

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL



**“PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PARA LAS MYPES
PRODUCTORAS DE NÉCTAR DE NARANJA (*Citrus sinensis*) EN
LOS DISTRITOS DE SAN JUAN DEL ORO Y YANAHUAYA DE
LA PROVINCIA DE SANDIA”**

TESIS

PRESENTADA POR:

RAFAEL GRIMALDO CANLLAHUI AQUISE

PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

INGENIERO AGROINDUSTRIAL

PUNO – PERÚ

2011



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL

“PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PARA LAS MYPES
PRODUCTORAS DE NÉCTAR DE NARANJA (*Citrus sinensis*) EN LOS
DISTRITOS DE SAN JUAN DEL ORO Y YANAHUAYA DE LA PROVINCIA DE
SANDIA”

TESIS PRESENTADA POR:
RAFAEL GRIMALDO CANLLAHUI AQUISE

PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
INGENIERO AGROINDUSTRIAL

APROBADO POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE : _____
Ing. M. Sc. EDUARDO J. MANZANEDA CABALA

PRIMER MIEMBRO : _____
Ing. M. Sc. JESÚS SÁNCHEZ MENDOZA

SEGUNDO MIEMBRO : _____
Ing. WILBERT INCAHUANACO YUCRA

DIRECTOR DE TESIS : _____
Ing. M. Sc. PABLO PARI HUARCAYA

ASESOR : _____
Ing. HEMERSON CARRAZCO REVILLA

Tema : Seguridad, gestión y control en agroindustrias
Área : Ingenierías y tecnologías

FECHA DE SUSTENTACION: 07 DE NOVIEMBRE DEL 2011

DEDICATORIA

Con mucho cariño:

A Dios Todo Poderos fuente de sabiduría
que siempre está conmigo en todo momento.

A mis padres Inocencio Sebastián y
Martina que mediante su sacrificio y esfuerzo
hicieron posible la culminación de mi carrera
profesional.

A mi esposa Nedia, a mis hijos Herbert y
Rafaela y a mis hermanos por su aliento y
motivación en todo momento para la
culminación de mi carrera profesional.

AGRADECIMIENTOS

- A Dios por darme la oportunidad de enfrentar este reto y por permanecer siempre a mi lado.
- A la Universidad Nacional del Altiplano – Puno.
- A la escuela profesional de Ingeniería Agroindustrial.
- A los docentes de la escuela profesional de Ingeniería Agroindustrial por haber compartido sus conocimientos y contribuir en mi desarrollo profesional.
- A los miembros del jurado calificador por su valioso apoyo durante la ejecución de este trabajo de investigación.
- Al director y asesor del presente trabajo quienes supieron darme su apoyo, confianza y el asesoramiento necesario durante la ejecución de este trabajo de investigación.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	12
ABSTRACT.....	13
I. INTRODUCCIÓN.....	14
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	18
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	19
II. REVISIÓN DE LITERATURA	21
2.1. MARCO TEÓRICO	21
2.1.1. LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS (MYPES).....	21
2.1.2. LAS FRUTAS	31
2.1.3. PLANEACIÓN	39
2.1.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	41
2.1.5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	42
2.1.6. ESTRATEGIA	45
2.1.7. EL BALANCED SCORECARD (BSC).....	50
2.1.8. LA ASOCIATIVIDAD	51
2.1.9. LA PRODUCTIVIDAD FUNDAMENTO DE LA COMPETITIVIDAD	53

2.1.10. LA COMPETITIVIDAD	54
2.1.11. FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	57
2.1.12. CADENA DE VALOR	59
2.2. MARCO CONCEPTUAL	62
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	67
3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO	67
3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	67
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN	68
3.4. NIVEL DE INVESTIGACIÓN	68
3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	68
3.6. POBLACIÓN.....	68
3.7. MUESTRA	68
3.8. TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	69
3.8.1. ANÁLISIS DOCUMENTAL.....	69
3.8.2. ENTREVISTAS	69
3.8.3. ENCUESTAS.....	70
3.8.4. OBSERVACIÓN DIRECTA	70
3.9. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS	70
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	71
4.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO	71
4.1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	71

