



ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD AGROINDUSTRIAL EN LA REGIÓN MOQUEGUA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO DE EXPORTACIONES DE MACERADO DE DAMASCO

Tesis presentada a la Escuela de Ciencias Empresariales de la Universidad del Mar para optar al título profesional de Ingeniero Comercial

POR: SINTIA JACQUELINE CALVO GUERRA

Profesor Guía: Prof. Juan Rene Reyes Arancibia

Prof. Ricardo Rivera

Arica - Chile

2012

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis a las siguientes personas:

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor

A mis padres César y Natividad, quienes son mi guía desde mi infancia.

A mis hermanos y sobrinos por estar conmigo en cada momento de mi vida.

A mi compañero incondicional Alonso Arenas, por su apoyo y ánimo que me brinda día con día para alcanzar nuevas metas, tanto profesionales como personales.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

TABLA DE CONTENIDO

Página

RESUMEN.....	E
rror! Bookmark not defined.	
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPITULO I INTRODUCCION	
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Objetivos.....	3
1.2.1 Objetivo general.....	3
1.2.2 Objetivos específicos.....	3
1.3 Justificación.....	4
1.4 Alcances y limitaciones.....	4
1.4.1 Alcances.....	4
1.4.2 Limitaciones.....	5
1.5 Organización del estudio.....	5
CAPITULO II MARCO TEORICO	
2.1 Marco teórico.....	9
2.1 Marco referencial.....	26
2.3 Marco Conceptual.....	27

CAPITULO III METODOLOGIA Y MATERIALES

3.1 Enfoque de investigación.....	42
3.2 Diseño o tipo de la investigación.....	42
3.3 Población y Muestra.....	42
3.4 Instrumentos de recolección de datos.....	43
3.5 Enfoque del trabajo: modelo de métodos aplicados.....	43
3.6 Técnicas de análisis de datos.....	43
3.7 Confiabilidad.....	43
3.8 Operacionalización de variables.....	44

CAPITULO IV ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación de resultados.....	45
--	----

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.....	53
5.2 Recomendaciones.....	54

BIBLIOGRAFIA.....	55
-------------------	----

ANEXOS.....	56
-------------	----

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se justifica en que actualmente el bajo rendimiento del cultivo y calidad del damasco no ha permitido incrementar significativamente el índice de uso de materia prima en la producción del macerado de damasco; lo que permite concluir que la baja competitividad del cultivo de damasco no ha permitido mayor eslabonamiento con la manufactura del macerado de damasco.

En este marco el objetivo general de la presente tesis es: Demostrar en que medida la baja competitividad agroindustrial del damasco en la región Moquegua no ha permitido desarrollar exportaciones de macerado de damasco.

El no tener un plan estratégico de desarrollo agroindustrial en las instituciones públicas, significa no tener una estrategia de desarrollo agroindustrial en la región Moquegua; lo que nos permite concluir que las inadecuadas intervenciones gubernamentales no han permitido el desarrollo de estrategias para lograr una agroindustria de macerado de damasco de exportación.

INTRODUCCIÓN

Los acelerados cambios del proceso de globalización y el emergente desarrollo tecnológico para producir, vender, comprar e invertir en cualquier parte del mundo, ha generado el mayor reto que tienen los países y regiones menos desarrolladas: la competitividad.

En éste contexto, el presente estudio titulado “Análisis de la Competitividad Agroindustrial en la Región Moquegua y su Incidencia en el Desarrollo de Exportaciones de Macerado de Damasco” , trata analizar y evaluar el ambiente competitivo y los distintos factores que inciden en la baja competitividad agroindustrial del macerado de damasco en la región, a partir del cual se propone que mediante programas de transferencias tecnológica para aumentar el rendimiento del cultivo por hectárea implementar un sistema regional de medición de la calidad organolépticas, física y química del damasco.

Asimismo describir como afecta la baja competitividad de la manufactura del damasco en el desarrollo de las exportaciones del macerado de damasco y describir como las inadecuadas intervenciones gubernamentales no han permitido el desarrollo de estrategias para lograr una agroindustria de macerado de damasco de exportación.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema.

¿En qué medida la baja competitividad agroindustrial del damasco en la región Moquegua ha restringido el ingreso del macerado de damasco en el mercado exterior?

1.2 Objetivos.

1.2.1 Objetivo General

Demostrar en qué medida la baja competitividad agroindustrial del damasco en la región Moquegua ha restringido el ingreso del macerado de damasco en el mercado exterior.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Analizar en qué medida la baja competitividad del cultivo de damasco no ha permitido el desarrollo de la agroindustria del damasco.
2. Describir cómo afecta la baja competitividad de la manufactura del damasco en el ingreso al mercado exterior.
3. Describir como las inadecuadas intervenciones gubernamentales no han permitido el desarrollo agroindustrial del damasco para el mercado exterior.
4. Exportar a mediano plazo el macerado de damasco

1.3 Justificación.

Desde la apertura de la economía nacional al inicio de la década del noventa y el modo tradicional de competir de nuestra región en base a ventajas comparativas, Moquegua enfrenta uno de los mayores retos para hacer frente a los retos de la globalización y de su desarrollo.

En éste marco, el propósito del estudio es conocer la competitividad de la agroindustria regional del damasco, con la finalidad de elevar el nivel de vida de la población mediante la generación de empleo y de riqueza, basada en su integración a las nuevas corrientes de la economía internacional.

La investigación quedará justificada en la medida que se pueda conocer la situación real de la competitividad de la agroindustria regional del damasco como parte de un proceso de diseminación de ideas orientada a generar un lenguaje común y una visión compartida del futuro de la agroindustria regional del damasco y de la agroindustria en general.

1.4 Alcances y Limitaciones

1.4.1 Alcances

Toda la revisión procesamiento y análisis se hará en base a los cinco últimos años (2006 – 2011).

La información recopilada es secundaria y proviene de las instituciones públicas vinculadas a la industria (INEI, Gobierno Regional, Ministerio de la Agricultura, MINCETUR, ADEX, PROMPERU, entre otros.

1.4.2 Limitaciones

La voluntad de los funcionarios de entidades públicas y privadas, responsables del manejo de la información, en brindar la información en forma oportuna y ágil.

Por el tipo de investigación no se hará análisis estadístico, por lo tanto no habrá muestreo y trabajo de campo.

1.5 Organización del Estudio

El trabajo de tesis ha sido dividido en cinco capítulos, cuyo contenido se mencionan a continuación:

El Primer Capítulo: Contiene el planteamiento del problema con los objetivos y justificación de la investigación, así como los antecedentes referenciales y las limitaciones encontradas para su desarrollo.

El planteamiento del problema es ¿En que medida la baja competitividad agroindustrial del macerado de damasco en la región Moquegua no ha permitido desarrollar exportaciones de macerado de damasco?

Actualmente el bajo rendimiento del cultivo y calidad del damasco no ha permitido incrementar significativamente el índice de uso de materia prima en la producción del macerado de damasco; lo que permite concluir que la baja competitividad del cultivo de damasco no ha permitido mayor eslabonamiento con la manufactura del macerado de damasco.

El Segundo Capítulo: En el marco teórico se hace una reflexión sobre la teoría de la competitividad, basado en los múltiples enfoques reconocidos a nivel mundial, como son el de Michael Porter, Keniche Ohmae, Peter Drucker, Peter Senge, Paúl Krugman; así como los recientes enfoques del Banco Mundial, de la Comisión Económica para América Latina – CEPAL, la Corporación Andina de Fomento CAF, y del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. Éste último vincula la competitividad con el desarrollo humano como unos de los enfoques y avances más importantes en el concepto de la competitividad a nivel internacional.

El Tercer Capítulo:El enfoque de la investigación es mixto, cuantitativa porque se va a obtener indicadores medibles y cualitativa porque se va a relacionar y explicar la agroindustria con los procesos económicos y sociales.

Es una investigación aplicada (de desarrollo) cuya función es descriptiva-explicativa.

El Cuarto Capítulo: Comprende el desarrollo de la tesis, el mismo que comprende como punto de partida el análisis de los factores básicos y avanzados por su incidencia en la competitividad.

Así mismo, se analiza los principales indicadores, también incluye un análisis de la intervención del gobierno.

Así mismo, proponemos un Plan Estratégico Regional de Desarrollo Agroindustrial para Moquegua en el marco del Plan de Desarrollo Regional Concertado de Moquegua.

El Quinto Capítulo: Se llega a la conclusión general que la baja competitividad agroindustrial del damasco en la región Moquegua no ha permitido desarrollar exportaciones de macerado de damasco, por lo que se llega a las siguientes recomendaciones para lograr incrementar la productividad del cultivo de damasco, mediante programas de transferencias tecnológica para aumentar el rendimiento del cultivo por hectárea e implementar un sistema regional de medición de la calidad organolépticas, física y química del damasco.

Incrementar la productividad de la manufactura de macerado de damasco, mediante programas de asociatividad con productores locales y de las regiones de Arequipa y Tacna para aumentar el índice de uso de capacidad instalada de

Finalmente en los capítulos finales se detalla la revisión bibliográfica consultada y en anexos La Norma Técnica Peruana NTP 212.043.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Teórico.

Globalización

A fines de la década de los sesenta, se inicia un proceso en la economía mundial, profundo y complejo: La globalización. Para muchos un proceso inevitable e irreversible que beneficia a las naciones. Para otros, un fenómeno generador de mayor pobreza y desigualdad económica, política y social de los países; que agudiza la brecha tecnológica, comercial, económica y financiera entre países desarrollados y atrasados.

Desde el punto de vista económico, en la cual está circunscrito el presente trabajo de investigación, la globalización es entendida como la posibilidad de invertir, producir, vender y comprar en cualquier parte del planeta, proceso que es acelerado principalmente por el desarrollo de la tecnología, los medios de comunicación y transporte, así como por los procesos de integración, mediante los acuerdos bilaterales y multilaterales.

El Perú ingresó tardíamente a este proceso a inicios de la década del noventa. Hoy, nuestro país con el Acuerdo Nacional y el Plan de Competitividad Nacional, recién intenta definir un perfil específico de desarrollo, más aún, si se tiene en cuenta que en este proceso los países industrialmente débiles no

tienen capacidad para influir en la dinámica científico-tecnológica y en el patrón tecnológico – industrial.

También, de debe considerar que un proceso de industrialización con un dinamismo sustentable o; más aún, de simple recuperación, ha resultado ser imposible al margen del mercado mundial como marco de referencia, tal como ha sucedido con los países industrializados de mayor capacidad innovadora y competitiva. Es decir, no hay otra alternativa para incrementar la producción sin un mercado emergente, por ende no hay forma de lograr un alto crecimiento económico y disminuir las altas tasas de desempleo con un mercado interno de pequeña magnitud como el nuestro. Por ende, resulta de vital importancia suscribir acuerdos comerciales con distintos países del mundo y, al mismo tiempo desarrollar un agresivo plan para apoyar la mejora de la productividad de las empresas y de las instituciones públicas, reformando y reestructurando el aparato del Estado, para que este deje de ser una carga para el país y se concierta en un aliado del sector privado con servicios eficientes y de bajo costo que facilite y promueva la actividad empresarial, y no constituya una traba burocrática que impide la mejora de la competitividad de las empresas.

Por otro lado, los países que atraviesan la fase de transición desde una orientación “hacia adentro” a una orientación al mercado mundial, deben plantearse lo más temprano posible la cuestión relativa a su futuro patrón organizativo dentro de la economía de mercado. Si se descuida este punto

clave, los probables fracasos serán debido a la débil competitividad de la economía, factor que es agravado por la rápida liberalización de las exportaciones y por el consiguiente aumento acelerado de la competencia importadora, generado principalmente por la suscripción de acuerdos comerciales de desgravación arancelaria. Este es el gran riesgo que debemos mitigar.

También, se debe considerar que el éxito de algunos países en desarrollo tiene como una de sus premisas la orientación al mercado y al mercado mundial. Otras condiciones para el éxito son: la integración nacional y social, un crecimiento demográfico moderado, la voluntad política de implantar una estrategia general realista, un patrón organizativo y de conducción económica que deje margen a la creatividad, asignando una dinámica innovadora y una orientación competitiva; y, la disposición a vincular los procesos autónomos de aprendizaje con el aprendizaje de países exitosos. Si las condiciones específicas nacionales, regionales y de economía mundial que ayudan a delinear el perfil nacional rumbo al crecimiento, no obstaculizan dichos esfuerzos y se asocian a una marcada voluntad política, de imprimir ese rumbo a la sociedad y si se desarrolla un patrón eficaz en términos de organización, conducción económica y estrategia, resulta factible implementar con rapidez la imitación innovadora y hasta la innovación autónoma, así como, la industrialización tardía.

Los países y regiones en desarrollo que quieran imponerse en un mercado globalizado deberán trabajar a un ritmo incomparablemente más rápido, que el esperado en las dos últimas décadas del siglo pasado, para desarrollar ventajas basadas en el conocimiento; tendiendo a aprovechar el mismo juego de factores que subyace en la competitividad internacional de los países desarrollados. Además, es imprescindible empezar a eliminar paulatinamente el centralismo de las decisiones políticas y desterrar los aparatos estatales burocráticos, ineficaces, con falta de visión y poca capacidad de conducción de la economía nacional, regional y local; y, que constituye un alto costo para la sociedad civil. Por tal motivo, el proceso de descentralización y de conformación de regiones es fundamental para eliminar los vicios del centralismo, en la medida que los gobiernos regionales y locales, logren mejorar sus niveles de eficiencia disminuyendo drásticamente sus gastos corrientes y utilizando eficientemente los significativos recursos que hoy son transferidos por el Gobierno Central, caso contrario una vez más veremos frustradas las esperanzas de avanzar en la creación de condiciones desde la óptica del Estado para mejorar la competitividad de las empresas privadas y por ende la competitividad de las empresas privadas y la competitividad regional.

Teoría de la Ventaja Competitiva

El auge de la competitividad y el desarrollo de países sin recursos naturales, terminó con el mito de que la prosperidad de un país estaba basada en las ventajas comparativas, dando paso a una nueva teoría: La Ventaja Competitiva, que crea un nuevo paradigma para la creación de riqueza y el desarrollo de los países. Según este nuevo paradigma “La prosperidad de un país se crea, no se hereda. No es producto de los recursos con que la naturaleza lo haya dotado, ni de la cantidad de trabajadores disponibles, sus tipos de interés o el valor de su moneda, como sostenían los economistas clásicos”.

Este nuevo concepto, es totalmente opuesto a la teoría de la ventaja comparativa que sostenía que los determinantes de la competitividad eran los recursos naturales, los costos de mano de obra, los tipos de interés, los tipos de cambio y las economías de escala.

Hoy, la competitividad considera como factores productivos al conocimiento, la productividad total, la innovación y la estrategia. Las ventajas competitivas son creadas por el hombre y derivan del conocimiento aplicado (tecnología) a todos los procesos de la organización y la sociedad. La tecnología ha dado a las empresas la facultad de poder salvar la escasez de factores mediante nuevos productos y procesos. Ha anulado, o reducido, la importancia de determinados factores de producción que en tiempos pasados eran de gran

importancia. Como sostiene Toffler “Mientras que la tierra, el trabajo, las materias primas y el capital eran los principales factores de producción en la pasada economía de la segunda ola, el conocimiento definido como datos, información, imágenes, símbolos, cultura, ideología y valores; es el recurso crucial de la economía de la tercera ola”.

El cambio de paradigma para generar riqueza y desarrollo, ha propiciado múltiples definiciones de competitividad, entre ellos la del consultor colombiano Felipe Millán, quien sostiene que: “la competitividad representa la lucha entre los competidores en función de la acumulación de riqueza; y, que es el nuevo nombre de la guerra entre las empresas, las regiones y los países; donde, el comercio internacional es el campo de batalla, las empresas los combatientes y las divisas el botín”.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo conceptualiza la competitividad como “la capacidad para conquistar y mantenerse en los mercados dentro de un marco de bienestar y sostenibilidad, y que esta capacidad implica un carácter sistémico. En el plano del desarrollo humano, asocia la competencia y el aumento de la productividad con el progreso de las personas como individuos y el de los espacios territoriales en donde se desempeñan”.

Es decir, en el contexto actual debemos entender que la competitividad es un medio indispensable para generar crecimiento económico y prosperidad; y, que

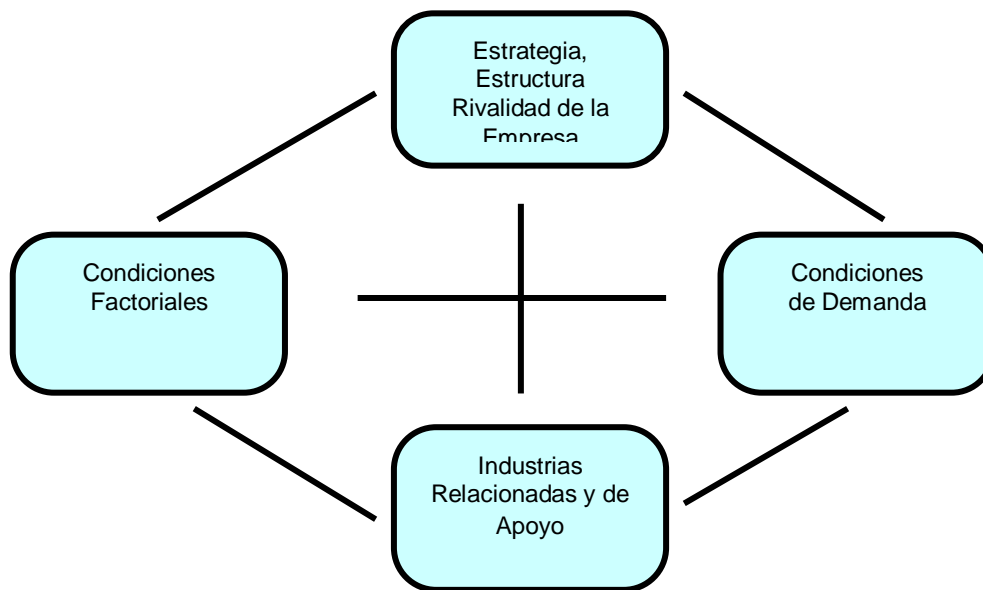
tiene como fin supremo mejorar en forma permanente la calidad de vida de los individuos.

En este escenario, en el presente estudio entendemos la competitividad regional como la capacidad de una región para crear un adecuado ambiente para atraer la inversión privada y lograr un crecimiento sustentable basado en la mejora permanente de las capacidades de su capital humano; de su vocación productiva y, de los niveles de productividad y exportaciones de sus empresas, así como de la eficiencia de las instituciones del Estado, que permita lograr una mejora permanente de los ingresos y calidad de vida de sus habitantes en sus respectivos espacios territoriales.

Por ende, las políticas de competitividad regional deben estar orientadas a crear las condiciones de equilibrio estable entre la competencia y la cooperación; entre la disciplina de mercado y la solidaridad, ya que como señala Alfredo Costa “hay evidencias de que el moderno patrón tecnológico-productivo-organizacional es más excluyente que el anterior. Empleo, distribución del ingreso, oportunidades de movilidad e integración social, capacidad compensatoria del estado, todo puede hacerse todavía más difícil”.

En el marco de este nuevo concepto de competitividad, Michael Porter desarrolla el “diamante” o “rombo” de la ventaja nacional, que representa el campo de juego donde operan las industrias de una región:

DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA NACIONAL



Condiciones Factoriales

Es la posición del país en factores de producción tales como mano de obra calificada o infraestructura técnica. Según el autor, una nación no hereda, sino más bien crea los más importantes factores de producción tales como recursos humanos calificados o una base científica. Los factores de producción más importantes son los que implican una inversión fuerte y sostenida, que a la vez son especializados. La ventaja competitiva que se deriva de los factores depende del grado de eficiencia y efectividad con que se desplieguen. Los

factores avanzados son ahora lo más significativos para la ventaja competitiva y que se crean frecuentemente sobre los factores básicos.

