terceras del brindan

Las siguientes recomendaciones van dirigidas a los empresarios Cajamarquinos:

- Quienes deben de aprovechar los TLC's que se tienen con los diferentes mercados internacionales, y para así potenciar mejor los productos agrícolas que ofrece la región Cajamarca, como el Aguaymanto en sus diferentes presentaciones.
- Así mismo los beneficios que se tienen con Países internacionales, en cuanto a barreras Arancelarias.
- Fortalecer las alianzas estratégicas que cuentan las asociaciones en la región Cajamarca, para obtener un mejor producto, para poder ser enviado a un mercado competitivo.

REFERENCIAS

- Abril Arias, M. & Tonon Órdoñez, L. (2010). *Propuesta de asociatividad de las. Universidad verdad* ,1991-221.
- Muñoz Rodríguez, A., Tello Fernández, M. & Catillo Alva, V. (2013). *Exportación de aguaymanto fresco orgánico a Estados Unidos*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC.
- Gómez Hernández, L. (2011). *Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad de la micro, pequeñas y medianas empresas: tres estudios de caso. Análisis* , 133-144.
- Mitnik, F. (2011). *Desarrollo de cadenas productivas, clusters y redes empresariales*. Córdoba - Argentina: Copiar.
- Bejarano, J. (2005). *Elementos para un Enfoque de la Competitividad en el Sector Agropecuario*. Colombia: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- Rosales, R. (1997). *La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes*. SELA.
- Scott , G. (2011). *Competitividad Agrícola y el desarrollo de cadenas y clusteres de valor en el Perú*. Perú.
- Santiago Ibáñez, D., & Cruz Cabrera, B. (2013). *Asociatividad: estrategia de competitividad en la agroindustria de Oaxaca, México. Observatorio de la Economía Latinoamericana* .
- ARES, A. (2011). *Aguaymanto Deshidratado*. Lima: Recuperado el 11 de Septiembre de 2014, de sierraexportadora.gob.pe
- Asociación de Productores Ecológicos de la Región Cajamarca APER Cajamarca. (s.f.). *APPEC - Centro de comercialización "Frutos de la Tierra"* . Recuperado el 11 de Septiembre de 2014, de www.anpeperu.org:
- Goizueta, M., Acuña, A., & Ghezán, G. (s.f.). *Algunos factores de incidencia en la configuración y desarrollo de los acuerdos PYME. Unidad Integrada Balcarce: EEA INTA/FCA UNMdP* , 1-25. (2007). *Informe Económico y Social Región Cajamarca*. Banco Central de Reserva del Perú.
- Liendo, M. G., & Martínez, A. M. (2001). *Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las Pymes. Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía* , 311-319.
- Sierra Exportadora. (Situación mundial del aguaymanto fresco y deshidratado). *Sierra Exportadora*. Obtenido de Sierra Exportadora.

ANEXOS

ANEXO Nº 01: FORMATO DE ENTREVISTA

Fecha de la entrevista Mes..... Día.....

1.1 Nombre de la empresa _____

1.2 Sector Económico

1.3 Teléfono _____

1.4 Correo _____

1.5 Dirección _____

1.6 Nombre del entrevistado

1.7 Cargo _____

1.8 Profesión _____

PREGUNTAS

1. ¿Cuánto tiempo pertenece a la asociación?

- 1 año
- 2 años
- 3 años
- Mas tiempo.....

2. ¿Cuántos productores están asociados?

.....
.....

3. ¿Se encuentran inscritos? ¿Desde qué fecha?

.....
.....
.....

4. -¿Aumentado su producción en la asociación? ¿En qué aspecto?

- SI.....
- NO.....

.....
.....
.....

5. -¿Los productores reciben Capacitaciones?

- SI.....
- NO.....

6. ¿Quién las realiza?
 - Un empresa Externa.....
 - Algún productor.....

7. ¿Sobre qué tema se le brinda las capacitaciones?
.....
.....
.....

8. -¿Su producción la destina a un mercado local o nacional?
.....
.....
.....