4.1.2.	ANÁLISIS INDUSTRIAL-ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD	85
4.1.3.	ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO	89
4.1.4.	ANÁLISIS FODA.....	101
4.2.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	107
4.3.	RESULTADOS POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	124
4.4.	PLAN ESTRATÉGICO.....	127
4.4.1.	VISIÓN	127
4.4.2.	MISIÓN.....	127
4.4.3.	VALORES	127
4.4.4.	POLÍTICAS PARA LAS MYPES.....	129
4.4.5.	PUNTOS CRÍTICOS, LINEAS DE ACCIÓN, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS DE LAS MYPES PRODUCTORAS DE NÉCTAR	130
4.4.6.	EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	144
4.4.7.	MODELO PROPUESTO DE LA CADENA DE VALOR DE UNA PEQUEÑA EMPRESA PRODUCTORA DE NÉCTAR	149
V.	CONCLUSIONES.....	163
VI.	RECOMENDACIONES	165
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	166
	ANEXOS	170

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de planes	41
Figura 2. Matriz de competitividad	57
Figura 3. Fuerzas competitivas de Porter	59
Figura 4. Cadena de valor de Porter	61
Figura 5. Flujograma de procesamiento de néctar de naranja.....	95
Figura 6. Registro sanitario y habilitación de planta.....	107
Figura 7. Sistema de control de calidad	108
Figura 8. Por qué no implementar un sistema de control de calidad	109
Figura 9. Equipos para la producción de néctar de naranja	109
Figura 10. Capacitación y asistencia técnica de instituciones.....	110
Figura 11. Instituciones que brindan capacitación y asistencia técnica	111
Figura 12. Destino de la producción de néctar.....	111
Figura 13. Tipo de competencia interna entre las plantas	112
Figura 14. Factores que influyen en la venta de néctar	113
Figura 15. Problemas internos en la producción de néctares	114
Figura 16. Problemas externos en la producción de néctares	115
Figura 17. Marca registrada	115
Figura 18. Factores que provocan un decremento en la demanda	116
Figura 19. Factores que provocan un decremento en el precio de venta	117
Figura 20. Estrategias para la producción de néctar	118
Figura 21. Elementos internos para desarrollar la estrategia	118
Figura 22. Elementos externos para desarrollar la estrategia.....	119

Figura 23. La planificación estratégica como recurso para incrementar la productividad y rentabilidad	120
Figura 24. Elementos internos que la empresa debe tener en cuenta para la producción de néctar en el largo plazo	121
Figura 25. Elementos externos que la empresa debe tener en cuenta para la producción de néctar en el largo plazo	122
Figura 26. Valores que se deben promover en las plantas productoras de néctar....	123
Figura 27. Formalización de las plantas productoras de néctar	123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estimación del número de MYPES en el Perú por regiones	30
Tabla 2. Composición de la naranja.....	36
Tabla 3. Producción y costo de la naranja en la provincia de Sandia.....	37
Tabla 4. Características generales del ámbito de estudio	67
Tabla 5. Participación en el mercado de néctares y jugos	75
Tabla 6. Producción de néctares en el Perú	78
Tabla 7. Objetivos estratégicos y estrategias de desarrollo de las MYPES productoras de néctar	132

ACRONIMOS

MYPES	: Micro y pequeñas empresas.
TLC	: Tratado de libre comercio.
PBI	: Producto bruto interno.
INDECOPI	: Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual.
NTP	: Norma técnica peruanas.
FODA	: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
VAN	: Valor actual neto.
BSC	: Balanced scorecard (Cuadro de mando integral).
MINAG	: Ministerio de agricultura y riego.
PRODUCE	: Ministerio de la producción.
SENATI	: Servicio nacional de adiestramiento en trabajo industrial.
BPA	: Buenas prácticas de manufactura.
HACCP	: Hazard Analysis and Critical Control Points (Análisis de peligros y puntos críticos de control).