Condiciones de Demanda

Es la naturaleza de la demanda en el mercado nacional para el producto o servicio de la industria. La vigorosa competencia nacional es la que en última instancia presiona a las compañías nacionales a poner la mira en los mercados mundiales y las endurece para que logren éxito en ellos. Tres atributos genéricos de la demanda interior son especialmente significativos: la composición de la demanda interior (o naturaleza de las necesidades del comprador), la magnitud y pautas de crecimiento de la demanda interior; y, los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domésticas de una nación. La composición de la demanda interior conforma el modo en que las empresas perciben, interpretan y dan una respuesta a las necesidades del comprador. Finalmente, una gran demanda interior no es una ventaja, a menos que se produzca para segmentos que también gocen de demanda en el mercado internacional.

Industrias Relacionadas y de Apoyo

Es la presencia o ausencia en la nación de industrias proveedoras y otras industrias relacionadas, que sean internacionalmente competitivas. Las industrias proveedoras y de apoyo crean ventaja competitiva en otras industrias cuando son competidoras mundiales. El beneficio más importante radica en el proceso de innovación y perfeccionamiento. La ventaja competitiva emerge de

unas estrechas relaciones de trabajo entre proveedores mundialmente acreditados y el sector. Los proveedores ayudan a las empresas a detectar nuevos métodos y oportunidades para la aplicación de la tecnología más avanzada y un rápido acceso a la información, acelerando el ritmo de innovación. Todos estos beneficios se potencian si los proveedores están ubicados en las proximidades de las empresas lo que acorta las líneas de comunicación. El éxito nacional o regional en un sector es particularmente probable si la región tiene ventaja competitiva en un buen número de sectores conexos.

Estrategia, Estructura y Rivalidad de la Empresa

Son las condiciones en la nación o región, que rigen el modo en que se crean, organizan y administran las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interna. Según Porter, ningún sistema gerencial es universalmente apropiado. La competitividad en una industria específica es el resultado de la convergencia de las prácticas administrativas y las modalidades de organización que se favorecen en el país, así como las fuentes de ventaja competitiva en la industria.

Los países y las regiones tienen diferentes prácticas y enfoques de gestión en áreas tales como la formación, la capacitación y orientación a los líderes, la fortaleza de la iniciativa individual, la naturaleza de las relaciones con los clientes, la actitud hacia las actividades internacionales y la relación entre los trabajadores y la dirección; entre otros. Estas diferencias de los métodos de

gestión crean ventajas y desventajas a la hora de competir en diferentes tipos de sectores. Más aún, las naciones o regiones generalmente tienen éxito en sectores donde hay un extraordinario compromiso y esfuerzo. Si bien el compromiso no garantiza el éxito, la carencia de él hace que el éxito sea terriblemente improbable.

Por otro lado, las empresas triunfadoras deben competir vigorosamente en sus mercados de origen y presionarse para mejorar e innovar. Los rivales locales se hostigan entre sí para reducir costos, mejorar la calidad y el servicio y crear nuevos productos y procesos. Es raro que una empresa pueda enfrentarse a difíciles rivales extranjeros, si no ha enfrentado previamente a una competencia significativa en el mercado interior. Finalmente, la intensa rivalidad doméstica depende de la formación de nuevas empresas para crear nuevos competidores, para mejorar la ventaja competitiva y nutrir el proceso de innovación en un sector.

Rol del Gobierno

Existen dos puntos de vistas sobre el papel del gobierno. Por una parte los que abogan por la ayuda gubernamental paternalista para la industria, con frecuencia proponen políticas que en realidad dañan a las empresas a largo plazo y sólo crean la demanda de más ayuda. El sector industrial y comercial de Moquegua puede constituir un buen ejercicio de análisis para conocer el

impacto de las exoneraciones en la competitividad de las empresas de estos dos sectores.

Por otro lado, están los que promueven una mínima presencia del Estado, ignorando el papel legítimo que este desempeña en la definición del contexto y la estructura institucional que rodea a las empresas y en la creación de un ambiente que estimule a las empresas a obtener ventaja competitiva.

El gobierno tiene que jugar un papel macroeconómico. Debe promover las inversiones, es decir, debe determinar un entorno económico y político que sea estable y predecible, para que las compañías conozcan las reglas del juego y sepan como van a participar e invertir. El proceso de democratización y de cambio institucional a largo plazo es la única solución posible. Según Porter: “El papel apropiado del gobierno es el de catalizador y motivador. Es alentar e incluso empujar a las compañías para que eleven sus aspiraciones y asciendan a niveles más altos de rendimiento competitivo, aunque este proceso sea inherentemente desagradable y difícil”. La conclusión más importante es que el gobierno no puede crear industrias competitivas y que sólo las empresas pueden hacerlo. De esta conclusión, se desprende una profunda reflexión acerca de los beneficios de las exoneraciones que Moquegua a tenido los últimos años con una gran inestabilidad, para conocer si estas realmente han ayudado a mejorar el nivel de competitividad de las empresas y a generar

mayores oportunidades de empleo, o es que sólo a servido para beneficiar a algunos sectores o empresas, sin ningún impacto en la economía regional.

La segunda conclusión, es que las naciones pasan por diferentes etapas de desarrollo competitivo y que el papel apropiado del gobierno cambia conforme la economía progresa. Es obvio que en algunos sectores y regiones de nuestro país la presencia del Estado es casi nula, a pesar de existir dramáticos indicadores de pobreza y bajos índices de desarrollo humano, lo que justifica plenamente una mayor intervención del Estado que sienta las bases para que las empresas puedan competir y se de inicio a un proceso de desarrollo sustentable.

La tercera conclusión, es que el tiempo competitivo para las empresas y el tiempo político para los gobiernos están fundamentalmente opuestos, debido a que a menudo se requiere más de una década para que una industria pueda crear ventaja competitiva. Sin embargo, en la política una década es una eternidad. Por consiguiente, la mayoría de gobiernos favorecen las políticas que ofrecen beneficios a corto plazo, tales como subsidios, protección y fusiones arregladas, que son precisamente las políticas que retardan la innovación.

Las conclusiones anteriores, permiten determinar algunos principios fundamentales que los gobiernos deben adoptar para desempeñar el papel

apropiado de apoyo para la competitividad nacional: Fomentar el cambio, promover la competencia interna y estimular la innovación.

Algunos enfoques específicos de las políticas para guiar a las naciones y regiones que tratan de obtener ventaja competitiva son:

- Concentrarse en la creación de factores especializados; además de educación, infraestructura y salud. Es decir, crear factores avanzados, especializados y vinculados con industrias específicas o grupos industriales, que tengan potencialidad de crecimiento en los mercados.
- No intervenir en los mercados de factores y moneda; por existir evidencias que estas políticas a menudo son contraproducentes y van en contra del mejoramiento de la industria.
- Poner en vigencia estrictos estándares ambientales de producto y seguridad; para presionar a las empresas a mejorar la calidad, la tecnología y presentar características que respondan a las demandas sociales y de consumo.
- Promover metas que conduzcan a una inversión sostenida, con políticas anti-monopólicas, creando un contexto que aliente la innovación y la mejora. Es decir, se deben establecer reglas de inversión y competencia.
- Poner en vigencia fuertes políticas antimonopolio, especialmente para fusiones horizontales, alianzas y comportamiento de confabulación.

- Rechazar el comercio manejado, como los acuerdos de comercialización ordenada, de restricción voluntaria u otros instrumentos que establecen objetivos cuantitativos para dividir los mercados. La política comercial del gobierno debe tratar de lograr el acceso al mercado libre en todos los países extranjeros y abrir mercados donde una nación tenga ventaja competitiva, y debe ocuparse activamente de las industrias nacientes y los problemas que empiezan a surgir.

En conclusión, el auténtico papel del gobierno en la ventaja competitiva nacional y regional es influir en los cuatro determinantes de la competitividad; aunque su papel es inevitablemente parcial. Sin embargo, el gobierno puede rebajar o elevar las posibilidades de conseguir ventaja competitiva, y viceversa, pero que carece de capacidad de crearla por sí mismo. El objetivo del gobierno debe radicar en crear un entorno para que las empresas puedan mejorar las ventajas competitivas de los sectores mediante la introducción de una nueva tecnología, unos métodos más avanzados mediante la penetración en segmentos especializados.

Productividad

La productividad es el uso eficiente de los recursos – trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información- en la producción de bienes y servicios. Es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Una productividad mayor significa

la obtención de más con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción agroindustrial en volumen y calidad con el mismo insumo.

Según Kunihiro Mitsumori, los factores de la productividad incluyen el capital, la tierra, la mano de obra, la organización y la información. Por lo tanto, lo que entendemos por productividad comprende la productividad del capital, la productividad de la tierra y la productividad de la mano de obra. La productividad es el valor que se logra por una jornada de trabajo, el valor que se logra con un dólar o sol de capital de inversión; valor es la cantidad de dinero que se recibe y el valor depende del precio como también de la eficiencia con la cual se hacen los productos y servicios agroindustriales. “La productividad se ha convertido en la riqueza de las naciones. Hoy es un común decir que la productividad es la verdadera ventaja competitiva”.

En consecuencia, el país o la región no pueden ser prósperos si las empresas no lo son. Y hay una sola forma de que un país y una región puedan ser prósperos: mejorar sus niveles de productividad. “Hay una sola manera para que el Perú y la Región Moquegua sean prósperos y esto es haciéndose en un lugar productivo para hacer agro-negocios”, señaló Porter en su última visita al Perú. Agregó que la competitividad de un país depende de su productividad, cuán productivamente puede usar su mano de obra, sus capitales y sus recursos naturales. La productividad determina la competitividad. Si somos muy productivos podemos pagar buenos sueldos y salarios. Si no somos

productivos la única forma de competir es bajar los salarios y esa es la historia del Perú y la Región Moquegua.

Agroindustria

La agroindustria es un sistema integrado que parte desde la producción primaria agropecuaria, forestal, piscícola, y el beneficio o transformación, hasta la comercialización del producto, sin dejar de lado los aspectos de administración, mercadotecnia y financiamiento. El sistema de desarrollo agroindustrial conlleva a la integración vertical desde el campo hasta el consumidor final. La integración vertical significa que todas las etapas del proceso de producción estén planeadas, organizadas y controladas por una organización que tiene una concepción industrial orientada hacia el mercado y planifica su política de producción para satisfacer una demanda probada del mercado para sus productos.

Exportación

Venta de bienes y servicios de un país al extranjero; es de uso común denominar así a todos los ingresos que recibe un país por concepto de venta de bienes y servicios, sean estos tangibles o intangibles.

Desde un punto de vista comercial se entiende por tal la salida de una mercancía de un territorio aduanero, ya sea en forma temporal o definitiva.

Mercado Exterior

Denominación utilizada para designar las diferentes transacciones que las empresas realizan fuera de su propio país.

2.2- Marco Referencial:

Plan Regional de Desarrollo Concertado 2003-2021

Hacen mención que la tendencia estratégica de la Región Moquegua, es ser integrada y atractiva para la inversión, con una base productiva especializada en agro-negocios, articulada al mercado de la Macro región sur y al centro oeste y norte brasileño, a Bolivia.

Plan Regional de Competitividad 2005-2021

Hacen mención sobre Fomentar la Asociatividad empresarial y la articulación de los agentes económicos.

Plan Regional de Exportaciones 2006-2016

Se tiene por visión que en el año 2016 la Región Moquegua tiene una oferta exportable diversificada, con alto valor agregado, sostenible y competitivo, basada en el gran dinamismo en el sector Agroindustrial.

Plan Regional de Desarrollo Agrario 2008-2015

Su misión es conducir el desarrollo agrario regional, fortaleciendo capacidades y generando condiciones para la inversión privada en forma planificada y concertada, para la agroindustria y el mercado interno, impulsando organizaciones articuladas que desarrollen ventajas competitivas y su integración a los mercados de manera sostenida.

2.3- Marco Conceptual

Acuerdo comercial

Es un entendimiento bilateral o multilateral entre estados, cuyo objeto es armonizar los intereses respectivos de los nacionales de las partes contratantes y aumentar los intercambios comerciales.

Administración

Es la ciencia social y técnica que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la empresa agraria, industrial y exportadora, con el fin de obtener el máximo beneficio posible.

Agroindustria con transformación

Es la actividad que comprende la transformación física de las materias primas provenientes de la actividad agropecuaria con una concepción industrial y orientada hacia el mercado.

Agroindustria sin transformación

Es la actividad que comprende en darle algún valor agregado (almacenado, clasificado, selección y empaque) a los productos provenientes de la actividad agropecuaria, pero sin transformación física, con concepción de producción agropecuaria industrial y orientada hacia el mercado.

Agro-negocios

Este concepto comprende la producción agrícola, el procesamiento de estos bienes y el mercadeo; también la compra-venta de fertilizantes, semillas y maquinarias, y los servicios: crédito, seguro, energía, etc. Es decir, todo tipo de proceso, actividades y servicios que están vinculados a la producción propiamente dicha, y la fase manufacturera, que engloba las actividades de transformación.

Arancel

Un arancel es un impuesto o gravamen que se aplica a los bienes que son objeto de importación o exportación. El más extendido es el que se cobra sobre las importaciones, mientras los aranceles sobre las exportaciones son menos corrientes, también pueden existir aranceles de tránsito que gravan los productos que entran en un país con destino a otro. Pueden ser "ad valorem" (al valor), como un porcentaje del valor de los bienes, o "específicos" como una cantidad determinada por unidad de peso o volumen.

Asociaciones Empresariales

Las Asociaciones Empresariales podrían definirse como “organizaciones de carácter privado basadas en acuerdos entre empresas o empresarios miembros que se unen formal y públicamente para promover el logro de condiciones favorables para el conjunto, para apoyarse recíprocamente y para defender intereses comunes en un campo y territorio determinado, con la finalidad de desarrollar alguna o varias de las siguientes funciones:

Balanza Comercial

Es el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período. El saldo de la misma es la diferencia entre exportaciones e importaciones

Bienes agroindustriales Tradicionales

Desde un punto de vista técnico para el comercio internacional, un producto es considerado como "tradicional" cuando el valor agregado en su proceso de producción u obtención no es lo suficientemente importante como para transformar su esencia natural..

Cadenas Productivas Agroindustriales Exportadoras

Es definida como un "Conjunto de agentes económicos que participan directamente en la producción, transformación y exportación de productos agroindustriales hacia un país fuera del nuestro.

Capital Comercial

Capital invertido en la esfera de la circulación su función principal estriba en obtener ganancias mediante la compra y venta de las mercancías.

Capital Financiero

Montos de recursos monetarios de las distintas instituciones bancarias, comerciales e industriales utilizados para fomentar e impulsar las actividades económicas.

Se refiere al capital que se encuentra invertido en entidades u organismos financieras y no en actividades lucrativas o productivas que generen empleos o riqueza para más personas.

Capital Humano

Factor importante en el crecimiento de la economía que consta del conocimiento, la capacitación y de la aptitud de trabajadores y empresas.

Capital Productivo.

Es una de las formas en que funciona el capital industrial y se da como resultado de la modificación que el capital sufra al pasar de su forma monetaria a su forma productiva; segunda fase del ciclo del capital industrial. Los medios de producción y la fuerza de trabajo adquiridos por el capitalista constituyen las

partes materiales y humanas integrantes del capital que actúa en la esfera de la producción.

Comercialización

Por comercialización se refiere al conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía, producto o servicio agroindustrial, es decir, la comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean.

Comercio Fronterizo

Es el conjunto de actividades con el objetivo de facilitar la venta de productos agroindustriales en la frontera de un país, pudiendo ser formal cuando utiliza el sistema aduanero e informal cuando no hay registros de las ventas.

Conglomerado

Son concentraciones de empresas o grupos de empresas alrededor de una misma agroindustria, específicamente de un mismo producto o servicio.

Costos de Producción

Valoración monetaria de los gastos incurridos y aplicados en la obtención de un bien. Incluye el costo de los materiales, mano de obra y los gastos indirectos de fabricación cargados a los trabajos en su proceso. Se define como el valor de los insumos que requieren las unidades económicas para realizar su

producción de bienes y servicios; se consideran aquí los pagos a los factores de la producción: al capital, constituido por los pagos al empresario (intereses, utilidades, etc.), al trabajo, pagos de sueldos, salarios y prestaciones a obreros y empleados así como también los bienes y servicios consumidos en el proceso productivo (materias primas, combustibles, energía eléctrica, servicios, etc.).

Demanda

Cuantía global de las compras de bienes y servicios realizados o previstos por una persona y/o empresa y/o país y/o continentes.

Demanda Exterior

Demanda de un país de bienes o servicios producidos en el extranjero.

Demanda Interior

Expresa la cantidad total de bienes y servicios que demandan los propios residentes en un país.

Desarrollo sustentable

El desarrollo es sustentable cuando satisface las necesidades de la presente generación sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para que satisfagan sus propias necesidades

Economía

Ciencia que estudia los métodos más eficaces para satisfacer las necesidades humanas materiales, mediante el empleo de bienes escasos.

Economía Internacional

La economía internacional es la rama de la ciencia económica que se refiere al estudio de la teoría pura del comercio, las transacciones que realiza un país con el resto del mundo. Estas pueden ser: comerciales, financieras, tecnológicas, y turísticas; así como de los aspectos monetarios mundiales, la teoría de la política comercial, los mercados cambiarios y el ajuste de la balanza de pagos. Para muchos es sinónimos de comercio exterior.

Economía Nacional

Es el conjunto de ramas de la producción y del trabajo en un país dado. La economía nacional abarca la industria, la construcción, la agricultura, el transporte, el sistema crediticio, etc.

Eficiencia

Grado relativo de utilización de los recursos. Involucra el uso de un patrón de comparación y de indicadores específicos. Los indicadores más utilizados son el costo, el tiempo y la productividad.

Empleo

La palabra empleo tiene dos grandes significados. Por un lado, hacer referencia a la acción y efecto de emplear. Este verbo significa ocupar a alguien (encargándole un negocio o puesto), gastar dinero en una compra o,

Estabilidad Macroeconómica

La concepción de la estabilidad macroeconómica tiene connotaciones diferentes en la base teórica. Es el estado de la economía derivado de una política económica que se refleja el crecimiento sostenido del producto nacional, del empleo y en general del bienestar social, incluyendo las variables relevantes como el equilibrio de las cuentas externas, la competitividad del tipo de cambio, los precios de los activos financieros e inmobiliarios, el volumen agregado de crédito (interno y externo) y la solidez del sistema financiero nacional.

Estrategia

Decisión que adopta una organización o unidad estratégica para superar determinadas restricciones nucleares y conseguir sus objetivos, así como su permanencia a través del tiempo.

Exportación

Venta de bienes y servicios de un país al extranjero; es de uso común denominar así a todos los ingresos que recibe un país por concepto de venta de bienes y servicios, sean estos tangibles o intangibles.

Desde un punto de vista comercial se entiende por tal la salida de una mercancía de un territorio aduanero, ya sea en forma temporal o definitiva.

Exportación Directa

Se considera como exportaciones directas a las registradas por SUNAT como originarias de una región en el régimen aduanero de exportaciones definitivas, cuya estadística tiene como fuente primaria las Declaraciones Únicas de Aduana –DUA.