9. -¿Tiene un precio fijo de venta o varía de acuerdo a la oferta?
.....
.....
.....

10. -¿A cuánto vende el kilogramo de Aguaymanto?
.....
.....
.....

11. ¿En relación a que factores fueron establecidos los precios?
.....
.....
.....

12. -¿Vende su producción a un mercado específico o a una persona de contacto?
.....
.....
.....

13. ¿Quiénes cree usted que son sus competidores?
.....
.....
.....

14. -¿Han solicitado alguna vez un crédito?
.....
.....
.....

15. -¿Para qué ha destinado su crédito?
.....
.....
.....

16. ¿Alguna vez como asociación han pensado exportar su producción?

.....
.....
.....

Gracias por su Atención

ANEXO Nº 02: FORMATO DE ENCUESTA A PRODUCTORES

Encuesta para estudiar las condiciones de Asociatividad para la Exportación de
Aguaymanto Deshidratado

Fecha de la encuesta Mes..... Día.....

1. Sexo M..... F.....

2. Nombre del entrevistado

3. Cargo _____

ORGANIZACIÓN

1. Actualmente, ¿Usted como productor se encuentra asociado?

SI NO

2. Si su respuesta es SI. ¿A qué asociación pertenece?

.....
.....
.....

3. Si su respuesta es NO. ¿Le gustaría asociarse?

SI

NO

¿Porqué?.....
.....

4. ¿Cuál es el volumen de producción por hectárea que usted produce?

.....
.....
.....

5. ¿Cuántas cosechas al año produce?

• 1-2

• 2-3

• 3- a mas

6. ¿En qué meses?

- Enero a Marzo
- Abril a Mayo
- Julio a Agosto
- Setiembre-Diciembre

- Otros.....
.....

7. -¿Cada cuanto tiempo recolecta la cosecha?

- Quincenal
- Mensual
- Trimestral
- Otros.....

8. ¿Tiene algún tipo de certificación?

- SI
- NO

9. Si su respuesta es Sí, ¿En que se encuentra certificado?

.....
.....
.....

10. Si su respuesta en No, ¿Por qué no se ha certificado?

.....
.....
.....

11. ¿Ha recibido algún tipo de asistencia técnica? ¿De qué entidad?

.....
.....
.....

12. ¿Quién decide el precio de venta?

- Usted

- La asociación
- El Consumidor
- El intermediario

13. ¿En relación a que factores fueron establecidos los precios?

- Producción
- Proveedores
- Competencia

14. ¿A quienes vende su producción? ¿Y de qué forma les vende?

.....

15. ¿Estaría dispuesto a destinar su producción a un mercado internacional?

.....

En caso no esté interesado en exportar, le Agradecemos sus atención su tiempo dedicado a esta encuesta.

Si, realmente si está interesado en exportar, agradecemos continúe con la encuesta presente.

16. ¿Estaría dispuesto hacer cambios en su producción, para una futura exportación?

.....

17. ¿Conoce acerca de exportación?

SI.....
 NO.....

PRODUCCION

18. ¿Cuántas hectáreas de aguaymanto tiene?

- 1ht
- 2ht
- 3ht

- Mas.....

19. ¿Cuál es su volumen producción de aguaymanto por hectárea?

.....
.....
.....

20. ¿En qué meses tiene mayor producción?

- Enero a Marzo
- Abril a Mayo
- Julio a Agosto
- Setiembre-Diciembre

- Otros.....
.....

21. -¿Cuánto es el volumen de merma por hectárea?

.....
.....
.....

22. ¿Qué tipo de insumos utiliza?

- Orgánicos
- Semillas Mejoradas

23. ¿Con que tipo de mano de obra trabaja?

- Propia
- Contratada

24. ¿Ha aumentado su producción dentro de la asociación?

- SI
- NO

De qué manera

.....
.....

COMERCIALIZACIÓN

25. ¿Su producción a donde va destinada?