RESUMEN

Las micro y pequeñas empresas, son unidades productivas que participan en los diversos sectores de la economía nacional, generando puestos de trabajo y siendo fuente de ingreso para muchas familias, por ende, el presente estudio tiene como objetivo formular un plan estratégico de desarrollo, que permita mejorar la productividad y rentabilidad de las micro y pequeñas empresas dedicadas a la producción de néctar de naranja en los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya de la provincia de Sandia, donde el método de investigación empleado es el método general de la ciencia (método científico) y sus sub métodos de inducción y deducción con el tipo de investigación de carácter explicativo-descriptivo. La recopilación de la información se efectuó a través de un análisis documental, entrevistas, encuestas y observación directa, donde la unidad de estudio estuvo compuesta por 13 micro y pequeñas empresas (08 en el distrito de San Juan del Oro y 05 en el distrito de Yanahuaya). Mediante un enfoque cualitativo se pudo observar que: La mayoría de las plantas procesadoras de néctar de naranja, no cuentan con infraestructura adecuada y capacitaciones técnicas de gestión empresarial, procesando su producto de forma artesanal. Para los productores de néctar de naranja, las condiciones de transporte, infraestructura, calidad del producto, el justiprecio, registro sanitario y la marca, son los factores más importantes en la venta de néctar de naranja, donde los productores que tienen todos estos factores, venderán a precios más altos que los que no lo tienen. La mayoría de las micro y pequeñas empresas productoras de néctar, consideran que la formulación de un plan estratégico de desarrollo es un factor importante para incrementar la productividad y rentabilidad.

Palabras clave: Plan, estratégico, rentabilidad, calidad, néctar.

ABSTRACT

Micro and small companies are productive units that participate in the different sectors of the national economy, generating jobs and being a source of income for many families, therefore, this study aims to formulate a strategic development plan, which allows to improve the productivity and profitability of the micro and small companies dedicated to the production of orange nectar in the districts of San Juan del Oro and Yanahuaya of the province of Sandia, where the research method used is the general method of science (scientific method) and its sub methods of induction and deduction with the type of investigation of an explanatory-descriptive nature. The information was collected through a documentary analysis, interviews, surveys and direct observation, where the study unit was composed of 13 micro and small companies (08 in the district of San Juan del Oro and 05 in the district of Yanahuaya). Through a qualitative approach it was observed that: Most of the orange nectar processing plants do not have adequate infrastructure and technical training for business management, processing their product in an artisanal way. For orange nectar producers, transport conditions, infrastructure, product quality, fair Price, sanitary registration and brand are the most important factors in the sale of orange nectar, where producers who have all these factors, they will sell at higher prices than those that do not. The majority of micro and small nectar producers consider that the formulation of a strategic development plan is an important factor to increase productivity and profitability.

Keywords: Plan, strategic, profitability, quality, nectar.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos años (2000-2010) en la región Puno, se han formalizado varias micro y pequeñas empresas (MYPES) dedicadas a la producción y comercialización de productos y servicios, en el sector lácteo, truchícola, artesanal, animales menores (cuy) y últimamente en la producción de néctar de frutas. La mayoría de estas pequeñas empresas aún no están articuladas eficientemente con un mercado que les permita ofrecer sus productos a un precio razonable y justo, además de no contar con capacidades y recursos necesarios para mejorar en calidad y cantidad su producción, es por ello que los productos que ellos ofrecen no reflejan realmente los costos en que ellos inciden, es decir ofrecen sus productos a bajos precios. La situación anterior se refleja en los factores siguientes:

- Ausencia de un plan estratégico de desarrollo en el que se definan claramente la visión, misión y objetivos estratégicos inteligentes de las MYPES dedicadas a la producción de néctar de naranja en los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya.
- Falta de un compromiso responsable por parte del gobierno regional, que no fija políticas coherentes y estables para el desarrollo sostenible de este sector en la región Puno.
- Falta de capacitación técnica, organizativa y empresarial que permita promover la asociatividad y valores humanos en las MYPES dedicadas a la producción de néctar de naranja en los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya.

- Deficiente nivel de organización de las MYPES dedicadas a la producción de néctar de naranja en los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya (la mayoría no se encuentran formalizadas legalmente).
- La deficiente infraestructura y la escasa transferencia de nuevas tecnologías para la producción y comercialización de néctar de naranja (control de calidad, valor agregado, sistemas de comercialización), de las MYPES dedicadas a la producción de néctar de naranja en los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya.

Los factores anteriores permiten en general que las micro y pequeñas empresas (MYPES) dedicadas a la producción de néctar de naranja en los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya, no se encuentren fortalecidas en comparación con otras regiones del país, considerándolas simplemente como una actividad de subsistencia y no como una actividad que genere utilidades tanto al productor como al transformador.