Exportaciones Indirectas

Se considera como tales al flujo comercial hacia el exterior de productos agroindustriales de una región pero exportados a través de operadores de otras regiones o de los turistas extranjeros, que se llevan los productos como parte de su equipaje.

Exportaciones Sustentables

Venta de bienes y servicios de un país al extranjero pero de manera permanente y no ocasional, en base al posicionamiento de los productos en el país importador.

Financiamiento

Es el conjunto de recursos monetarios financieros para llevar a cabo una actividad económica, con la característica de que generalmente se trata de

sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios. Recursos financieros que el gobierno obtiene para cubrir un déficit presupuestario.

Impacto Económico

Impacto económico es otra manera de decir consecuencias económicas que trae una acción antrópica, natural, etc. Sobre las actividades económicas y sus empresas pudiendo originas pérdidas o ganancias.

Impacto Social

Por impacto social entendemos las consecuencias para las poblaciones humanas de cualquier acción pública o privada y natural que altera el modo en que las personas viven, trabajan, juegan, se relacionan entre sí, se organizan para atenderá sus necesidades y, de forma general, reaccionan como miembros de la sociedad.

Importación

Es la introducción de mercancías, capitales y servicios extranjeros en el mercado interior de un país. A la importación de un país corresponde la exportación de otro.

Industria Manufacturera

Se entiende como industria manufacturera a las actividades orientadas a la transformación mecánica, física o química de bienes naturales o semi-procesados en artículos cualitativamente diferentes.

Integración Empresarial

Es un conjunto de servicios y soluciones que reúnen aplicaciones y procesos de negocios desiguales y los integran según se necesite para cubrir los diferentes requisitos de información de sus clientes, empleados, socios y proveedores.

Materia Prima

Es la materia que se necesita para realizar el producto que elabora la fabrica. Ejemplo.- si una Agroindustria fabrica lápices, la materia prima seria la madera, el grafito, el metal, la goma, es decir la fabrica compra estos materiales en bruto, y después los transforma según el producto que va a fabricar y al hacer el producto ya lo vende más caro de lo que costo en bruto la materia prima ya que le esta agregando el valor por su fabricación.

Mercado

Entendemos por mercado el lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios agroindustriales a un determinado precio.

Mercadotecnia

Es el conjunto de técnicas, estrategias y aplicaciones para la consecución de los objetivos de mercadeo.

La mercadotecnia es el conjunto de actividades que desarrolla la empresa agroindustrial y que están enfocadas a satisfacer a los clientes, para lograr los objetivos de la organización.

Organizar

Responde a las preguntas de, ¿Quién? va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo? se va a realizar la tarea; ¿cuándo? se va a realizar; mediante el diseño de Proceso de negocio, Curso gramas que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en que secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.

Planificar

Es el proceso que comienza con la visión del numero de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el Mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA). La planificación abarca el largo plazo (de 5 años a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 años y 5 años) y el corto plazo donde se desarrolla el presupuesto anual más

Poder de Negociación

El “poder de negociación” es un término sugestivo. Nos sugiere que, por diferentes razones, se puede influir para obtener mejores resultados en una negociación. El factor más importante en los resultados de una negociación es la habilidad que tiene una persona de controlar los recursos y beneficios de la otra.

Producto Bruto Interno

Es un indicador de la economía, el Producto Bruto Interno es el valor de todos los bienes y servicios finales producidos por un país o región en un determinado período. Comprende el valor de los bienes producidos, como viviendas, comercio, servicios, Gobierno, transporte, etc. Cada uno de estos bienes y servicios se valora a su precio de mercado y valórese suman para obtener el PBI.

Proceso de Producción

Un proceso de producción es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos. De esta manera, los elementos de entrada (conocidos como factores) pasan a ser elementos de salida (productos), tras un proceso en el que se incrementa su valor.

Proceso de Regionalización

En el Perú, la conformación de regiones o regionalización es el proceso aún en desarrollo mediante el cual se busca lograr la conformación de regiones como divisiones políticas del país, integradas para instruir Gobiernos Regionales con autonomía económica y política que permitan descentralizar la acción del Estado.

Recursos Naturales

Los recursos naturales son aquellos bienes que pueden obtenerse de la naturaleza sin mediar la intervención de la mano del hombre. Estos tienen una influencia positiva en la economía al ayudar a su desarrollo y satisfacer necesidades de la población. No pocas veces el poder económico de un determinado país se sustenta en recursos naturales estratégicos.

Sistema de Producción

Un sistema de producción es entonces la manera en que se lleva a cabo la entrada de las materias primas (que pueden ser materiales, información, etc.) así como el proceso dentro de la empresa para transformar los materiales y así obtener un producto terminado para la entrega de los mismos a los clientes o consumidores, teniendo en cuenta un control adecuado del mismo.

Valor Agregado

Es algo que valoran los consumidores, lo cual no necesariamente implica una transformación física del producto. Es importante mencionar que el valor agregado, no se da en el momento en que existe una transformación en el producto, sino que este radica en las valoraciones realizadas en la decisión de compra del consumidor.

Valor Agregado Bruto

El Valor Agregado Bruto (VAB) o Valor Añadido Bruto es una macro-magnitud económica que mide el valor añadido generado por el conjunto de productores de un país o región, en definitiva recoge los valores que se agregan a los bienes y servicios en las distintas etapas del proceso productivo.

Vocación Productiva

Una definición adecuada para la vocación productiva corresponde el uso determinado para una región específica, que ofrece las mejores ventajas para el desarrollo sostenible, en función de la inclinación natural a una actividad de su población que es considerada potencialmente productiva

Plan de Negocio

Es un documento único que reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA Y MATERIALES

3.1 Enfoque de investigación.

El enfoque de la investigación es mixto, cuantitativa porque se va a obtener indicadores medibles y cualitativa porque se va a relacionar y explicar la agroindustria con los procesos económicos y sociales.

3.2 Diseño o tipo de la investigación.

Es una investigación aplicada (de desarrollo) cuya función es descriptiva-explicativa.

Desde el punto de vista descriptivo la investigación busca definir la naturaleza de la agroindustria del damasco, como economía del departamento de Moquegua, la evolución productiva del cultivo, manufactura y exportación, así como los factores positivos y negativos de su competitividad.

Desde el punto de vista explicativo la investigación trata de explicar las relaciones entre las diferentes variables económicas-legales y productivas, tratando de relacionar las causas que generan una baja competitividad de esta agroindustria para lograr exportaciones sustentables y su influencia a nivel de nuestra región.

3.3 Población y Muestra.

Por lo expuesto en las limitaciones no habrá muestreo ya que existe un censo agropecuario que describe la situación actual del 100% de los pequeños Agricultores.

Asimismo por que la población de micro y pequeños empresarios dedicados a la producción de macerados de damasco son quince (15).

3.4 Instrumentos de recolección de datos.

Para la recopilación de datos secundarios se utilizaron las fichas de resumen.

3.5 Enfoque del trabajo: modelo de métodos aplicados.

El trabajo se realizará en tres etapas:

- 1era Etapa: Recopilación de información bibliográfica
- 2da. Etapa: Recopilación de información secundaria
- 3era Etapa: Aplicación de técnicas e instrumentos

3.6 Técnicas de análisis de datos.

Para el análisis de los resultados se utilizará el programa Excel el cual nos permitirá realizar tabulaciones y gráficos.

3.7 Confiabilidad.

La recopilación secundaria tiene validez y confiabilidad porque proviene de Instituciones Públicas que publican información oficial.

3.8 Operacionalización de Variables

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN	INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS DE DATOS
1. Analizar en que medida la baja competitividad del cultivo de damasco no ha permitido mayor eslabonamiento con la manufactura del macerado damasco.	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividad • Eslabonamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad • Volumen de Materia Prima Utilizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento por hectárea • Calidad de la materia prima • Índice de uso de materia prima (damasco) 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los anuarios agropecuarios(2006-2011) • Revisión del compendio estadístico • Diagnostico de la Industria Regional 	Determinación de: <ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento= $\{(producción)/(superficie cosechada)\}$ • Producción que cumple la NTP N° 212.043 • Índice=(Producción de Damasco Utilizado en Macerado de Damasco/Producción Total de Damasco)*100
2. Describir como afecta la baja competitividad de la manufactura del damasco en el desarrollo de las exportaciones de macerado de damasco	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividad • Exportaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad • Volumen de Exportaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de uso de capacidad instalada de planta (IUCIP) • Calidad • Producción por Empresa • Índice de Volumen Exportado (IVE) 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los anuarios industriales • Revisión del compendio estadístico • Estadísticas de Exportaciones de la DIRCETUR 	Determinación de: <ul style="list-style-type: none"> • IUCIP= Porcentaje • Cantidad de Empresas que aplican la Norma Técnica Peruana N°212.043 (2010) • VBP/E • IVE= $\text{Peso Neto de Exportaciones de Macerado de Damasco/Producción Total de Macerado de Damasco} * 100$
3. Describir como las inadecuadas intervenciones gubernamentales no han permitido el desarrollo de estrategias para lograr una agroindustria de macerado de damasco exportación.	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de Desarrollo Agroindustrial 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento Estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Estratégico de Desarrollo Agroindustrial del Macerado de Damasco 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los instrumentos de planeamiento del Gobierno Nacional, Regional y Local 	Determinación de: <ul style="list-style-type: none"> • Macerado de Damasco como estrategia de desarrollo agroindustrial

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

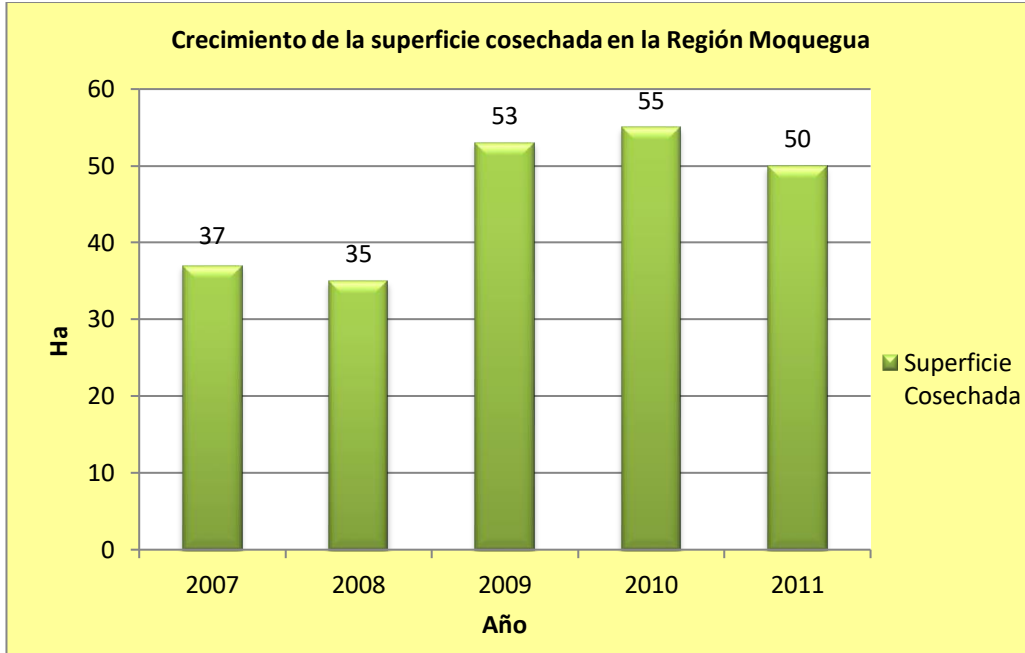
4.1 Análisis e Interpretación de los resultados

En la Región Moquegua al 2011 se aprovechan 50 Hectáreas, las mismas que han producido 226,800.00 Kilogramos de damasco fresco, con una productividad por hectárea de 4,537.00 Kilogramos.

El desenvolvimiento del cultivo ha tenido un crecimiento expresado en una tasa de crecimiento anual para el periodo 2007-2011 de la superficie cosechada en un 8%, de la producción en un 11% y de la productividad por hectárea en un 3%.

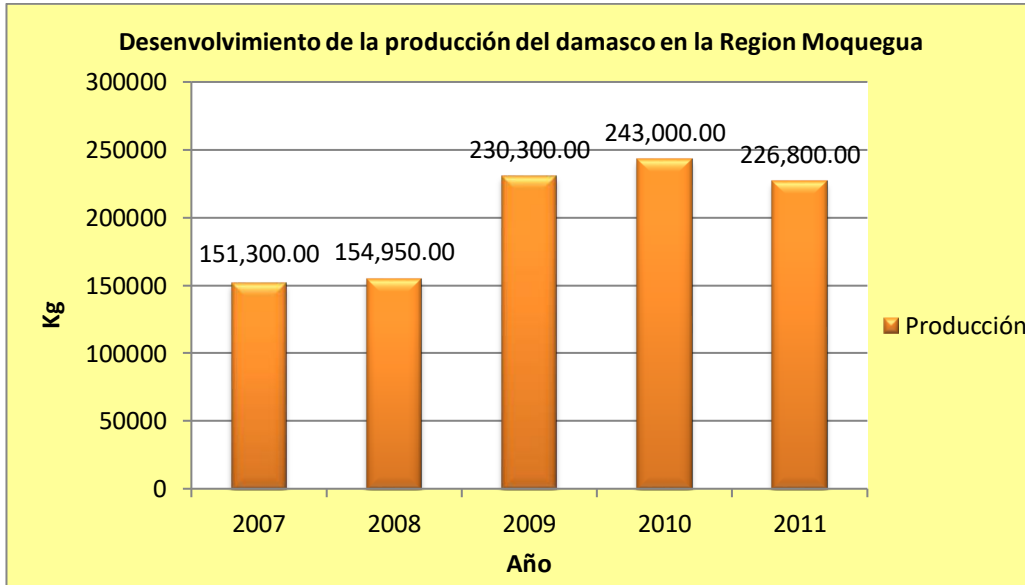
Sin embargo a pesar de tener un crecimiento en la productividad por hectárea no se ha alcanzado el pico más alto obtenido en el año 1985 (8,357.00 Kg/Ha) en la Región Moquegua y mucho menos acercarnos al rendimiento de Chile obtenido en el año 1999 (15,217.00 Kg/Ha).

Grafico 4-1



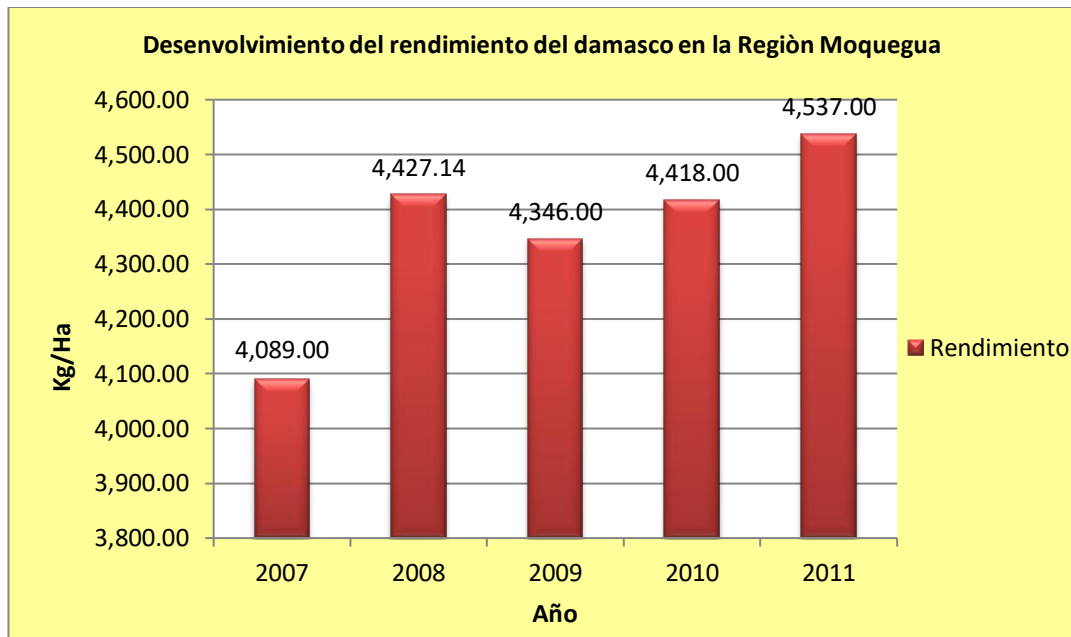
Fuente: DRA Moquegua Anuarios Agropecuarios 2007-2011

Grafico 4-2



Fuente: DRA Moquegua Anuarios Agropecuarios 2007-2011

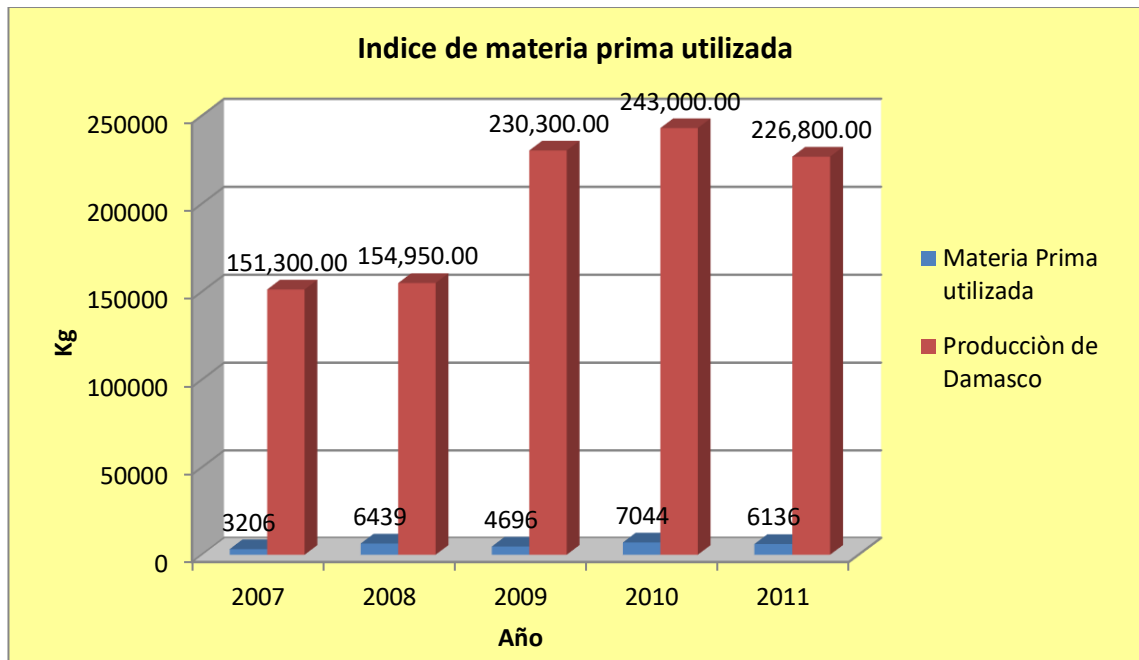
Grafico 4-3



Fuente: DRA Moquegua Anuarios Agropecuarios 2007-2011

De esta producción regional de fruta fresca solo se ha logrado eslabonarse el 2.71 % con la industria de macerado de damasco. Este bajo índice de utilización de materia prima se debe en primer lugar al consumo como fruta fresca y en segundo lugar al uso como materia prima para otros productos como la mermelada y el néctar que no demandan la calidad de la materia prima como para macerado de damasco, tal y como lo estipula la Norma Técnica Peruana No. 212.043 en la que hace referencia que los damascos debe estar frescos, sanos, sin lastimaduras y coloración adecuada de madurez del fruto (ni muy maduros, ni verdes) y que reúnan las características organolépticas de tipicidad del fruto.