- Al mercado propio de Celendín
- Al mercado Cajamarquino
- A otro ciudad fuera de Cajamarca
- Fuera del país

26. -¿Cada cuanto tiempo realiza la distribución del producto al mercado local o nacional?

- Quincenal
- Mensual
- Trimestral
- Por Pedido.....

27. ¿A quién le vende su producción?

- A la asociación
- A un proveedor
- A un empresa especifica que empresa.....
- A un consumidor final

28. -¿En qué tipo de presentación distribuye la producción?

.....

TRANSPORTEY DISTRIBUCCION

29. ¿Cómo almacena su producción?

.....

30. ¿Qué tipo de Movilidad utiliza para la distribución?

- Auto
- Combi

- Camioneta
- Camión

31. ¿Su movilidad en propia o alquilada?

- Propia
- Alquilada

32. ¿Qué factores intervienen para la selección del transporte?

- Espacio
- Costos
- Competencia

FINANCIAMIENTO

33. -¿Ha solicitado alguna vez un crédito?

- SI
- NO

Gracias por su Atención

ANEXO Nº 03: RESULTADOS DE LA ENCUESTA

TABLA Nº 26: Productores que pertenecen a la asociación

	Nº PRODUCTORES ASOCIADOS	
	Nº	%
Si	16	80,00
No	4	20,00
TOTAL	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.
Elaboración: Propia

TABLA Nº27: Asociación a la que pertenece los productores

	Nº	%
Asociación de aguaymanto y quinua orgánica	16	80,00
Pertenecen pero no formalmente	4	20,00
TOTAL	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.
Elaboración: Propia

TABLA Nº 28: Les gustaría pertenecer a la asociación

	Nº	%
Sí	4	20,00
No	0	0,00
Ya pertenece a la asociación	16	80,00
TOTAL	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.
Elaboración: Propia

TABLA Nº 29: Volumen de producción por hectárea

¿Cuál es el volumen de producción por hectárea que usted produce?

239,5

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.
Elaboración: Propia

TABLA N° 30: Número de Cosechas al Año

N° Cosechas	N°	%
3 a más	20	100,00
TOTAL	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.
Elaboración: Propia

TABLA N° 31: Meses de Cosecha

MESES	N°	%
Enero a Marzo	0	0,00
Abril a Mayo	13	65,00
Julio a Agosto	5	25,00
Setiembre a Diciembre	2	10,00
TOTAL	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.
Elaboración: Propia

TABLA N° 32: Tiempo de recolección de la cosecha

TIEMPO DE RECOLECCIÓN	N°	%
Quincenal	20	100,00
TOTAL	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.
Elaboración: Propia

TABLA N° 33: Cuentan con algún tipo de certificación

CERTIFICACIÓN	N°	%
Si	18	90,00
No	2	10,00
TOTAL	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.
Elaboración: Propia

TABLA N° 34: Tipo de Certificado

	N°	%
Certificación Orgánica por Vio Latina	18	90,00
Ninguna Certificación	2	10,00
TOTAL	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.
Elaboración: Propia

TABLA N° 35: Tipo de Asistencia Técnica y entidad que la realiza

ASISTENCIA TÉCNICA	ENTIDAD	
	MUNICIPALIDAD DE CAJAMARCA	
	N°	%
PLAGAS, RIEGO	20	100,00
TOTAL	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.
Elaboración: Propia

TABLA N° 36: Decisión del precio de venta

DESICIÓN DEL PRECIO DE VENTA	N°	%
El intermediario	20	100,00
TOTAL	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.
Elaboración: Propia

TABLA N° 37: Factores para establecer los precios

FACTORES	N°	%
Producción	4	20,00
Proveedores	0	0,00
Competencia	16	80,00
TOTAL	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.
Elaboración: Propia

TABLA N° 38: Compradores y en qué forma compran a los productores

COMPRADORES	N°	%
Intermediario/en kilogramos	13	65,00
Mercado/ en kilogramos	7	35,00
TOTAL	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.
Elaboración: Propia