Pronóstico

El problema descrito anteriormente, tanto individual como en su conjunto no permitirá el desarrollo óptimo de las micro y pequeñas empresas dedicadas a la producción de néctar de naranja en los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya, además no lograrán los objetivos y metas establecidos en el plan agrario de la región. De continuar esta sintomatología, todas las pequeñas empresas dedicadas a esta actividad podrían entrar en un desequilibrio y por lo tanto a ser menos competitivos y disminuir aún más su rentabilidad y productividad.

Control de pronóstico

Para evitar todo lo anterior y fortalecer a las micro y pequeñas empresas dedicadas a la producción de néctar de frutas en la provincia de Sandia, se hace imprescindible la implementación de un plan estratégico de desarrollo exclusivamente para este sector; por

lo tanto ello permitirá contar con asesoría especializada tanto para la producción, como la comercialización de sus productos (néctar de naranja); empresas legalmente constituidas; contar con políticas coherentes y estables; lograr ser competitivos en rentabilidad y productividad y ser los líderes en esta actividad en la región sur del país y sobre todo brindar al consumidor exigente un producto con calidad.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿De qué manera, la ausencia de un plan estratégico de desarrollo incide en la productividad y rentabilidad de las MYPES dedicadas a la producción de néctar de naranja en los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya de la provincia de Sandia?

Sistematización del problema

- ¿Cómo afecta la falta de un compromiso responsable y la ausencia de políticas coherentes y estables por parte del gobierno regional en la productividad y rentabilidad de las MYPES dedicadas a la producción de néctar de naranja en los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya de la provincia de Sandia?
- ¿De qué manera influye la falta de capacitación técnica, organizativa, empresarial para promover la asociatividad y valores humanos en las MYPES dedicadas a la producción de néctar de naranja en los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya de la provincia de Sandia?
- ¿Cómo y de qué manera influye el deficiente nivel de organización en la productividad y rentabilidad de las MYPES dedicadas a la producción de néctar de naranja en los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya de la provincia de Sandia?

- ¿De qué manera incide la deficiente infraestructura y la escasa transferencia de nuevas tecnologías para la producción y comercialización de los productos (control de calidad, valor agregado, sistemas de comercialización), en el desarrollo competitivo de las MYPES dedicadas a la producción néctar de naranja en los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya de la provincia de Sandia?

1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Hipótesis general

- La ausencia de un plan estratégico de desarrollo incide directamente en la mejora de la productividad y rentabilidad de las MYPES dedicadas a la producción de néctar de naranja en los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya de la provincia de Sandia.

Hipótesis específicas

- La falta de un compromiso responsable y la ausencia de políticas coherentes y estables por parte del gobierno regional incide en la productividad y rentabilidad de las MYPES dedicadas a la producción de néctar de naranja en los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya de la provincia de Sandia.
- La falta de capacitación técnica, organizativa y empresarial influye negativamente en el desarrollo de valores humanos y asociatividad de las MYPES dedicadas a la producción de néctar de naranja en los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya de la provincia de Sandia.
- Un deficiente nivel de organización incide negativamente en la productividad y rentabilidad de las MYPES dedicadas a la producción de néctar de naranja en los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya de la provincia de Sandia.

- La deficiente infraestructura y la escasa transferencia de nuevas tecnologías para la producción y comercialización de los productos (control de calidad, valor agregado, sistemas de comercialización), inciden directamente en el desarrollo competitivo de las MYPES dedicadas a la producción de néctar de naranja en los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya de la provincia de Sandia.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Dada la importancia que tiene la producción de néctar de naranja en la actividad agropecuaria y los problemas de competitividad que les ha generado a las micro y pequeñas empresas dedicadas a la producción de néctar de naranja en los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya de la provincia de Sandia; se ha observado que este grave problema, se deriva porque éstas no tienen un adecuado y consistente plan estratégico de desarrollo.

Por ello, la competitividad de las mismas se ve afectada en los costos por la escasa infraestructura para producir; es decir, las micro y pequeñas empresas dedicadas a la producción de néctar de naranja en los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya de la provincia de Sandia, no están capitalizadas, la cual las vuelve susceptibles de cualquier cambio económico, evitando su consolidación para seguir compitiendo a largo plazo.

Es importante mencionar que Puno, es una región muy rica en recursos naturales, hecho que favorece a la producción de las micro y pequeñas empresas en términos de calidad y capacidad de producción. Pero debido a factores tanto políticos, económicos y sociales por los que pasa nuestro país, el posicionamiento de estas pequeñas empresas en el mercado regional, nacional e internacional se ve muy limitada a un corto, mediano y largo plazo.