Grafico 4-4



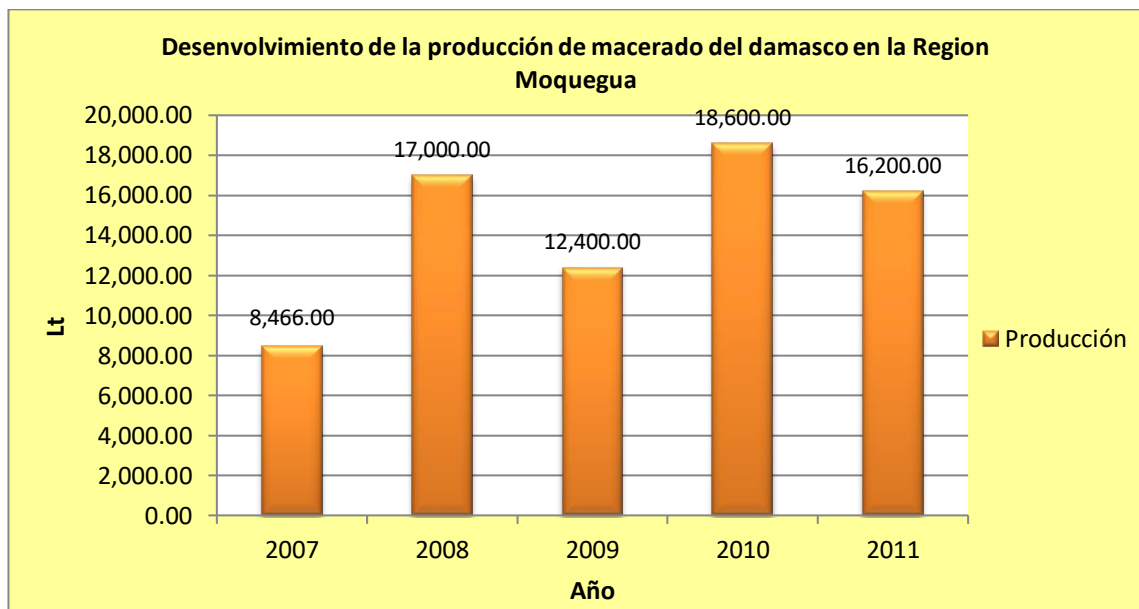
Fuente:DRP Moquegua Diagnostico de la Industria Regional 2011

El mencionado índice de uso de materia prima nos permite aseverar que es directamente proporcional a la productividad del cultivo (rendimiento por hectárea y calidad), puesto que si aumenta el rendimiento y la calidad del damasco aumentara la cantidad de esta fruta en el macerado de damasco, tal y conforme se puede apreciar en el año 2008 donde hubo un eslabonamiento de 4.16%, es decir hubo mas producción de macerado de damasco. Lo que permite comprobar el primer objetivo específico.

Por otro lado la industria del macerado de damasco al 2011 ha tenido una producción de 16,200.00 litros con un rendimiento promedio por empresa de 1,080.00 litros.

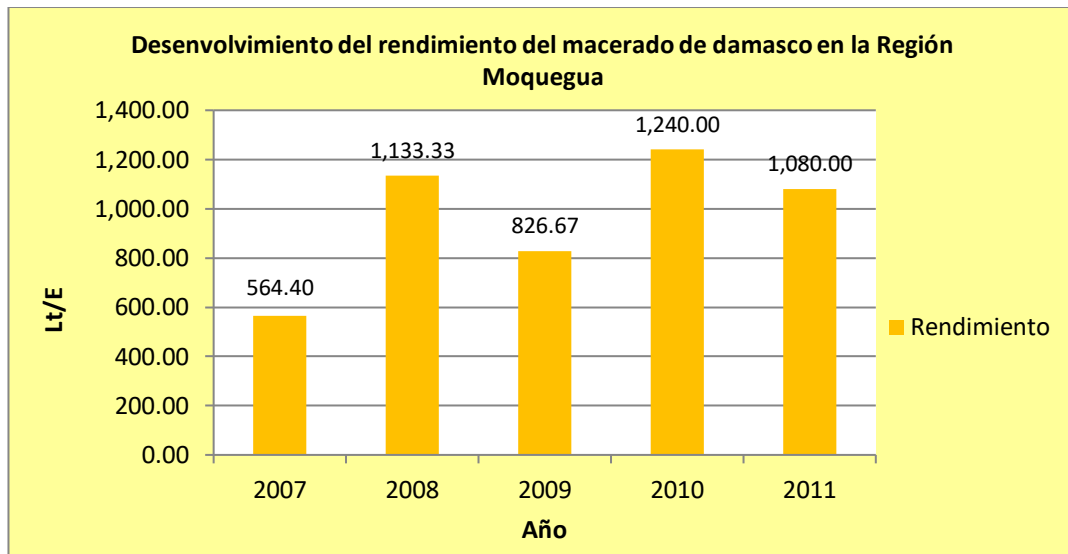
El desenvolvimiento de la industria ha tenido un crecimiento expresado en una tasa de crecimiento anual para el periodo 2007-2011 de la producción y rendimiento por empresa de 18 %.

Grafico 4-5



Fuente: DRP Moquegua Diagnostico de la Industria Regional 2011

Grafico 4-6

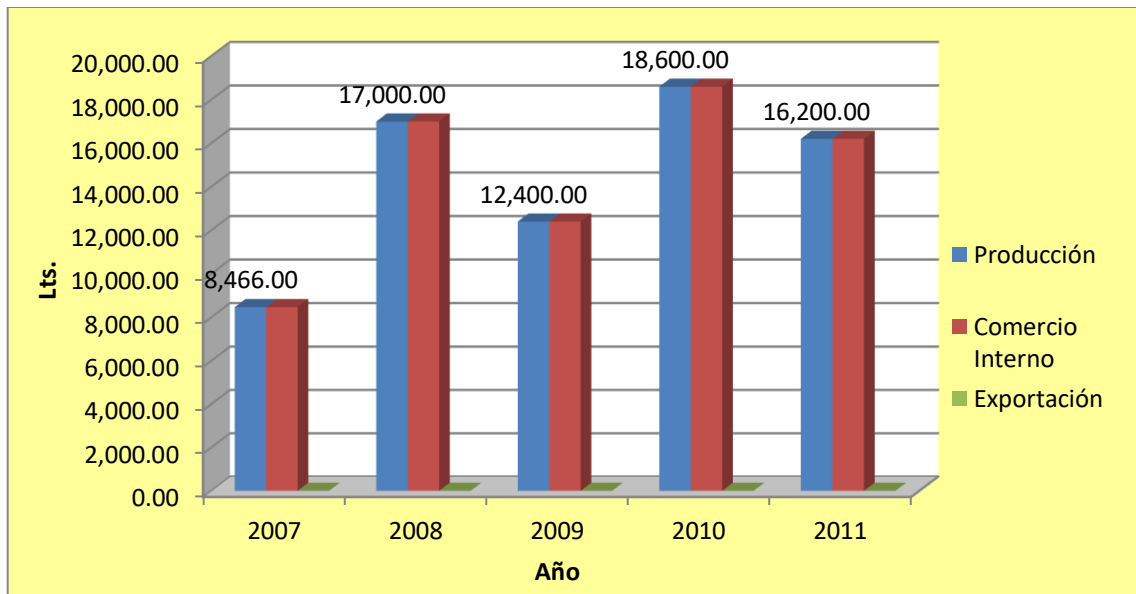


Fuente: DRP Moquegua Diagnostico de la Industria Regional 2011

Sin embargo pese a tener un crecimiento en el rendimiento por empresa el índice de uso de la capacidad instalada a disminuido de 55.7% en el 2008 a 53% en el 2011. Por otro lado ninguna de las empresas (15) tiene certificación según la NTP 212.043, lo que indica que sus productos no cumplen con los requisitos organolépticos, físicos y químicos que debe tener un macerado de damasco de calidad.

Por ello es que toda la producción regional de macerado de damasco se comercializa en el mercado interno, pues no cumple con los estándares de calidad exigidos para iniciar las exportaciones a mercados mas competitivos.

Grafico 4-7



Fuente DRP Moquegua Diagnostico de la Industria Regional 2011 y DIRCETUR Moquegua Estadística Exportadora 2011

Estos indicadores nos permiten aseverar que la baja competitividad (productividad en volumen y calidad) de la agroindustria del macerado de damasco no ha permitido el desarrollo de exportaciones a mercados más competitivos, lo que permite comprobar el segundo objetivo específico.

Finalmente ante este escenario es preciso conocer cual es la intervención del estado en sus tres niveles de gobierno para lograr una agroindustria de macerado de damasco de exportación, los cuales luego de revisar los instrumentos de planeamiento y gestión tanto del Ministerio de Agricultura y de Producción, Gobierno Regional Moquegua, Municipalidades Provinciales de Ilo y General Sánchez Cerro se puede afirmar que no es estrategia de desarrollo,

pues no tienen ningún Plan Estratégico de Desarrollo Agroindustrial. Por lo tanto se comprueba el tercer objetivo específico.

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El bajo rendimiento del cultivo y calidad del damasco no ha permitido incrementar significativamente el índice de uso de materia prima en la producción del macerado de damasco; lo que permite concluir que la baja competitividad del cultivo de damasco no ha permitido mayor eslabonamiento con la manufactura del macerado de damasco.

La disminución del índice de uso de capacidad instalada y la baja calidad del macerado de damasco al no tener certificación en la NTP 212.043 no ha permitido realizar exportaciones de macerado de damasco; lo que permite concluir que la baja competitividad de la manufactura del damasco no ha permitido el desarrollo de las exportaciones del macerado de damasco.

El no tener un plan estratégico de desarrollo agroindustrial en las instituciones públicas, significa no tener una estrategia de desarrollo agroindustrial en la región Moquegua; lo que nos permite concluir que las inadecuadas intervenciones gubernamentales no han permitido el desarrollo de estrategias para lograr una agroindustria de macerado de damasco de exportación.

Por lo tanto la conclusión general es: La baja competitividad agroindustrial del damasco en la región Moquegua no ha permitido desarrollar exportaciones de macerado de damasco.

5.2- Recomendaciones.

- Incrementar la productividad del cultivo de damasco, mediante Programas de Transferencias Tecnológicas para aumentar el rendimiento del cultivo por hectárea.
- Incrementar la productividad de la manufactura de macerado de damasco, mediante programas de asociatividad con productores locales y de las regiones de Arequipa y Tacna para aumentar el índice de uso de capacidad instalada de las plantas de procesamiento, implementar un programa de promoción y apoyo a la certificación de las empresas según NTP 212.043.
- Implementar un sistema regional de medición de las calidades organolépticas, física y química del macerado del damasco.
- Implementar un programa de promoción y facilitación de exportaciones de macerado de damasco.
- Elaborar el Plan Estratégico Regional de Desarrollo Agroindustrial y del macerado de damasco.

BIBLIOGRAFÍA

- MILLAN Felipe, El Desafío de la Competitividad, Cali, 1998.
- PNUD Informe sobre Desarrollo Humano, Perú 2005
- COSTA Alfredo, Filho Brasilia, 1995.
- TOFFLER Alvin, Las Guerras del Futuro, pág. 88 y 99, España 1995
- Norma Técnica Peruana No. 212.043, Perú 2010.
- Banco Interamericano de Desarrollo, 2010, La Era de la Productividad, Editora Carmen Páges. Pág. 31.
- KUNIHIRO Mitsumori,1999, Seminario “Fundamentos para el mejoramiento de la Productividad – La experiencia de Japón”. Santa Fé de Bogotá.
- www.regionmoquegua.gob.pe
- www.agromoquegua.gob.pe
- www.dirceturmoquegua.gob.pe

ANEXOS

ANEXO No. 01 : Norma Técnica Peruana NTP 2012.043 - 2010

TABLA DE CONTENIDO

	Pagina
CAPITULO I	
I PLAN DE NEGOCIO.....	1
1. RESUMEN EJECUTIVO.....	1
1.1 Objetivos del operador.....	1
1.2. Breve descripción de la idea del negocio	1
1.3. Características del producto.....	3
1.4. Análisis del Mercado	4
 CAPITULO II	
2. PRODUCTO.....	11
2.1 Características de los productos.....	11
 CAPITULO III	
3. ANALISIS DEL ENTORNO.....	14
3.1 Análisis del Macro Entorno.....	14
3.2 Análisis del Micro Entorno.....	17
 CAPITULO IV	
4. SONDEO DEL MERCADO.....	19
4.1 MERCADO	19
4.1.1. ¿Cuál es el mercado destino del producto?	19
4.1.2. ¿Dónde está ubicado?	20
4.1.3. ¿Quiénes conforman el mercado?	20
4.1.4. ¿Qué preferencias tienen?	21
4.2. CLIENTES.....	21
4.2.1. ¿Qué quieren los clientes del producto?	21
4.2.2. ¿Cuáles son las necesidades ocultas que tienen los clientes?	22
4.2.3. ¿Cómo se comportan?.....	22
4.2.4. ¿Dónde compran?	23
4.2.5. ¿Quién decide la compra?	23
4.2.6 ¿Quiénes son los clientes potenciales?	24

4.2.7. ¿Qué nivel de precios pueden estos pagar teniendo en cuenta las características del producto?	25
4.2.8. ¿Qué tendencia de moda/ consumo esta surgiendo?	25
4.3. COMPETENCIA.....	25
4.3.1. ¿Quiénes y cuántos son?	26
4.3.2. ¿Qué mercados o segmentos de mercado atienden?	26
4.3.3. ¿Qué estrategias están implementando?	26
4.3.4. ¿De donde consiguen materia prima?	27
4.4. DISTRIBUCIÓN	28
4.4.1. ¿Cómo se desarrolla la distribución?	28
4.4.2. ¿Cuáles son las condiciones de venta?	29
4.4.3. Problemas identificados - Mercado.....	29
4.4.4. Problemas identificados - Producto.....	30
4.4.5. Problemas identificados – Competencia	31
4.4.6 Problemas identificados – Distribución.....	31
4.4.7. Problemas identificados – Tecnología	32
4.4.8 Problemas identificados – Sistema de Información	32
4.4.9. Problemas identificados – Financiamiento	33

CAPITULO V

5. PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO.....	34
5.1. ¿Qué espera lograr dentro de 2 años?	34
5.2. ¿Cuál es la Misión de la organización?	34
5.3. Objetivos Principales de la Organización.....	35
5.3.1 Objetivos en los próximos dos años.....	35
5.3.2. Estrategias para alcanzar los objetivos	38

CAPITULO VI

6. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN.....	41
6.1. Estrategias de Comercialización.....	41
6.2. Identificación del mercado meta.....	45
6.2.1. Descripción del mercado objetivo	45
6.2.2. Descripción del mercado objetivo principal	45
6.2.3 Descripción del mercado objetivo secundario.....	45

6.3. Producto	45
6.3.1. Posicionamiento del producto	47
6.3.2. Precio	48
6.3.3.Plaza	48

CAPITULO VII

7. ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO.....	50
7.1 Presupuesto de Inversiones	50
7.2. Proyección de Ventas.....	51
7.3. Distribución presupuestal	51
7.4. Distribución de gastos.....	53
7.5. Estrategia de Operación.....	57
7.6. Organigrama	60
7.7.Criterios de Selección	61

CAPITULO VIII

8. PLAN DE CONTINGENCIA	61
-------------------------------	----

PLAN DE NEGOCIO

Producción y Comercialización de Macerado de Damasco

I Resumen Ejecutivo

1.1 Coincidencia de los objetivos del operador con los objetivos de PROSAAMER

- Promover la articulación de los productores de macerados de damascos al mercado con compradores nuevos y diferentes que le garanticen una mayor participación en la cadena de comercialización.
- Contribuir a reducir los costos de producción de los productores e incrementar los rendimientos productivos.
- Promover la organización y la formalización de los productores a realizar sus operaciones productivas en asociatividad empresarial.
- Mejora en los ingresos netos de los productores.

1.2 Breve descripción de la idea del negocio que se va a emprender:

El objetivo principal de la idea del negocio es mejorar la rentabilidad del negocio del macerado de damascos y subproductos elaborados por un grupo de pequeños productores, incursionando en mercados diferenciados, a través de una organización empresarial eficiente que se especialice en la colocación de la producción en nuevos mercados.

La base del proyecto son las unidades familiares productores de macerados de damascos, que actúan individualmente en la cadena productiva de damasco del principal centro de producción de distrito de Torata que han manifestado su disposición a mejorar sustancialmente sus sistemas tradicionales de producción, comercialización e inversión en sus centros productivos.

Un paso importante del desarrollo del plan de negocios es el modelo empresarial que deberá adoptar la agrupación para constituirse en una organización de carácter empresarial en base a las pequeñas unidades de producción familiar existentes que faciliten alcanzar metas de calidad, uniformización del producto y costos de producción competitivos, mediante las compras colectivas en la provisión de los insumos y de la asistencia técnica para lograr las buenas prácticas de manufactura.

El análisis del mercado recomienda que los planes de comercialización y de marketing se orienten a posesionar el producto macerado de damasco en tres mercados definidos:

- 1) Consolidar el posicionamiento del producto en el mercado regional y en la macro región que ofrece la nueva organización en torno a marca y precio.
- 2) Convenir con las instituciones públicas o privadas de la región Moquegua formen parte en las degustaciones de las presentaciones y atenciones oficiales, aniversarios y fiestas regionales, del producto macerado de damasco como producto bandera de la región Moquegua

3) Introducir los productos derivados del damasco en las preferencias de los segmentos de consumidores clientes de los supermercados de Lima.

4) Iniciar la introducción del producto en los mercados del exterior a través de las cadenas de distribución.

El plan es técnica y económicamente viable, la mayor productividad que se espera alcanzar y la nueva estrategia de colocar el producto en los principales mercados, el producto obtiene un VAN positivo, una tasa interna de retorno (TIR) equivalente al 46 % y un coeficiente de Beneficio/Costo igual a 69.85; lo cual hace llegar a la conclusión, que es recomendable la ejecución del proyecto.

1.3. Características de los productos que se planea ofrecer

La producción estará destinada a abastecer principalmente de macerados de damascos en los Supermercados de Arequipa y Lima, sujeta a los parámetros de calidad (tamaño y presentación del producto) que exigen estas tiendas por departamento especializadas en aperitivos. La fruta que no califica como A-1 será destinada a la elaboración de néctares y mermeladas.

En el caso de las mermeladas y los néctares el mercado de destino serán las empresas privadas de la Región y los supermercados locales, dado que el volumen a producir no alcanzaría para abastecer el mercado de Lima.

El macerado de damasco es un fino licor proveniente de la maceración en pisco del damasco en fruta. Se distribuye en frasco de 720 c.c. Los damascos son acondicionados e introducidos en los frascos de vidrio al cual se le añade pisco con el almíbar. Su maceración es por tiempo y temperatura controlados.

1.4. Análisis de mercado y estrategia de intervención

En los productos macerado como los subproductos del damasco, se parte de la premisa que es un producto de consumo muy difundido en los hogares de las poblaciones de Moquegua y Tacna y se viene constituyendo entre los productos que pueden ser considerados banderas por provenir de una fruta que se cultiva principalmente en estas dos regiones, especialmente Moquegua que ostenta las mayores áreas de cultivo y en crecimiento y que comienza a extenderse a nivel nacional y de los países fronterizos, a través de los turistas y población flotante que visita las ciudades de Tacna y Moquegua, especialmente Tacna que recibe más de un millón de personas anualmente. Quiere decir que existe en la primera y segunda región de Chile un mercado potencial de un producto macerado de una fruta que es muy conocida por ellos, ya que son productores importantes y se encuentran entre los principales a nivel internacional con registros de exportación de la fruta de damascos en lo que se refiere a fresco, sin embargo la mayor parte de la producción (90%) se destina al consumo interno (fruta fresca y agroindustria).