TABLA N° 39: Productores dispuestos a exportar

DISPUESTO A EXPORTAR	N°	%
Sí	18	90,00
No	2	10,00
TOTAL	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.
Elaboración: Propia

TABLA N° 40: Productores dispuestos a cambios para exportación

DISPUESTO A CAMBIOS	N°	%
Sí	18	90,00
No	2	10,00
TOTAL	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.
Elaboración: Propia

TABLA N° 41: Productores que conocen acerca de exportación

	N°	%
Sí	1	5,00
No	19	95,00
TOTAL	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.
Elaboración: Propia

TABLA N° 42: N° de Hectáreas de Aguaymanto

N° de Hectáreas	N°	%
1 ht	20	100,00
2 ht	0	0,00
3 ht	0	0,00
TOTAL	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.

Elaboración: Propia

TABLA N° 43: Meses de mayor producción de Aguaymanto

MESES	Nº	%
Enero a Marzo	0	0,00
Abril a Mayo	16	80,00
Julio a Agosto	4	20,00
Setiembre a Diciembre	0	0,00
TOTAL	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.

Elaboración: Propia

TABLA N° 44: Tipo de Insumos

INSUMOS	Nº	%
Orgánicos	20	100,00
Semillas Mejoradas	0	0,00
TOTAL	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.

Elaboración: Propia

TABLA N° 45: Tipo de Mano de Obra

MANO DE OBRA	Nº	%
Propia	20	100,00
Contratada	0	0,00
TOTAL	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.

Elaboración: Propia

TABLA N° 46: Aumento de Producción dentro de la Asociación

AUMENTO DE PRODUCCIÓN	Nº	%
Sí	20	100,00
No	0	0,00
TOTAL	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.

Elaboración: Propia

TABLA N° 47: Destino de la Producción

DESTINO DE PRODUCCIÓN	Nº	%
Al mercado Propio	0	0,00
Al mercado Cajamarquino	20	100,00
A otra ciudad fuera de Cajamarca	0	0,00
Fuera del País	0	0,00
TOTAL	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.

Elaboración: Propia

TABLA N° 48: Tiempo de distribución del producto al mercado

TIEMPO DE DISTRIBUCIÓN	Nº	%
Quincenal	20	100,00
Mensual	0	0,00
Trimestral	0	0,00
Por pedido	0	0,00
TOTAL	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.

Elaboración: Propia

TABLA N° 49: A quien se le vende la producción

COMPRADORES	Nº	%
A la asociación	0	0,00
A un proveedor	20	100,00
A una empresa específica	0	0,00
A un consumidor final	0	0,00
TOTAL	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.

Elaboración: Propia

TABLA N° 50: Tipo de presentación en que se distribuye la producción

PRESENTACIÓN	Nº	%
Kilos	20	100,00
TOTAL	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.

Elaboración: Propia

TABLA N° 51: Tipo de Almacenaje de la producción

TIPO DE ALMACEN	Nº	%
En Jabas	20	100,00
TOTAL	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.

Elaboración: Propia

TABLA N° 52: Tipo de Movilidad para la Distribución

MOVILIDAD	Nº	%
Auto	3	15,00
Combi	14	70,00
Camioneta	1	5,00
Camión	2	10,00
TOTAL	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.

Elaboración: Propia

TABLA N° 53: Tipo de Movilidad

MOVILIDAD	Nº	%
Propia	1	5,00
Alquilada	19	95,00
TOTAL	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.

Elaboración: Propia

TABLA N° 54: Factores para la selección del transporte

FACTORES	Nº	%
Espacio	0	0,00
Costos	0	0,00
Competencia	20	100,00
TOTAL	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.

Elaboración: Propia

TABLA N° 55: Créditos para la exportación

CRÉDITO	N°	%
Si	0	0
No	20	100
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.