El consumidor Chileno conoce la fruta y por lo tanto, se facilita la introducción de los subproductos en base a dicha fruta.

El macerado de damasco es un aperitivo muy agradable al paladar de la persona, que busca colocarse entre las preferencias de los consumidores, inclusive formando parte de nuevos preparados en la que se utilice las esencias del licor del macerado de damasco en aperitivos como el pisco sour en base al damasco. En este sentido, el plan de negocios busca introducir la bebida en los mercados de la Gran Lima, a través de los mercados especializados como las licorerías y los supermercados que tienen estos departamentos especializados. Para el logro de este fin nos apoyaremos en el convenio de Sierra exportadora con las cadenas de Supermercados de Lima. Según los datos de la producción nacional (de Tacna y Moquegua) en una tendencia de crecimiento que nos permiten que en las próximas campañas va a contar con materia prima disponible suficiente, debido a que en el Distrito de Torata se cuenta con un proyecto productivo en el cual se esta realizando el apoyo en la ampliación agrícola en este proyecto con la entrega de plantones y asistencia técnica de campo, para poder atender una demanda mayor de os procesadores productores de macerado de damasco y por la tanto la competencia en el producto final con los demás micro productores a nivel de las regiones de Tacna y Moquegua; y el mercado del mercado no crece como la población, lo que supone que se requiere emplear las técnicas del

mercadeo para mejorar la posición del producto en el mercado y penetrar en otros mercados competitivos en variedad de licores pero único en cuanto a lo que puede ofrecer el productor moqueguano. Es de vital importancia la realización de estudios de mercado y planes de posicionamiento de mercado del producto para una comercialización efectiva y de crecimiento.

Para nuestro caso del presente Plan de Negocios nos interesa examinar de que manera podemos llegar a posicionar la producción de Macerado de Damasco de los productores que estamos agrupando con la finalidad de tener una oferta comercial consolidada con el aporte de cada uno de ellos tanto en inversión productiva como en infraestructura (en este caso la Municipalidad Distrital de Torata realizara la inversión en infraestructura y equipamiento de la planta de producción) para la preparación de Macerados , mermeladas y néctares, los diferentes mercados que nos hemos trazado como estrategia comercial y para que de esta manera se realice un trabajo a nivel productivo no solo de acuerdo a las expectativas del mercado nacional y del exterior para que los productores cuenten con un mercado seguro y el motivo de una mayor inversión en el proceso productivo de los macerados. Este mismo comportamiento de la demanda de mercado interno que la constituye la Gran Lima y que se observa a través de los ingresos de macerados al principal mercado consumidor en supermercados.

En este escenario, el plan de negocio elige como su comprador principal a las cadenas de supermercados en Lima, y para lo cual es necesario que cuenten con contratos o compromisos de compra a futuro y los términos de la negociación, para que se tenga una mayor estabilidad en los negocios.

Información de mercado

La información de mercado que nos presenta las estadísticas indica que es el mercado de la capital como el más atractivo para nuestras ventas. Actualmente la demanda del mercado antes indicado tiene una tendencia de crecimiento, principalmente en los sectores de consumo A y B, con un incremento de 12 % con relación al año pasado, cabe mencionar que las presentaciones de los productos son A-1, a pesar de que la calidad de los mismos no son buenos, los ingrediente y procesos productivos no garantizan la inocuidad ni sanidad del producto. En las recientes temporadas Moquegua, ha emergido como proveedor importante de este producto, es así que, los productores de Moquegua han podido superar a los empresarios con amplia trayectoria de Tacna en el ranking de proveedores. Por otro lado Ica aumentó igualmente sus volúmenes en las temporadas de los años 2010/11.

Es una oportunidad que se presenta en nuestros planes de negocios a la producción que estamos organizando con la finalidad de llegar directamente a estos mercados.

Hábitos de consumo y tendencias del mercado

Cabe resaltar que para el mercado Limeño, ha sido un artículo de lujo hace apenas algunos años atrás y no estaba incorporada como ítem regular en la alimentación en todos los grupos socioeconómicos. Al desconocimiento que demuestran hacia el producto, se agrega la poca variedad. El tamaño del mercado local tiende a crecer por este apetecido producto. Sólo un 12,5% de las familias han comprado macerado 2 veces durante el año 2011. Independientemente, de los factores económicos, estas cifras demuestran que existe un mercado potencial que contribuya a aumentar el volumen y del mismo modo, desarrollar el hábito de consumo a lo largo del tiempo. El entorno de compra más importante son los supermercados, discounts que venden 52% del volumen total en el mercado de alimentos. Según las cifras publicadas los discounters han aumentado su participación en forma significativa en los últimos años (en 2010 fueron sólo 36% y en 2011 46% del total vendido por este canal de venta). Cabe señalar que hasta hora, se evidencia un débil grado de promoción y difusión de macerados dentro del contexto publicitario de bebidas alcohólicas en el mercado de los consumidores por parte de productores/ oferta y de los canales de abastecimiento locales. No cabe duda que la ignorancia de los potenciales consumidores en relación a este producto que se ofrece, simplemente se ignora por falta de educación o conocimiento.

Potencial del producto

El mercado de productos exclusivos, o tradicionales en Lima muestra en este momento otra faceta interesante de crecimiento en relación a las bebidas comunes como la cerveza o inclusive el Pisco. El incremento del consumo de bebidas aperitivas y como un producto exótico en el mercado nacional beneficia a los productores locales, y con las estrategias de introducción al mercado se facilitara el incremento de la demanda del producto.

Precios de referencia y márgenes de comercialización relevantes

Los precios varían entre 20 a 45 soles por frasco, siendo este un precio aceptable para la mayoría de consumidores. En las tiendas especializadas o Boutique se venden en general a precios más altos y se comporta como uno de los productos más demandado en este segmento.

Condiciones y niveles de producción de la oferta consolidada del grupo de los productores:

El punto de partida del proyecto es con una producción no menor a los 8,000 frascos que representara para los fines del plan de negocios una producción estimada de 1,000 frascos para los distintos mercados que se han señalado anteriormente y que hemos estimado con la siguiente proporcionalidad:

PRODUCCION ESTIMADA POR CAMPAÑA			
Producto	Campaña 2013	Campaña 2014	Campaña 2015
Macerado de damasco	8,000	10,000	12,000
Supermercados	70%	70%	70%
Mercado local	30%	30%	30%
Néctares (litros)	1,000	1,100	2,000
Mercado local	100%	70%	70%
Supermercados		30%	30%

Estrategias de intervención

La estrategia de intervención que se ha propuesto implementar en la ejecución del presente plan de negocios, es conducir a los productores seleccionados organizados bajo un modelo de organización empresarial exitoso, el operador de mercado con una visión clara de los negocios y manejo de los mercados, convertirse en el primer generador de las sinergias entre los productores beneficiarios con los mercados objetivos y con los aliados estratégicos para generar una oferta comercial de calidad que facilite la articulación de los productores organizados con los mercados previamente seleccionados a fin de que los negocios sean exitosos.

La metodología de trabajo se basa fundamentalmente en desarrollar este proyecto productivo en el termino de 02 años con el apoyo del Programa de Fortalecimiento de Gestión Empresarial vinculando la producción con mercados seguros y facilitar el acceso al financiamiento de COFIDE en la

medida que se requiera de mayores recursos para sustentar una producción de calidad de acuerdo a las exigencias de los mercados meta.

En forma específica la metodología implica especializar no solamente la parte productiva sino en la apertura de nuevos mercados y abastecer de materia prima a la agroindustria. Ver grafico de las áreas de intervención

II. Producto

2.1. Características de los productos ofrecidos

Cuadro Nº 01

Características	Producto A	Producto B	Producto C
Especificaciones del producto actual	Macerado de damasco	Macerado de otras frutas	Néctar de frutas
Volumen de producción actual (unidades por mes)	8000 frascos /año	2000 frascos /año	2000 litros años
Problemas en la calidad	Estandarización, calidad de pisco	Estandarización, calidad de pisco fruta	Presentación del producto
Cuanto tiempo viene produciendo	20 años	20 años	2 años
Formas de presentación	En frascos de 750 cc	En frascos de 750 cc	En botellas de 1 lt.
Manipuleo	manual	manual	manual
Almacenamiento	Al medio ambiente	Al medio ambiente	Al medio ambiente
Distribución (mecanismo de ventas)	Intermediarios/directos	Intermediarios/directos	Intermediarios

(a) Referido al producto principal o estrella del plan de negocio

Sistema de Producción

El plan de negocios considera la aplicación de prácticas de manufactura adecuadas e insumos adecuados que permitan obtener un producto estandarizado.

Tecnología adoptada y principales atributos

El plan de negocios plantea que el trabajo productivo estará e bajo un sistema de monitoreo periódico por parte de la organización y del equipo técnico para garantizar la implementación de las buenas practicas de manufactura y la certificación sanitaria del producto.

El principal atributo de la tecnología que se aplicará en los centros de producción para garantizar la obtención de productos de calidad sujeto a un buen control organoléptico. El Aliado estratégico es la Municipalidad de Torata que proporcionará las instalaciones de su planta de procesamiento para realizar la estandarización del producto, así mismo facilitara la asistencia técnica en dichos procesos.

Factores de competitividad del producto

- Los factores de competitividad de los derivados de damasco, se basan en la calidad organoléptica del producto y se diferencia en el aroma, textura, sabor.
- Además Moquegua es una de las Regiones que se encuentra liberada de la mosca de la fruta con reconocimiento internacional.
- La materia prima se beneficia de las condiciones agroclimáticas ya que en Moquegua se cuenta con un promedio de 11 horas de sol, esto genera un nivel de sacarosa mas alto , desarrollo de color y aroma especiales de la fruta que beneficia directamente al producto final.

Calidad

El enfoque de la calidad que se asigna al producto en este plan de negocios y en sus estrategias de comercialización, tienen como punto de partida la producción en campo de la fruta como materia prima para la elaboración de macerado de damasco. Así mismo las condiciones de elaboración serán realizadas según las normas de calidad y estándares exigidos por el cliente.

Regularidad de entregas

Las entregas estarán sujetas a la regulación de los pedidos de los clientes. Paralelamente de acuerdo a los requerimientos y pedidos de los clientes se harán las programaciones respectivas de producción y entrega según el destino final del producto. Si es a los Súper mercados se tomara en cuenta el abastecimiento mensual.

Demostrar la diferenciación del producto dentro del mercado.

Son los atributos que se han descrito en el acápite anterior (factores de competitividad), adicionalmente se utilizara infraestructura productiva que permitirá un producto preparado para la venta final, dicha infraestructura es propiedad de la Municipalidad distrital de Torata la cual funcionara como centro piloto de producción.

III. Análisis del Entorno

3.1. Análisis del Macro Entorno

Cuadro Nº 02

Económicas	<p>En la actual coyuntura se caracteriza por presentar factores internos y externos que influyen favorablemente en el desarrollo de la cadena productiva del damasco, producto de la buena situación económica de crecimiento económico del país, a pesar del fenómeno inflacionario que amenaza con reducir los niveles de crecimiento que situaran al país en tasas no mayores al 7 % del PBI. En el ámbito regional observamos de la misma manera una mayor actitud productiva en todas las entidades públicas, especialmente del gobierno Regional y del Gobiernos locales en apoyar con proyectos productivos a consolidar la cadena productiva del damasco como uno de los productos con condiciones para competir en los mercados nacionales y del exterior.</p>																
Socioculturales	<p>Consolidar la cadena productiva de damasco significa que la propuesta de plan de desarrollo se orienta afianzar y preservar una de las vocaciones productivas y culturales mas representativas que asocian a los productores con la identidad del agricultor torateño que se ha especializado en la producir damasco. Mas bien el impacto social mas importante que esperamos lograr con el plan de negocios con el grupo de productores materia del plan, lograr cambios en los patrones de producción de macerados de damasco utilizando técnicas modernas de producción y principalmente en la organización de ellos en torno de una empresa de carácter empresarial para el mejor manejo de sus negocios.</p>																
Demográficas	<p>En el aspecto demográfico, la población involucrada en el presente plan de negocios se encuentran insertadas entre las actividades agroindustriales de las provincias de mariscal Nieto y General Sánchez Cerro, en conjunto, incluyendo a ILO se desenvuelven en aproximadamente 9 030 unidades agropecuarias con 222, 225 ha., de éste total el 48,2 por ciento tiene menos de 1 ha.; el 44,2 por ciento entre 1 ha., a menos de 5 ha de superficie; cerca del 6,5 por ciento de las unidades tiene de 5 ha., a menos de 50 ha., las unidades con superficie entre 50 ha. y menos de 500 ha., representaron el 0,6 por ciento y el 0,5 por ciento de las unidades agropecuarias tenían más de 500 ha. Índice de alfabetismo</p> <table border="1" data-bbox="391 1498 1114 1666"> <thead> <tr> <th>Moquegua</th> <th>Total</th> <th>Hombres</th> <th>Mujeres</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Población de 15 años a más</td> <td>120,927</td> <td>61,365</td> <td>59,562</td> </tr> <tr> <td>Población Analfabeta</td> <td>15,116</td> <td>3,252</td> <td>11,436</td> </tr> <tr> <td>Tasa de Analfabetismo</td> <td>12.5</td> <td>5.3</td> <td>19.2</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right;">Fuente: INEI – X de población y V de Vivienda</p>	Moquegua	Total	Hombres	Mujeres	Población de 15 años a más	120,927	61,365	59,562	Población Analfabeta	15,116	3,252	11,436	Tasa de Analfabetismo	12.5	5.3	19.2
Moquegua	Total	Hombres	Mujeres														
Población de 15 años a más	120,927	61,365	59,562														
Población Analfabeta	15,116	3,252	11,436														
Tasa de Analfabetismo	12.5	5.3	19.2														

Políticas	<p>Observamos un clima favorable con tendencia a mejorar en los factores que podrían influir en forma negativa y que debilitarían el desarrollo del sector agrario, con perspectivas a mejorar las políticas sectoriales, especialmente dirigidas a apoyar a la pequeños productores, focalizando aún más en ellos la actuación de los programas y proyectos con la asistencia técnica adecuada y en el ámbito regional, se espera que superen los problemas de los recursos del canon para la continuación de proyectos como Represas de Tolapaca, Paltiture, Construcción de carretera a Omate, etc.,. La política debe estar orientada a la modernización de infraestructura comercial, a la organización adecuada de los pequeños productores y a facilitar el acceso al sistema de información de mercado.</p>
Legales	<p>Es importante que las leyes trascendentes que influyen en el desarrollo productivo: Ley de aguas; ley de titulación de predios, Ley del Medio Ambiente; Nuevo plan Agrario 2008-2011; Ley del sistema de Mercados Mayoristas de alimentos; Normas De Clasificación de productos y envases, ley de comercio exterior. Desde un punto de vista regional, son importantes los beneficios el nuevo marco del comercio exterior con la puesta en vigencia del TLC con EE.UU., y de los nuevos acuerdos comerciales con el CANADA, China, Europa, etc. y otros. Asimismo, aprovechar las ventajas que representa el MERCOSUR a partir de la puesta en funcionamiento de la carretera interoceánica. En general alcanzamos a ver mayores ventajas para nuestra situación y posición geográfica, un marco legal favorable.</p>
Tecnológicos	<p>La producción agroindustrial moqueguana en términos generales no tiene un aparato productivo desarrollado, por lo que es necesario la implementación de plantas de procesamiento con tecnologías adecuadas que garanticen la calidad de los productos. Por otro lado Moquegua no cuenta con instituciones educativas que desarrollen actividades de investigación, a pesar que las universidades cuentan con escuelas agroindustriales y agrícolas, así mismo es necesario la oferta de servicios para la realización de análisis físico químicos y sanitarios, en laboratorios que estén certificados y normados con las leyes nacionales.</p>

3.2 Análisis del Micro Entorno

Cuadro Nº 03

Condiciones	Descripción												
Clientes	<p>La cartera de clientes de la organización que forma parte del plan de negocios están ubicados en la región Moquegua y ciudad de Lima.</p> <p><u>La Gran Lima</u> SUPERMERCADOS PERUANOS: En base a los de los convenios que tiene el programa de Sierra Exportadora, entidad aliada en este plan de negocios, se tiene un canal abierto para abastecer de macerado de damasco conforme a sus exigencias de calidad . Esta producción será comercializada a través de su cadena de tiendas en la gran Lima.</p> <p><u>Región Moquegua</u> Para el caso de los macerados, los clientes del mercado local generalmente son los consumidores finales y realizan compras pequeñas y muy esporádicas, sin embargo actualmente absorben más del 60 % de la producción del Distrito de Torata. En el caso de los néctares a producir, el mercado destino sería los supermercados locales, y tiendas de abarrotes los cuales podrían absorber el 100 % de la producción.</p>												
	<p>La principal competencia estará en la ciudad de Tacna donde concurren con el mismo producto</p> <p>PRODUCCIÓN POR DEPARTAMENTO T.M</p> <table border="1" data-bbox="522 1513 1118 1678"> <tbody> <tr> <td>Total</td> <td>196</td> <td>145</td> </tr> <tr> <td>Arequipa</td> <td>25</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Moquegua</td> <td>133</td> <td>89</td> </tr> <tr> <td>Tacna</td> <td>38</td> <td>46</td> </tr> </tbody> </table> <p>La competencia directa es cuando el producto se comercializa en los mercados limeños y nuestro producto tiene que competir con la producción que llega a dichos mercados con la producción de otras regiones del país (principalmente de Tacna). Creemos que se tiene una</p>	Total	196	145	Arequipa	25	10	Moquegua	133	89	Tacna	38	46
Total	196	145											
Arequipa	25	10											
Moquegua	133	89											
Tacna	38	46											

<p>Competencia Directa</p>	<p>ventaja competitiva por los atributos en el sabor del macerado el cual es atribuido por la calidad de la fruta que se usa como materia prima. Moquegua produce aproximadamente 62 TM, de fruta fresca de damasco, y en cuanto a la producción de macerado de damasco actualmente es de 7,000 frascos de 720 ml. que se destinan a través de ventas directas (generalmente en sus casas) a los consumidores finales, en algunos casos los productores entregan parte de su producción a intermediarios que lo comercializan en el mercado nacional. Los mercados propuestos del plan de negocios son diferentes cuando se pretende destinar directamente la mayor producción de macerado de damasco de los productores agrupados a los supermercados de la gran Lima. No conocemos en la región Moquegua que exista una organización que comercialice su producción como organización; la comercialización es en forma individual, con presentaciones poco atractivas, Para el caso de la producción de néctares el mercado destino es el mercado local a través de los supermercados y tiendas de abarrotes.</p>
<p>Proveedores</p>	<p>Asistencia técnica en producción y comercialización de los sectores y entidades públicas Sierra Exportadora en la articulación con los mercados Prosaamer : Apoyo para el acceso de mercados rurales y servicios de asesoría empresarial Financieros: Cofide, Banca Comercial, Caja Municipal, Fondesurco, Cooperativa Santa Catalina, soportes para desarrollar adecuados y oportunos flujos económicos financieros que cubran las expectativas del presente plan de negocios. Municipalidad de Torata a través del proyecto damasco. Proveedores de insumos : Frascos de vidrio: soluciones de empaques SAC Insumos químicos: A & E Damasco: Productores de la zona. Pisco: APPIM. Cajas de Cartón: soluciones de empaque. Azúcar: Comercial Zea Otros: combustible Sol Gas.</p>
	<p>El macerado de damasco es un producto único de corte tradicional y a pesar de no ser muy conocido en el mercado nacional, no existe un producto similar, que pueda generar una amenaza de consumo. Sin embargo, los néctares a producir, cuentan con la presencia de productos que si pueden generar amenaza de sustitutos, con los productos</p>

Amenaza de Sustitutos	del mismo tipo de la empresa Gloria, y Majes. Para contrarrestar la competencia se desarrollara una estrategia de marketing y campañas publicitarias que den a conocer el producto en el mercado local.
Competencia Potencial	La propuesta del plan de negocios tiene la finalidad de crear una aptitud positiva en los productores de las demás organizaciones de productores que se caracterizan por ser solamente asociativas y desde el momento que logren los resultados de alcanzar buenos negocios, estamos seguros que van a desear replicarlas. Es parte de los objetivos de las entidades aliadas en este plan de negocios de mostrar los resultados a los pequeños productores de la sierra de Torata, con actuales cuellos de botella para lograr una mejor competitividad.

IV. Sondeo de Mercado

4.1 Mercado

4.1.1 **¿Cuál es el mercado destino del producto?**

El Mercado Nacional de destino del macerado de Damasco de los productores materia del presente plan de negocios son los siguientes:

Supermercados de Lima.- El abastecimiento será mensual, 400 frascos como mínimo durante todo el año.

Mercados Locales.- El abastecimiento será mensual, 200 frascos como mínimo durante todo el año.

4.1.2 ¿Dónde está ubicado?

Como referencia, campaña 2011:

- Supermercados de Lima: .66 % de la producción
- Mercado Local: 34 % de la producción

4.1.3 ¿Quiénes conforman el mercado?

- Agroindustrias Reynoso
- Secretos Damasco Export.
- Doña Amalia
- Productos Mokewa
- Productos Campano
- Bodega Paredes
- Consocio Empresarial Torata
- Agroindustrias CUNEO
- Magollo Agroindustrias S.A MAGISA

- Bodega el Parrón Agroindustrias Cassaretto
- Vitivinícola “Don Miguel”
- Bodega “Don Claudio”
- Bodega Atencio Tapia
- Piscos y Vinos Manchego

4.1.4 ¿Qué preferencias tienen?

- Precios de competencia
- Color uniforme.
- La fruta debe ser limpia y seleccionada.
- Bien presentado.
- Sabor agradable Aroma
- Registros Sanitarios Certificaciones de calidad

4.2. Clientes

4.2.1 ¿Qué quieren los clientes del producto?

- Precio competitivo
- Calidad de producto (sabor aroma)
- Buena presentación
- Higiene
- Disponibilidad y oportunidad de compra permanente (todo el año)

4.2.2. **¿Cuáles son las necesidades ocultas que tienen los clientes?**

- Excelencia de servicios de Venta (respeto ,buen trato, embaizado y empaquetado adecuado)
- Adecuada comunicación (veracidad ,folletería ,trípticos pagina Web, Internet)
- Prestigio y zonas registrada (certificaciones)
- Estándares de producción
- Innovaciones tecnológicas del proceso
- Seriedad y responsabilidad de negociación.

4.2.3. **¿Cómo se comportan?**

Los productores son desconfiados al entablar negociaciones y las dudas, se ciernen sobre la posibilidad de cumplir con los pedidos mensuales.

Los supermercados tienen la política de cancelar el producto después de 7 días, y los precios pagados son altos siempre y cuando el producto cumpla con las condiciones de calidad y presentación solicitada.

Son exigentes en la calidad, calibres, certificaciones sanitarias como de calidad y presentación del producto.

En el caso de los néctares y mermeladas el mercado local el cliente siempre busca pagar precios más bajos pero exigen productos de buena calidad.

4.2.4. ¿Dónde compran?

Los supermercados solo reciben los productos en sus almacenes para ser distribuidos después en las tiendas de venta, se abastecen de proveedores mayoristas o productores directos. . En el caso de la producción de néctares, los clientes se abastecen de mayoristas, y se les debe llevar el producto a sus establecimientos, también aceptan entregas de intermediarios que cuentan con logística para la distribución y atención oportuna.

4.2.5. ¿Quién decide la compra?

Las empresas compradoras de este presente plan de negocios se detallan a continuación:

- Supermercados Peruanos
- Los gerentes o encargados de compras de los supermercados locales.

4.2.6. ¿Quiénes son los clientes potenciales?

Mercado Nacional:

Lo constituyen los compradores que requieren el producto para comercializarlo en tiendas de supermercados o tiendas especializadas de venta de licores. Tiendas de venta de productos Boutique, en las cuales solo se ofrece productos de producción limitada y con precios generalmente altos. Vitrinas de venta en los aeropuertos internacionales y los terminales terrestres.

Mercado internacional Chile:

Existe un mercado potencial que se trabajará alternativamente que podrá ser atendido a otras cadenas en el mercado chileno, especialmente a la cadena de Supermercados Líder que requiere producto para el abastecimiento de las regiones del norte de su país y para lo cual se realizaría una campaña de introducción de producto.

Para el caso de los néctares y mermeladas se cuenta con el mercado de las empresas mineras locales como un cliente potencial, así mismo el mercado local se comporta como cliente potencial ya que las amas de casa buscan productos saludables para la alimentación de sus hijos.

4.2.7. ¿Qué nivel de precios pueden estos pagar teniendo en cuenta las características del producto?

Dado que es un producto que no cuenta con una competencia de productos similares, los precios que se pueden poner son los siguientes:

MERCADO NACIONAL: Para el macerado de damasco el precio esta entre \$ 10 a \$ 15 por frasco. En el mercado local para los néctares el precio promedio es de \$1.0 y en el caso de las mermeladas el precio por kilo es de \$ 3.2

MERCADO INTERNACIONAL: para el caso de los macerados o licores el precio en supermercados se puede considerar \$15

4.2.8. ¿Qué tendencia de moda/ consumo esta surgiendo?

Los macerados se consumen en todas las regiones costeñas del País, dado que es un producto tradicional y de larga data en nuestra cultura, generalmente en la población mayo de 30 años su consumo es como aperitivo En el caso del néctar, la tendencia de consumo es buscar productos totalmente naturales, así mismo las características ce contenido bajo en calorías, con alto valor vitamínico. El producto esta orientado a consumidores de todas las edades.

4.3. Competencia

4.3.1. ¿Quiénes y cuántos son?

- Agroindustrias CUNEO.
- Magollo Agroindustrias S.A., MAGISA
- Bodega el Parrón 16
- Agroindustrias Cassaretto
- Vitivinícola “Don Miguel”
- Bodega “Don Claudio”
- Bodega “Tacna”

4.3.2. ¿Qué mercados o segmentos de mercado atienden?

Las empresas productoras de macerado ubicadas en Tacna realizan sus ventas en sus propias tiendas, tiendas de licorerías de Tacna y en el caso del mercado nacional colocan sus productos en las vitrinas de supermercados de Lima.

4.3.3. ¿Qué estrategias están implementando?

Existen muchas estrategias que se han aplicado a los productores individuales pero que no han dado resultados. Generalmente, es la administración pública la que toma las iniciativas y, se encuentran formando parte de programas y proyectos productivos que buscan:

- Expansión de la producción para el crecimiento continuo de la demanda.
- Fortalecimiento de las organizaciones de productores en cadenas productivas y mejoramiento sus capacidades de negociación.
- Capacitación productiva, tecnológica y financiera que asegure la sostenibilidad futura y rentabilidad socioeconómica de todos los productores.
- Participación en ferias.
- Elaboración de estudios de mercado.
- Implementación de campañas publicitarias.
- Posicionamiento de producto en el mercado.
- Articulación de mercado.

4.3.4 ¿De donde consiguen materia prima?

La materia prima será comprada a los pequeños productores de damasco del distrito de Torata los cuales cuentan con experiencia y están supervisados por un equipo técnico de profesionales especializados en el cultivo de damasco que conforman el staff de el proyecto de damasco de la Municipalidad de Torata.

El pisco será comprado a un grupo de productores de pisco organizados de Moquegua que garanticen la calidad, estandarización de producto y

cantidades y fechas de entrega, a la Asociación de Productores de pisco de Moquegua (APPIM).

El aguardiente de damasco será elaborado en la misma planta de procesamiento de damasco de la Municipalidad.

De empresas especializadas en producción y comercialización de materiales (cajas, frascos y demás materiales)

Todo lo anterior, se encuentran disponibles en el mercado local o nacional.

4.4. Distribución

4.4.1. ¿Cómo se desarrolla la distribución?

Los sistemas de distribución de los productores no son complejas, prácticamente están desorganizados, los productores están acostumbrados a vender el integro de producción a compradores directos es decir la venta en sus casas y en ferias a los consumidores finales, también atienden a los intermediarios, y son ellos quienes lo distribuyen en los mercados locales, regionales de Tacna y Arequipa o en Lima.

Intermediarios:

- Son personas naturales de tamaño pequeño económicamente todos informales, pero tienen experiencia y relaciones de negocio con los productores
- No trabajan con contratos a futuros o documentos que formalicen compromiso de compra y venta, los acuerdos son verbales.
- La frecuencia de compra es eventual.
- Venden los productos a las empresas del mercado nacional.
- Mayormente son ventajistas tratando de lograr la mayor utilidad posible.

4.4.2 ¿Cuáles son las condiciones de venta?

La venta es realizada al contado, en algunas siempre y cuando el cliente sea de mucha confianza y ofrece garantía de pago los productores acceden a car el producto en concesión. Los productores mas experimentados seguros de la calidad de su producto, venden contra entrega.

4.4.3 Problemas identificados - En relación al mercado

- No se cuenta con información comercial disponible complementaria que ayuden a definir estrategias específicas respecto a los volúmenes, precios y calidad que exigen en los mercados.

- Los productores individuales de Moquegua no aplican estrategias comerciales organizadas ni de grupos de productores ni como asociaciones
- No cuentan con contactos comerciales de mercados organizados distintos a los regionales y los procesos de distribución son inadecuados por falta de centros de producción en escala para el abastecimiento interno y externo
- Muy poco interés para establecer nuevos negocios y no acostumbran enviar muestras a los clientes potenciales desconectados del mundo comercial, no cuentan con dirección fácilmente ubicables en la zona problemas de decisión por la fluctuación subas constantes de precios en los mercados nacionales y locales.

4.4.4 Problemas identificados - En relación al producto

- No dispone de certificaciones de calidad
- No cuentan con registro sanitario.
- Los consumidores del mercado limeño no conocen bien el producto. No se cuenta con las condiciones adecuadas para el

manipuleo y envasados convenientes. Las técnicas de producción no esta muy desarrollado

4.4.5 Problemas identificados - En relación a la competencia

- La competencia se da a nivel nacional.
- No hay avances para ampliar la capacidad productiva
- La causa principal de la debilidad del desarrollo productivo consideramos la desorganización, escasa planificación e incipiente capacidad empresarial y negociadora de los productores
- La competencia nos supera en la mejor prestación de servicios, por el mejor soporte productivo y comercial

4.4.6 Problemas identificados - En relación a la distribución

- Manipuleo y envasado inadecuado
- Débil organización de la oferta de escaso VA y distribuciones inoportunas
- Sistemas de producción tradicionales, escasa infraestructura de almacenamiento y costos altos de materia prima.

- Se distribuyen o venden de manera individual en los domicilios de los productores, o en eventos feriales.
- Los productores son informales y no cuentan con presentaciones que garanticen la durabilidad del productos (los venden por unidades en bolsas de plástico) necesitan cajas de protección de producto.

4.4.7 Problemas identificados - En relación a la tecnología usada

- Tradicional, genera altos costos de producción y comercialización, poca asimilación de la capacitación, asistencia y asesoramiento que reciben por falta de liquidez.
- Mano de obra cara y de escasa capacitación.
- Procesamiento comercial precario mayormente realizado por mujeres, no hay equipos adecuados para los procesos productivo

4.4.8. Problemas identificados - En relación al sistema de información

- No hay información para el cliente nacional ni para el internacional, quienes previamente solicitan conocer las características del producto las razones son:
El productor no esta plenamente capacitado.

El productor es muy tradicionalista, lo que le imposibilita asumir costos altos de comunicación (trípticos, radio, TV, Internet –Web), debiendo superarse desarrollando cadenas productoras y buenas estrategias de asociatividad.

- El 40 % no cuenta con marca, ni etiquetas.

4.4.9. Problemas identificados - En relación al financiamiento

- Problemas de acceso al financiamiento bancario como productor individual con tamaños extremadamente pequeñas.
- Problemas para trabajar en forma de asociatividad
- Desconfianza del sistema financiero.
- Las líneas de crédito tienen tasas elevadas para actividades rurales.
- Se agudiza el problema por que los productores no cuentan con el saneamiento físico legal de sus tierras.
- Escasa cultura de crédito y financiamiento de parte del productor debilitando la confianza a su responsabilidad de pago puntual de sus obligaciones financieras
- .La asociatividad y cadena productivas mitiga este problema.

V. Planteamiento Estratégico

5.1. Indique cuál es la Visión que tiene la organización ¿Qué espera lograr dentro de 2 años?

Una organización empresarial preparada y posicionada en los mercados exigentes con sistemas de distribución eficaces para asumir compromisos de abastecimiento con responsabilidad en los mercados objetivos y una producción competitiva con altos niveles de productividad que consoliden la rentabilidad de los negocios .

En el 2014, la organización tendrá el posicionamiento del mercado, con una marca reconocida por el cliente.

5.2. Indique ¿Cuál es la Misión de la organización? ¿Qué debe hacer la organización para alcanzar su visión? Cuáles son sus metas principales? A quién satisface la organización? ¿Qué necesidad satisface la organización? ¿Cómo se satisfacen las necesidades de los clientes?

La misión de la organización de los productores es mejorar los niveles de ingresos económicos y posicionarla en el mercado con un producto altamente competitivo, mediante la puesta en el mercado de un producto de calidad para el consumo humano, definiendo y aplicando valores de trabajo, de respeto,

honestidad, amor al trabajo, puntualidad, solidaridad, liderazgo, espíritu de superación, excelencia confianza, y optimismo.

La meta para lograr los objetivos de calidad exigida por la demanda interna y externa y los niveles de competitividad, es necesario que los productores organizados actúen bajo un esquema de organización productiva de carácter empresarial que facilite que los productos puedan actuar bajo principios de la asociatividad para los fines productivos y de mercado.

5.3. Objetivos Principales de la Organización

5.3.1 Defina brevemente los objetivos de la organización en los próximos dos años

Primero Año:

- Organización y formalización de la cadena productiva (personería jurídica, asociación)
- Capacitación, asesoramiento y asistencia técnicas permanentes en: Aplicaciones de tecnologías modernas, productiva, gestión empresarial, asociatividad, liderazgo, ubicación de financiamientos oportunos, marketing, tributación.
- Control de la calidad y excelencia de servicios durante los procesos productivos y comerciales de las campañas programadas.

- Realización de estudios de investigación: Plan Estratégico de ampliación y diversificación productiva, estudio de mercado orientado a los segmentos de consumo nacional (plan estratégico para mejorar la calidad y mayor competitividad, planes de contingencia, etc.).
- Participación en ferias, foros, nacionales internacionales, pasantías.
- Contactos de trabajo de campo con los agricultores.
- Seguimiento y monitoreo permanente con levantamiento frecuente de informes elevados al PROSAAMER.
- Implementación de BPM
- Obtención de la certificación sanitaria y de calidad.
- Inicio de comercialización con los clientes establecidos en el presente plan de negocios.

Segundo Año

- Mejorar los rendimientos productivos en un 25 %
- Mejorar los ingresos económicos en un 50 %
- Elevar los niveles de empleo en un 10 %
- Mejorar los niveles de competitividad en un 80 %
- Elevar la participación de la producción de la organización al mercado nacional en un 100 %
- Seguimiento y monitoreo permanente a los resultados y avances.

Análisis Foda

Cuadro N° 04

Fortalezas	Oportunidades
<p>Ventajas competitivas : clima y biodiversidad Nuevas extensiones Zona liberada de la mosca de la fruta Decisión de los productores de convertirse en modelo de productividad y competitividad Conocen el procesamiento del producto La demanda es mayor que la oferta y presencia de mercados seguros Los productores están concientizados en cuanto a los beneficios de la asociatividad La materia prima(damasco y pisco) es de buena calidad Capacidad de incrementar los volúmenes de producción</p>	<p>Creciente demanda en el mercado nacional Se cuenta con 20 has nuevas que entran en producción dentro de dos años, y el 4 años se incrementara el área de damasco (fruta) en 50 has. Acceso al financiamiento COFIDE y de otras instituciones bancarias además del Agro Banco. Mercados abiertos mediante los convenios de abastecimiento suscritos por Sierra Exportadora con principales supermercados de Lima.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Déficit de infraestructura productiva para el acopio y preparación del producto para mercados más exigentes. Déficit de capital humano especializado Ausencia de paquetes tecnológicos productivos Escasa organización de productores Falta de visión empresarial del productor y poca experiencia organizacional. Deficiente articulación de los productores con los mercados organizados locales y de exportación. Falta de información técnica entre productores Poca voluntad de acceso al financiamiento agropecuario. Desconocimiento de estándares de calidad de los productos. Desconfianza de las organizaciones hacia las instituciones.</p>	<p>Conflictos sociales Disminución de la producción de fruta fresca por cambios climáticos Altos costos de mano de obra Alza en los insumos utilizados Nuevas zonas de producción competidoras en el exterior. Mayores exigencias en calidad y caída de precios en el mercado.</p>

5.3.2 Explique la estrategia que seguirá para alcanzar los Objetivos, Visión y Misión de la organización:

PRODUCTO:

Programación adecuada de producción según sus proyecciones de venta
Lograr productos de calidad y la generación de valor agregado a lo largo de toda la cadena productiva, afianzando así la rentabilidad y sostenibilidad del plan de negocios.

Mejorar la oferta mediante el incremento de la producción.

Desarrollo de adecuados técnicas de manipuleo, envasado y distribución comercial

Promover la diferenciación del producto, para consolidación del mercado nacional, procurando certificaciones registradas de calidad y sanitarias.

Capacitaciones permanentes en temas relacionados con el proceso productivo.

Fortalecimiento organizacional de los productores en la cadena productivo con sistemas de asociatividad y articulación con los proveedores, compradores, asesores, y entidades aliadas y de cooperación (Sierra Exportadora, Prosaamer, Municipalidad de Torata.)

PRECIO

Minimizar costos y maximizar riesgos para definir precios competitivos

Estandarizar precios según, tipo de productos, costos de distribución, y promoción. Implementar sistema de monitoreo y seguimiento de precios.

Realizar compras conjuntas para bajar los costos de producción.

PLAZA

Mantener información fresca de mercado, retroalimentación constante según circunstancia.

Desarrollar una logística dinámica para asegurar provisiones de materia prima e insumos de calidad, innovaciones de manipuleo, empaque, distribución y negociaciones con buenas cartas de intención tanto del productor como del comprador nacional.

Puntos de venta: En supermercados

Cantidad: toda la producción.

Formas de pago: de acuerdo a las entregas siendo canceladas al contado y en efectivo y/o depósito en cuenta de la asociación de productores.

Fortalecimiento organizacional: que implica la definición de un modelo de organización adecuado a la idiosincrasia de los socios que la conforman y la capacitación a los distintos niveles de la estructura orgánica diseñada para desarrollar las capacidades que les permita reducir los costos de producción y

mejorar las capacidades de negociación frente para los mercados meta del presente plan de negocios.

PROMOCION

Se implementará una estrategia de marketing para el posicionamiento del mercado.