Elaboración: Propia

RESULTADOS DE CRUCE DE ITEMS

ORGANIZACIONAL

TABLA N° 56: Productores Asociados y que asociación pertenece

ASOCIACIÓN A LA QUE PERTENECE	PRODUCTORES ASOCIADOS				TOTAL	
	Si		No		N°	%
	N°	%	N°	%		
Asociación de aguaymanto y quinua orgánicos	16	80,00	0	0,00	16	80,00
Asociación de aguaymanto y quinua orgánicos pero no formalmente	0	0,00	4	20,00	4	20,00
TOTAL	16	80,00	4	20,00	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.

Elaboración: Propia

TABLA N° 57: Indicadores que determinan el nivel de organización

N° Cosechas al año	Meses	Tiempo de Recolección de Cosecha								TOTAL	
		Quincenal		Mensual		Trimestral		Otros		N°	%
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
1 a 2	Abril a	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0,00
2 a 3	Mayo	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0,00
3 a más		13	65,00	0	0,00	0	0,00	0	0	13	65,00
1 a 2	Julio a	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0,00
2 a 3	Agosto	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0,00
3 a más		5	25,00	0	0,00	0	0,00	0	0	5	25,00
1 a 2	Setiembre	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0,00
2 a 3	a	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0,00
3 a más	Diciembre	2	10,00	0	0,00	0	0,00	0	0	2	10,00
TOTAL		20	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.

Elaboración: Propia

TABLA N° 58: Factores para decidir el precio

Quién decide el precio de venta	Factores para decidir el precio						TOTAL	
	Producción		Proveedores		Competencia		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
El intermediario	4	20,00	0	0,00	16	80	20	100,00
TOTAL	4	20,00	0	0,00	16	80	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.

Elaboración: Propia

PRODUCCIÓN

TABLA N° 59: Número de Hectáreas y Meses de Mayor Producción

N° de Hectáreas	MESES DE MAYOR PRODUCCIÓN								TOTAL	
	Enero a Marzo		Abril a Mayo		Julio a Agosto		Diciembre		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
1 ht	0	0,00	16	80,00	4	20,00	0		20	100,00
2 ht	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0		0	0,00
3 ht	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0		0	0,00
TOTAL	0	0,00	16	80,00	4	20,00	0		20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.

Elaboración: Propia

TABLA N° 60: Tipos de insumos y Manos de Obra

TIPO DE INSUMO	TIPO DE MANO DE OBRA				TOTAL	
	Propia		Contratada			
	N°	%	N°	%	N°	%
Orgánicos	20	100,00	0	0,00	20	100
Semillas Mejoradas	0	0,00	0	0,00	0	0
TOTAL	20	100,00	0	0,00	20	100

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.

Elaboración: Propia

COMERCIALIZACIÓN

TABLA Nº 61: Distribución de la producción

DESTINO DE LA PRODUCCIÓN	CADA CUANDO TIEMPO REALIZA LA DISTRIBUCIÓN	COMPRADOR								TOTAL	
		A la asociación		A un proveedor		A una empresa específica		A un consumidor			
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Al mercado Cajamarquino	Quincenal	0	0	20	100	0	0	0	0	20	100,00
	Mensual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
	Trimestral	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
	Por pedido	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
TOTAL		0	0	20	100	0	0	0	0	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.
Elaboración: Propia

TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN

TABLAN Nº 62: Factores para la selección del transporte

FACTORES PARA LA SELECCIÓN DEL TRANSPORTE						TOTAL	
Espacio		Costos		Competencia			
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
0	0,00	0	0,00	3	15,00	3	15,00
0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
0	0,00	0	0,00	14	70,00	14	70,00
0	0,00	0	0,00	1	5,00	1	5,00
0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
0	0,00	0	0,00	2	10,00	2	10,00
0	0,00	0	0,00	20	100,00	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.
Elaboración: Propia

FINANCIAMIENTO

TABLA Nª 63: Créditos para la producción

	SOLICITADO CRÉDITO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%
SI	0	0,00	0	0,00
NO	20	100,00	20	100,00
TOTAL	20	100,00	20	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a la asociación de aguaymanto y quinua orgánica.
Elaboración: Propia