Se realizará un trabajo de diseño de etiquetas y envases adecuados de material divulgativo del producto.

Asesoría y asistencia técnica personalizada.

Participación en ferias, foros, pasantías nacionales e internacionales visitando a empresas con mayor experiencia en la producción.

Asesoría jurídica y tributaria.

Capacitación de asesoría y asistencia técnica en todos los aspectos productivos gestión empresarial y gestión financiera correspondiente.

Establecimiento de la Marca de producto.

RECURSOS HUMANOS

Contar con profesionales y técnicos de reconocida experiencia y solvencia moral.

Brindar servicios personalizados y valorados por los productores.

Asesorar y asistir permanentemente a los productores para asegurar el incremento de los rendimientos económicos.

Realizaran manejos adecuados de producción mejorando las condiciones de la planta de procesamiento.

Se contara con un asesor en temas de manejo post cosecha.

VI. Plan de Comercialización

El Plan de comercialización se ha elaborado con el objeto de estructurar las estrategias que servirán para la consecución de los objetivos de comercialización, especialmente las actividades o medios que serán necesarias que la penetración y posicionamiento del producto en los mercados objetivos.

En ese sentido, el Operador presenta las distintas estrategias que a continuación se detalla:

6.1. Estrategias de Comercialización

Cuadro N° 05

Etapas del Plan de Negocio	Qué hacer	Quién lo hará	Cómo se hará
Arranque (Segmentación)			
Incursión en el Mercado	Articular el producto con los mercados nacionales objetivos y con los mercados que destinan al exterior.	La Organización de los productores en formación con el apoyo de la Municipalidad de Torata y Sierra Exportadora	Estableciendo un plan de negocios, abriendo los nuevos contactos en el mercado para la producción de la campaña.
Satisfacción del Cliente	Mejorar la calidad y servicio del cliente	La organización de productores acompañados de asistencia técnica	Tomando referencia de los requisitos y parámetros exigidos por los compradores.
Imagen del Producto	Producto diferenciados, basado en tamaño, uniformidad y sanidad	Adquirir servicios profesionales para la creación de los textos, contenidos diseño de etiquetas y afiches-material publicitario	Relacionar la imagen de la calidad del producto con la zona productora sujeta a una certificación sobre la calidad del producto.

<p>Crecimiento (Expansión y posicionamiento)</p> <p>Incremento de las Ventas del Producto</p>	<p>Ampliación y Diversificación de la oferta</p> <p>Mejora de los procesos productivos y comerciales</p> <p>Fortalecimiento de Capacidades negociadora</p> <p>Asistencia Técnica permanente</p> <p>Lograr precios más justos</p>	<p>Acuerdos sobre los destinos de la producción entre los productores agrupados</p> <p>Municipalidad, productores articulador</p> <p>Municipalidad, productores articulador</p> <p>Municipalidad de Torata y Perú Regional</p> <p>Municipalidad de Torata y Perú Regional</p>	<p>Fortaleciendo capacidades productivas</p> <p>Capacitando a la asociación y líderes que tendrán participación en las negociaciones</p> <p>Capacitando asesorando y y asistiendo en el campo durante todos los procesos</p> <p>Planificando y segmentando mercados</p> <p>Manejo directo de los nuevos canales de venta y de sus agentes representativos</p>
--	--	---	---

Posicionamiento en el Mercado	Participar en ferias, foros, etc.	Operador, Municipalidad y organización de productores	Implementando stands, trípticos y muestras
	Seguimiento permanente de fluctuación de precios y de la estacionalidad de producciones similares	Operador, Municipalidad de Torata y organización de operadores	Analizando información de precios en forma periódica
	Realizar un estudio de mercado específico de los demandantes	Operador PR	Investigar nuevos segmentos y nichos, mercados, restricciones, sistemas de comercialización, costos, etc.
	Promoción Comercial	Operador y organización de productores y Municipalidad	Implementar sistemas de comunicación al alcance de la organización y sus asociados estrategias de comunicación adecuada (Internet , ferias etc.), elaboración de catálogos , participando en certámenes comerciales y entablando alianzas en conjunto con otros sectores,
	Mayor eficiencia en acopio y trazabilidad de productos		

6.2 Identificación del mercado meta

6.2.1 Descripción del mercado objetivo

El mercado objetivo es nacional (Lima) y local

6.2.2 Descripción del mercado objetivo Principal

Se destinara el producto a la principalmente a la cadena de Supermercados como principal comprador.

6.2.3 Descripción del mercado objetivo secundario

Se cuenta con los mercados regionales de Moquegua y Arequipa

6.3 Producto

Características del Producto

Cuadro Nº 06

	Descripción
Definición	Nombre de producto : Macerado de damasco Néctar de damasco Presentación para el macerado de damasco en frascos de vidrio de 720 ml , en le caso del néctar en botellas de PET de 1 lt, y de 0.5 lt.
Ciclo de vida (durabilidad)	Macerado de damasco 5 años Néctar: 3 meses.

Manejo y manipuleo	<p>El macerado de damasco se debe conservar en lugares frescos secos, el transporte debe ser en cajas de cartón corrugado para garantizar que se mantenga el envase en buenas condiciones. El néctar se debe mantener en lugares refrigerados</p> <p>PROCESO DE COMERCIALIZACION RESPONSABLE Producto : Productores asociados a la cadena Asociados a la cadena: Compradores con convenios de exclusividad Selección y clasificación : empresas compradoras Procesamiento : Municipalidad y organización Distribución Nacional: Municipalidad y productores</p>
Difusión	Medios de comunicación: diarios, radio, TV, WEB (Internet) trípticos, conferencias, foros, ferias
Marca	Identificará el nombre de la asociación y del producto con características de satisfacción al cliente y diferenciación respecto a otros. Será de fácil pronunciamiento, sonido agradable y generador de distinción Se creará un símbolo que la identificará (logotipo). Tendrá un lema que sublimice uso, beneficios, cultura, filosofía empresarial.
Empaque	Presentación. Según las necesidades del cliente.
Etiquetado	El rotulado del envase (cajas) debe contener los siguientes datos : Nombre y dirección del producto Volumen Fecha de vencimiento Distrito , Departamento , Región , Perú
Calidad	Los productos y servicios deben cumplir con exigencias para la buena aceptación del mercado como: Deben satisfacer necesidades Ser percibidos sin errores y confusiones Ser estimados por la demanda Adecuada comunicación y distribución para revalidar virtudes del producto Con valor agregado que respondan a mercados mas competitivos incluyendo elementos como: mantenimiento, garantía, financiamiento y servicio post venta Renovación constante de procesos.

Diseño	Será exclusivo y diferenciado respecto a los consumidores Con indicadores de las virtudes del producto Con elementos de posicionamiento y perdurabilidad en el tiempo		
Garantía	Viabilidad demostrada en el plan de negocios aun sin apoyo económico del programa. Sostenibilidad basada en la preferencia del mercado nacional Experiencia productiva y comercial de la asociación de productores Acuerdos de contrato en las partes vendedora y compradora. Apoyo técnico económico Prosaamer Mejora organizativa de productores		
Posible volumen de comercialización	Volumen de Comercialización en unidades		
	Producto	Campaña 2013	Campaña 2014
		Campaña 2015	
	Macerado de damasco	8,000	10,000
	Néctares (litros)	1,000	1,100
		12,000	2,000
Ventajas sobre productos competitivos	Alto nivel de preferencia a nivel nacional Calidad superior Sabor agradable El néctar contiene de 5 a 6 vitaminas.		
Principales insumos utilizados	Damasco (fruta) Pisco Azúcar Agua		

6.3.1 Posicionamiento del producto

Imagen del producto desde la perspectiva del cliente:	Cumple con todos los requerimientos de calidad , prestigio y confianza `por la suscripción y firmas de compromiso compra venta legales y garantizados
---	---

6.3.2 Precio

Componentes del precio de venta del macerado para Lima

Cuadro N° 07

Actividad Programada	Costos de Comercialización	
	C.U/ Kilo \$	C.T/ 600 fcos \$
Transp. Moq - Lima	0.09	54
Viáticos de la persona que entrega el prod.	0.25	150
Total		204

Se asume que las entregas mensuales son de 600 frascos en una sola entrega

Precios actuales de otros productos similares en el mercado

Cuadro N° 08

Productos	Precio
Licores de Fantasía	S/. 25.00
Crema de Licor	S/. 35.00
Frugos	S/. 4.00
Néctar Gloria	S/. 4.00

6.3.3 Plaza

Por ser un producto de consumo nacional, esta orientado a la distribución local, regional y nacional.

A mediano y largo plazo, consolidará el mercado nacional de los supermercados de Lima para el macerado de damasco y el mercado local para el néctar.

Potenciales compradores y su Ubicación geográfica

Cuadro N° 09

Potenciales clientes o compradores	Dpto.	Provincia	Distrito	Lugar
Supermercados peruanos	Lima	Lima	Los Olivos La Molina	Lima
Supermercados Mega Feria	Moquegua	Mcal Nieto	Moquegua	Moquegua
Supermercados 24 horas	Moquegua	Mcal Nieto	Moquegua	Moquegua

Condiciones planteadas para la nueva oportunidad de negocios

Cuadro N° 10

Factores de Transacción	Condiciones									
Punto de entrega	Almacén del supermercado de destino (macerado de damasco) Tiendas de abarrotes y mercados locales (néctar)									
Precio	MERCADO NACIONAL PRECIO PROMEDIO S/. Macerado de damasco: 35.00 /frasco Néctar de damasco: 4.00/litro									
Cantidad	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Año 1</th> <th>Año2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Macerado de Damasco</td> <td>8000</td> <td>10000</td> </tr> <tr> <td>Néctar de Damasco</td> <td>1000</td> <td>1500</td> </tr> </tbody> </table>		Año 1	Año2	Macerado de Damasco	8000	10000	Néctar de Damasco	1000	1500
	Año 1	Año2								
Macerado de Damasco	8000	10000								
Néctar de Damasco	1000	1500								
Punto de Ventas	Supermercados nacionales (macerado) Tiendas de abarrotes y mercados locales (néctar)									
Condiciones de pago	Al contacto, previa formalización y suscripción de carta de negociación de buena intención suscrita entre la asociación de productores organizados y el comprador estipulando cantidades, precios, envases, plazos, y otros de interés y conformidad ambivalente.									

VII. Análisis Económico Financiero

7.1. Presupuesto de Inversiones

Cuadro Nº 11

METAS PRINCIPALES POR COMPONENTE	COSTO TOTAL US\$	PROSAAMER	OPERADOR	PRODUCTORES
Actividad 01 Gastos de Pre inversión	5,000.00	5,000.00		
Costos de Elaboración del Plan de Negocios	5,000.00	5,000.00		
Actividad 02 Proceso de Producción	454,535.00	3,345.00	1,190.00	450,000.00
Inversiones fijas	200,000.00			200,000.00
Proceso de producción (capital de trabajo)	250,000.00			250,000.00
Gastos Administrativos	2,155.00	2,155.00		
Gastos de Ventas	2,380.00	1,190.00	1,190.00	
Actividad 03 Componente SAE	89,800.00	44,900.00	44,900.00	
Resultado 1: Productos fortalecidos con asistencia y asesoramiento comercial	20,000.00	10,000.00	10,000.00	
Resultado 2: Ampliación de las oportunidades de mercado	52,000.00	26,000.00	26,000.00	
Resultado 3: Fortalecimiento Organizacional	17,800.00	8,900.00	8,900.00	
Total US\$	549,335.00	53,245.00	46,090.00	450,000.00

7.2. Proyección de Ventas

Cuadro Nº 12

Descripción	Inversión Inicial	Año 01	Año 2	Año 03	Año 04	Año 05	Año 06	Año 07	Año 08	Año 09	Año 10
Producción Anual Macerado de Damasco		9,000.00	12,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00
Producción Anual Néctar de Damasco		1,000.00	1,500.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Precio por frasco macerado		13.33	13.33	13.33	13.33	13.33	13.33	13.33	13.33	13.33	13.33
Precio por litro néctar		1.33	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33
Total de Ingresos		121,300.00	161,955.00	189,280.00	189,280.00	189,280.00	189,280.00	189,280.00	189,280.00	189,280.00	189,280.00

7.3. Distribución presupuestal

Programación Presupuestal Del Proyecto

Indicadores Claves de Productos	Responsables Técnicos	Actividades	Costo Total de la Actividad	01 ene 31 mar	01 abr 30 jun	01 jul 30 set	01 oct 31 dic	01 ene 31 mar	01 abr 30 jun	01-jul 30 set	01-oct 31-dic
				T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Resultado 1: Productos fortalecidos con asistencia y asesoramiento comercial			20,000.00	2,300.00	3,500.00	2,100.00	2,100.00	2,300.00	3,500.00	2,100.00	2,100.00
	Asesor Técnico	1.1. Capacitación Técnica en elaboración de macerados de damasco	1,600.00	0.00	0.00	400.00	400.00	0.00	0.00	400.00	400.00
	Asesor Técnico	1.2. Asistencia Técnica: uso adecuado de los equipos de la planta de procesamiento	1,600.00	400.00	400.00	0.00	0.00	400.00	400.00	0.00	0.00
	Asesor Técnico / Operador	1.3. Asistencia técnica en elaboración de néctares	1,600.00	0.00	0.00	400.00	400.00	0.00	0.00	400.00	400.00
	Asesor Técnico	1.4. Asesoría técnica en procesos productivos	10,400.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00
	Asesor Técnico	1.5. Asesoría en planeamiento productivo	2,400.00	0.00	1,200.00	0.00	0.00	0.00	1,200.00	0.00	0.00
	Consultor especialista	1.6. Consultoría en registros y tramitaciones	2,400.00	600.00	600.00	0.00	0.00	600.00	600.00	0.00	0.00
Resultado 2: Ampliación de las oportunidades del mercado			52,000.00	14,850.00	9,364.29	4,364.29	4,364.29	5,964.29	4,364.29	4,364.29	4,364.29
	Consultor especialista	2.1. Capacitación en herramientas de gestión empresarial y asociatividad	9,600.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
	Consultor especialista	2.2. Asesoría y acompañamiento para la generación de alianzas estratégicas	3,200.00	1,600.00	0.00	0.00	0.00	1,600.00	0.00	0.00	0.00
	Consultor especialista de marketing	2.3. Consultoría Estudio de mercado para la comercialización de derivados de damasco	10,000.00	5,000.00	5,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Consultor especialista de marketing y gráfico publicitario	2.4. Asesoría para diseño de etiquetas y materiales impresos y divulgativos	4,800.00	4,800.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Consultor especialista de marketing	2.5. Asesoría en la implementación de una estrategia de marketing y atención al cliente	6,400.00	0.00	914.29	914.29	914.29	914.29	914.29	914.29	914.29
	Asesor Técnico/ Operador	2.6. Participación en Ferias	9,600.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
	Asesor Técnico/ Operador	2.7. Gastos de promoción y publicidad	8,400.00	1,050.00	1,050.00	1,050.00	1,050.00	1,050.00	1,050.00	1,050.00	1,050.00
Resultado 3: Fortalecimiento Organizacional			17,800.00	1,700.00	900.00	900.00	5,400.00	1,700.00	900.00	900.00	5,400.00
	Asesor Técnico/ Operador	3.1. Asesoría para el desarrollo organizacional	7,200.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00
	Asesor Técnico/ Operador	3.2. Pasantías	9,000.00	0.00	0.00	0.00	4,500.00	0.00	0.00	0.00	4,500.00
	Consultor especialista	3.3. Asesoría y seguimiento en la formulación e implementación de un plan estratégico para la organización gremial	1,600.00	800.00	0.00	0.00	0.00	800.00	0.00	0.00	0.00
			89,800.00	18,850.00	13,764.29	7,364.29	11,864.29	9,964.29	8,764.29	7,364.29	11,864.29

Cuadro Nº 13

7.4. Distribución de gastos

Cuadro Nº 14

Descripción	Costo Total de la Actividad	PROSAAMER	OPERADOR
Resultado 1: Productos fortalecidos con asistencia y asesoramiento comercial	20,000.00	10,000.00	10,000.00
1.1. Capacitación Técnica en elaboración de macerados de damasco	1,600.00	800.00	800.00
1.2. Asistencia Técnica: uso adecuado de los equipos de la planta de procesamiento	1,600.00	800.00	800.00
1.3. Asistencia técnica en elaboración de néctares	1,600.00	800.00	800.00
1.4. Asesoría técnica en procesos productivos	10,400.00	5,200.00	5,200.00
1.5. Asesoría en planeamiento productivo	2,400.00	1,200.00	1,200.00
1.6. Consultoría en registros y tramitaciones	2,400.00	1,200.00	1,200.00
Resultado 2: Ampliación de las oportunidades de mercado	52,000.00	26,000.00	26,000.00
2.1. Capacitación en herramientas de gestión empresarial y asociatividad	9,600.00	4,800.00	4,800.00
2.2. Asesoría y acompañamiento para la generación de alianzas estratégicas	3,200.00	1,600.00	1,600.00
2.3. Consultoría Estudio de mercado para la comercialización de derivados de damasco	10,000.00	5,000.00	5,000.00
2.4. Asesoría para diseño de etiquetas y materiales impresos y divulgativos	4,800.00	2,400.00	2,400.00
2.5. Asesoría en la implementación de una estrategia de marketing y atención al cliente	6,400.00	3,200.00	3,200.00
2.6. Participación en Ferias	9,600.00	4,800.00	4,800.00
2.7. Gastos de promoción y publicidad	8,400.00	4,200.00	4,200.00
Resultado 3 : Fortalecimiento Organizacional	17,800.00	8,900.00	8,900.00
3.1. Asesoría para el desarrollo organizacional	7,200.00	3,600.00	3,600.00
3.2. Pasantías	9,000.00	4,500.00	4,500.00
3.3. Asesoría y seguimiento en la formulación e implementación de un plan estratégico para la organización gremial	1,600.00	800.00	800.00
	89,800.00	44,900.00	44,900.00

EVALUACION ECONÓMICA FINANCIERA DEL PROYECTO

Flujo de Caja Promedio de Producción de Macerado de Damasco sin Proyecto

Calculado en US\$ T.C. S/.

Cuadro Nº 15

Descripción	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingreso											
Producción Anual macerado		5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
Producción Anual néctar		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Precio por frasco macerado		8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33
Precio por litro néctar											
Ingreso Anual		41667	41667	41667	41667	41667	41667	41667	41667	41667	41667
Costos de Producción		35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000
Mano de obra		10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Insumos		25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000
Total costos de operación		35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000
Ingresos Netos		6667	6667	6667	6667	6667	6667	6667	6667	6667	6667
Inversión Inicial	100000										
flujo de caja de cultivo	-100,000.00	6666.67	6666.67	6666.67	6666.67	6666.67	6666.67	6666.67	6666.67	6666.67	6666.67
Tasa de descuento	18.00%										
VANE	-59355										
TIRE	-7%										

Flujo de Caja de los Productores de Macerado de Damasco y Néctar con Proyecto

Calculado en US\$ T.C. S/.

Cuadro Nº 16

Descripción	Inversión Inicial	Año 01	Año 2	Año 03	Año 04	Año 05	Año 06	Año 07	Año 08	Año 09	Año 10
Producción Anual Macerado de Damasco		9,000.00	12,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00
Producción Anual Néctar de Damasco		1,000.00	1,500.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Producción Anual Damasco no Industrial		10,000.00	196,350.00	196,350.00	196,350.00	196,350.00	196,350.00	196,350.00	196,350.00	196,350.00	196,350.00
Precio por frasco macerado		13.33	13.33	13.33	13.33	13.33	13.33	13.33	13.33	13.33	13.33
Precio por litro néctar		1.33	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33
Precio por Kg. De damasco no industrial		1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20
Total de Ingresos		133,333.33	397,620.00	424,953.33	424,953.33	424,953.33	424,953.33	424,953.33	424,953.33	424,953.33	424,953.33
Costos de Producción por Kg. De damasco		9,000.00	78,540.00	78,540.00	78,540.00	78,540.00	78,540.00	78,540.00	78,540.00	78,540.00	78,540.00
Costos de Producción Macerado de Damasco		16256.33	31,541.77	36,798.73	36,799.73	36,800.73	36,801.73	36,802.73	36,803.73	36,804.73	36,805.73
Mano de Obra		300.00	400.00	466.67	466.67	466.67	466.67	466.67	466.67	466.67	466.67
Damasco		2,100.00	2,800.00	3,266.67	3,266.67	3,266.67	3,266.67	3,266.67	3,266.67	3,266.67	3,266.67
Pisco (no aromático)		3,700.00	14,800.00	17,266.67	17,266.67	17,266.67	17,266.67	17,266.67	17,266.67	17,266.67	17,266.67
Azúcar		1,020.00	1,360.00	1,586.67	1,586.67	1,586.67	1,586.67	1,586.67	1,586.67	1,586.67	1,586.67
Ac. Tartárico		28.20	37.60	43.87	43.87	43.87	43.87	43.87	43.87	43.87	43.87
Agua		0.13	0.17	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20
Combustible		108.00	144.00	168.00	168.00	168.00	168.00	168.00	168.00	168.00	168.00
Caja de cartón primaria		3,000.00	4,000.00	4,666.67	4,666.67	4,666.67	4,666.67	4,666.67	4,666.67	4,666.67	4,666.67
Etiqueta		120.00	160.00	186.67	186.67	186.67	186.67	186.67	186.67	186.67	186.67
Caja de cartón secundaria		630.00	840.00	980.00	980.00	980.00	980.00	980.00	980.00	980.00	980.00
Frasco		5,250.00	7,000.00	8,166.67	8,166.67	8,166.67	8,166.67	8,166.67	8,166.67	8,166.67	8,166.67
Costos de Producción Néctar		726.85	1,090.28	1,453.71	1,453.71	1,453.71	1,453.71	1,453.71	1,453.71	1,453.71	1,453.71
Mano de Obra		33.33	50.00	66.67	66.67	66.67	66.67	66.67	66.67	66.67	66.67
Azúcar		105.12	157.68	210.24	210.24	210.24	210.24	210.24	210.24	210.24	210.24
CMC		9.33	14.00	18.67	18.67	18.67	18.67	18.67	18.67	18.67	18.67
Sorbato de Potasio		4.73	7.10	9.47	9.47	9.47	9.47	9.47	9.47	9.47	9.47
Damasco		466.67	700.00	933.33	933.33	933.33	933.33	933.33	933.33	933.33	933.33
Escencias		4.33	6.50	8.67	8.67	8.67	8.67	8.67	8.67	8.67	8.67
Metabisulfito		5.00	7.50	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00

Botellas pet 1 Lt.		83.33	125.00	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67
Etiqueta		13.33	20.00	26.67	26.67	26.67	26.67	26.67	26.67	26.67	26.67
Ac. Tartarico		1.67	2.50	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33	3.33
Gastos de Venta		960.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Gastos Administrativos 5%		812.82	3,500.00	4,083.33	4,083.33	4,083.33	4,083.33	4,083.33	4,083.33	4,083.33	4,083.33
Total Costos		26,796.00	114,672.05	120,875.77	120,875.77	120,875.77	120,875.77	120,875.77	120,875.77	120,875.77	120,875.77
Utilidad Antes de Impuestos		106,537.34	282,947.95	304,077.56	304,077.56	304,077.56	304,077.56	304,077.56	304,077.56	304,077.56	304,077.56
Impuesto a la Renta 30%		31961.2	7,952.40	8,499.07	8,499.07	8,499.07	8,499.07	8,499.07	8,499.07	8,499.07	8,499.07
Utilidad		74576.14	274995.6	295,578.50	295,578.50	295,578.50	295,578.50	295,578.50	295,578.50	295,578.50	295,578.50
Inversión Inicial	549335										
Flujo de Caja Neto	-549335	74,576.14	274,995.55	295,578.50	295,578.50	295,578.50	295,578.50	295,578.50	295,578.50	295,578.50	295,578.50
Tasa de Descuento	18%										
VANE	488939										
TIRE	40%										

Flujo de Caja Incremental

Calculado en US\$

T.C. S/.

Cuadro Nº 17

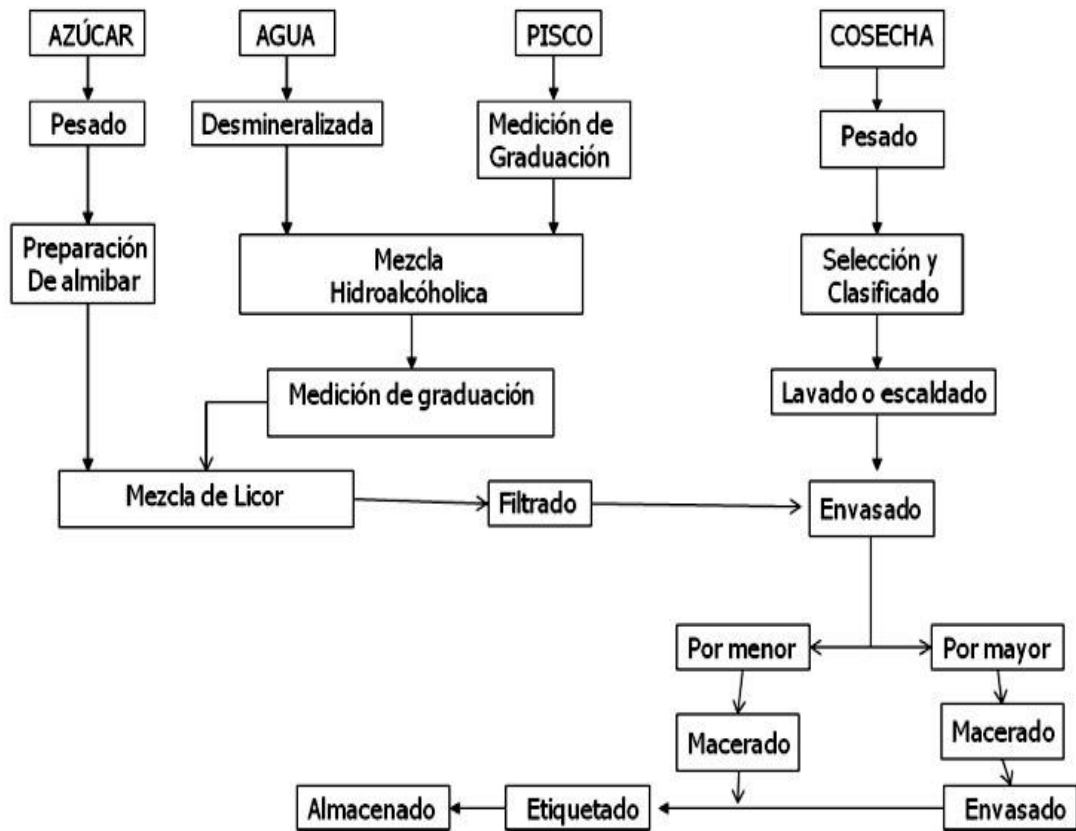
Descripción	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingreso											
Flujo de Caja con Proyecto		72476	122628	143211	143211	143211	143211	143211	143211	143211	143211
Flujo de Caja sin Proyecto		6667	6667	6667	6667	6667	6667	6667	6667	6667	6667
Inversión Inicial	230000										
Flujo de Caja del Cultivo	-230000	65809	115961	136544	136544	136544	136544	136544	136544	136544	136544
Tasa de descuento	18%										
VANE	261792										
TIRE	46%										
Actualización del beneficio Incremental	538914	65809	115961	136544	136544	136544	136544	136544	136544	136544	136544
Actualización del costo Incremental	7716	-17204	1132	7336	7336	7336	7336	7336	7336	7336	7336
B/C	69.85										

7.5. Estrategia de Operación

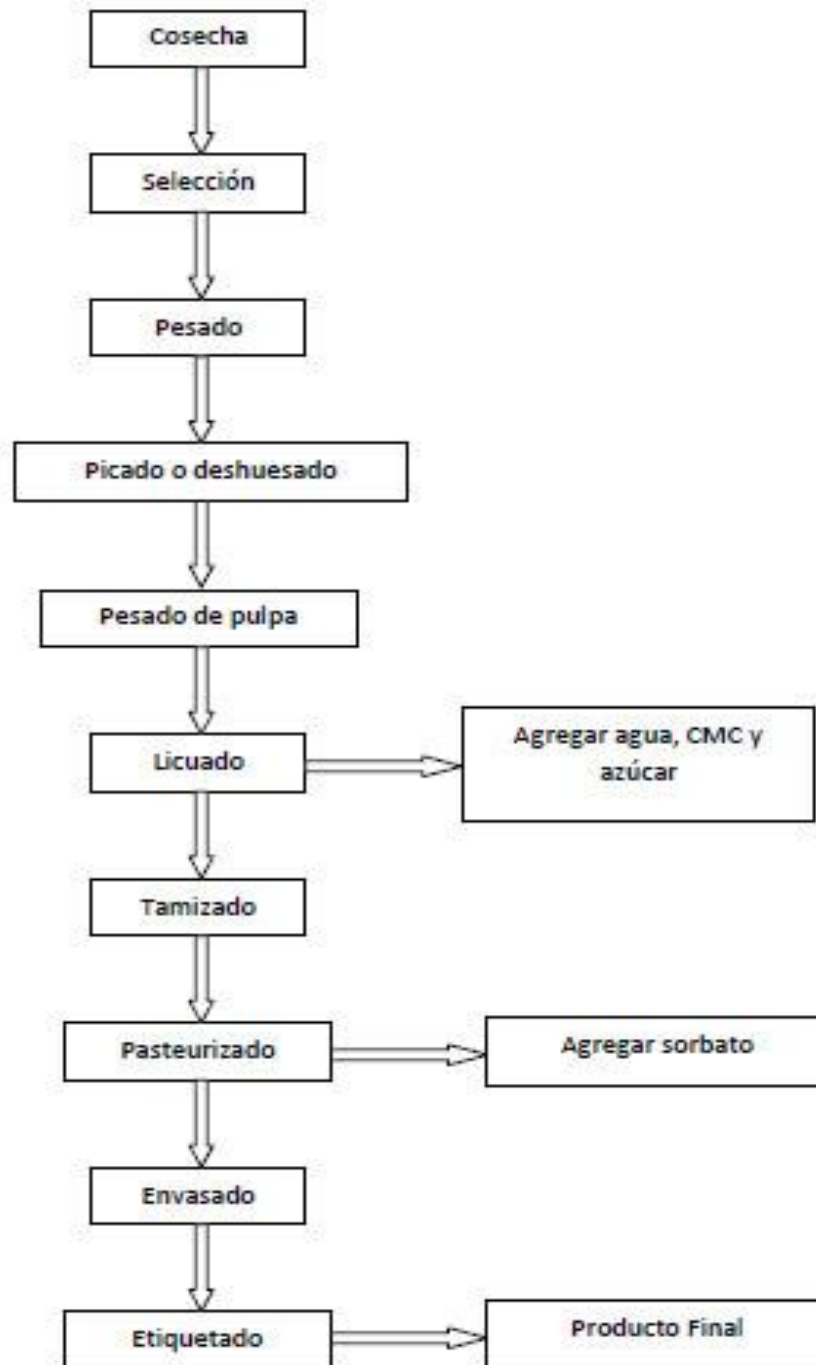
Cuadro Nº 18

Proceso	Estrategia
Preparación de campaña	Planificación de la compra de la fruta Compras de insumos y materiales
Recepción de materia prima y procesamiento de la fruta	<p>Convocar la mano de obra necesaria para selección y calibrado de la fruta.</p> <p>Preparación de almíbar</p> <p>En el Centro de producción ubicado en el distrito de Torata se someterá el producto a los procesos de pesado, selección, limpieza.</p> <p>Inicio de producción de macerados y néctares. Escaldado de la fruta</p> <p>Envasado de la fruta</p> <p>Llenado de frasco con liquido de gobierno</p> <p>Sellado</p> <p>Etiquetado</p> <p>Maceración</p> <p>Para el caso del néctar el proceso es el siguiente :</p> <p>Despulpado o deshuesado</p> <p>Pesado de la pulpa</p> <p>Licuada de la pulpa</p> <p>Mesclado con los demás insumos (agua, CMC, azúcar)</p> <p>Tamizado dela mezcla</p> <p>Pasteurización</p> <p>Envasado.</p> <p>Enfriado</p> <p>Secado y etiquetado.</p>
Entrega	El macerado será entregado a los clientes de supermercados de Lima. El Néctar será destinado a las tiendas del mercado local.

Flujo de Operaciones para la Elaboración de Macerado de Damasco



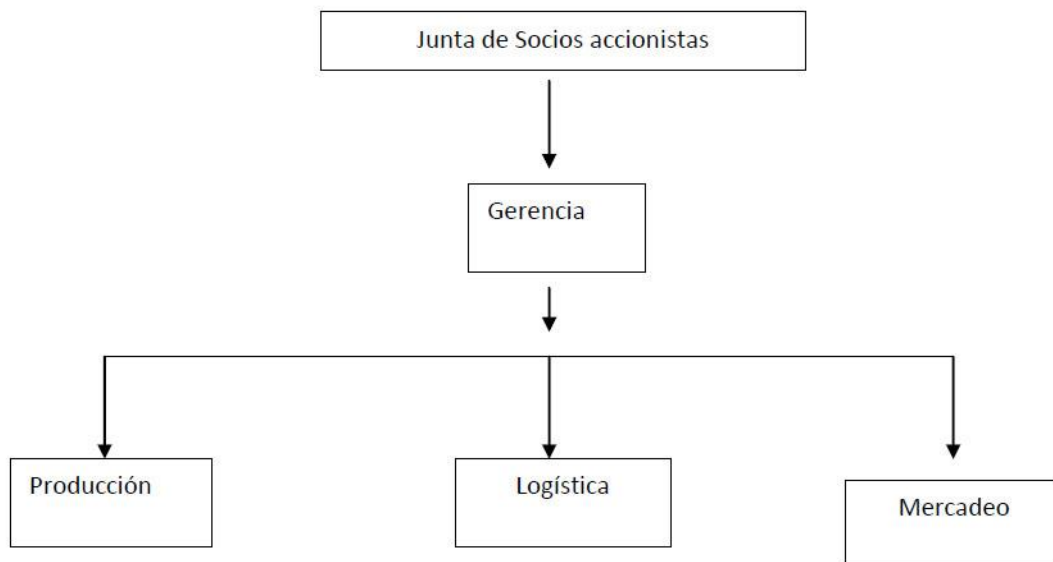
Elaboración de Néctar de Damasco



7.6. Organigrama de la Institución en la situación actual y en la que se derivaría del plan de negocio en cada caso el cargo respectivo y su especialidad.

El operador para el presente plan de negocios plantea una gestión por cadena productiva para que se especialice en la ejecución e implementación de los distintos planes estratégicos para llegar con éxito a los mercados objetivos. El operador en la situación actual no cuenta con unidades de productivas y de gestión especializadas.

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL QUE ADOPTARAN LOS PRODUCTORES BENEFICIARIOS EN EL PRESENTE PLAN DE NEGOCIOS



7.7. Criterios de selección de los productores beneficiarios.

Los criterios empleados para la selección de los 10 productores individuales que formaran parte de la organización productiva y empresarial se tomo en cuenta los siguientes criterios:

- Productores con experiencia en la producción de derivados de damasco.
- Productores que tienen experiencia y participación activa en asociaciones de productores.
- Productores con mayor actitud a cambiar los sistemas de producción y aplicación de tecnologías modernas.
- Productores con condiciones para tener acceso a fuentes de financiamiento.
- Productores que estén dispuestos a implementar y financiar el paquete tecnológico para lograr las metas de productividad.
- Productores que acepten formar la organización de productores de carácter empresarial.

VIII. Plan de Contingencia

Contingencias frente a un escenario de fuerte resección económica en los principales países compradores con impactos negativos en las exportaciones peruanas.

Ante esta posible coyuntura que generaría una sobreoferta en el país el plan de negocios se centraría a mejorar los niveles de productividad con la finalidad de contrarrestar la eventual baja de precios.

Contingencias frente a deserción de productores beneficiarios a su participación como socios de la organización empresarial:

Formar una cartera de productores emprendedores del valle de Torata dispuestos a formar parte de la organización empresarial para situaciones de ampliar la sociedad y/o frente a problemas de deserción para mantener los niveles de producción planeados en el plan de negocios.

En base a las causas y motivos de las deserciones, poner en revisión las políticas institucionales y sistemas y el grado de participación activa de los beneficiarios que forman parte de la organización para contrarrestar los factores negativos

Plan de Sostenibilidad:

Organización de los productores:

Creemos que la base de la sostenibilidad del proyecto en la que están inmersos los 10 productores frente a factores internos y externos generalmente los no controlables, es decir que escapan a la iniciativa de los productores es el fortalecimiento de la organización de productores en

una empresa de carácter privado para enfrentar las eventualidades de orden productivo climático financiero de las deserciones, etc.

El plan de negocios plantea que en este tipo de organización se genere una participación muy activa en todas las estrategias que se implementaran para mejorar la calidad del producto vía costos de producción y de la rentabilidad esperada de actuar en los mercados con ofertas consolidadas.

Cabe señalar que en el País son pocas las organizaciones que han logrado mantenerse como tales y este será uno de los temas más importantes que se decidirá sobre el modelo más adecuado en los talleres de sensibilización.

Prácticas ambientales para disminuir los efectos en el medio ambiente.
Uso obligatorio de los insumos permitidos por las normas sanitarias nacionales e internacionales.

Uso adecuado de Agua.

Medidas que garanticen interacción e inclusión de todos los actores que intervienen en el plan de negocio que permitan una relación transparente y faciliten las negociaciones y acuerdos en cuanto a la fijación de precios y formas de pago.

Las medidas que se adoptaran serán las siguientes:

- Presentar el plan de negocios a las entidades públicas, programas y proyectos vinculados con el desarrollo productivo con el desarrollo de la cadena productivo.
- Generar sinergias en las demás entidades y en coordinación con los aliados estratégicos para hacer un trabajo de complementariedad en el aspecto productivo.
- Realizar reuniones de trabajo entre los actores principales del negocio rural entre la organización empresarial de los productores y los clientes del mercado objetivo con la finalidad de establecer acuerdos de producción y abastecimiento y sobre los precios, compromisos y formas de pago.

Maceración

La maceración es el método más común de producir licores.

Es un proceso mediante el cual se extrae líquido de una sustancia sólida por la acción de un líquido extractante, que es agua y alcohol en el caso de los licores. Por lo general para elaborar un licor se emplea el método de maceración en frío, que consiste en colocar el elemento sólido (por ejemplo, frutas) en un recipiente cubriéndolo con la menor cantidad posible de alcohol durante unos días (el tiempo de maceración varía de acuerdo con el elemento a macerar).

Pasado el tiempo necesario, se filtra la preparación para conservar sólo el líquido y separar las sustancias sólidas. Luego se agrega almíbar (agua y azúcar), se mezcla y se envasa el producto final.

Algunos licores hechos de esta manera son el Limoncello, el licor de naranja y el de chocolate, entre otros.