Por todo lo anterior, es que se ha visto una oportunidad para las micro y pequeñas empresas dedicadas a la producción de néctar de naranja en los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya de la provincia de Sandia a través de la formulación de un plan estratégico de desarrollo. Este respaldará la nueva toma de decisiones para desarrollar una nueva ventaja competitiva y corporativa en el ámbito del mercado regional, nacional e internacional.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

- Formular un plan estratégico de desarrollo concertado, que permita mejorar la productividad y rentabilidad de las MYPES dedicadas a la producción de néctar de naranja en los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya de la provincia de Sandia.

Objetivos específicos

- Determinar los factores que conllevan a la falta de un compromiso serio y a la ausencia de políticas coherentes y estables por parte del gobierno regional en el desarrollo de las MYPES dedicadas a la producción de néctar de naranja en los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya de la provincia de Sandia.
- Determinar las consecuencias que genera la falta de capacitación técnica, organizativa y empresarial en el desarrollo de valores humanos y asociatividad en las MYPES dedicadas a la producción de néctar de naranja en los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya de la provincia de Sandia.
- Analizar las desventajas que origina el deficiente nivel de organización de las MYPES dedicadas a la producción néctar de naranja en los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya de la provincia de Sandia.

- Determinar el grado de influencia de la deficiente infraestructura y la escasa transferencia de nuevas tecnologías para la producción y comercialización de los productos (control de calidad, valor agregado, sistemas de comercialización), en el desarrollo competitivo de las MYPES dedicadas a la producción de néctar de naranja en los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya de la provincia de Sandia.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS (MYPES)

2.1.1.1. LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS (MYPES) EN OTROS

PAISES

A nivel mundial, se puede observar que las micro y pequeñas empresas constituyen una organización socio-económica de gran impacto. En particular una micro y pequeña empresa es un establecimiento que requiere poca inversión, mínima organización, y posee una gran flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno; en general, los éxitos de una micro y pequeña empresa, genera movimientos económicos importantes en la clase empresarial de un país; por otro lado, en condiciones no críticas, si una micro y pequeña empresa tiene un desempeño deficiente, por su magnitud pudiera no afectar gravemente la economía nacional, toda vez que el nacimiento de otra nueva micro y pequeña empresa, pueden amortiguar dicho fallecimiento paulatino de la empresa en mención (Bortesi, 2003).

En los diferentes países las MYPES han florecido, aún sin la necesidad de un apoyo decisivo y sistemático de los gobiernos de turno. Los empresarios que inician su trabajo liderando una empresa de esa magnitud saben que arriesgan todo en dicha inversión, por lo que convierten los objetivos empresariales en objetivos personales y como tales no existirá la posibilidad de cierre de este medio de vida (Bortesi, 2003).

2.1.1.2. LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS (MYPES) EN EL PERÚ

En general, puede afirmarse que aunque las MYPES han sido cruciales para el crecimiento de los países en desarrollo siendo parte determinante del desarrollo económico de una nación, también se evidencia el descuido en el que han permanecido por parte de agentes políticos, económicos y financieros que apenas empiezan a considerarlas seriamente, dado su potencial de crecimiento y evidente incidencia en la economía del país (Bortesi, 2003).

Hasta hace unos años a nadie se le habría ocurrido que las micro y pequeñas empresas, personales y familiares, podrían convertirse en elemento transformador de la estructura productiva de un país hasta el punto que hoy se vive una verdadera transformación por todo lo que ellas representan como elemento determinante de cambios estructurales en la economía del país y en toda su sociedad. En esta situación es especialmente interesante en un país como el Perú, cuyo porcentaje de crecimiento económico ha sido tradicionalmente menor o igual al porcentaje de crecimiento de la población; no obstante esta realidad, la MYPE se destaca hoy por hoy por haber logrado una amplia cobertura a nivel sectorial y a lo largo del territorio nacional (Bortesi, 2003).

Las pequeñas y microempresas (MYPES) en el Perú tienen importantes repercusiones económicas y sociales para el proceso de desarrollo nacional. Las MYPES constituyen más del 98% de todas las empresas existentes en el Perú, crea empleo alrededor del 75% de la PEA y genera riqueza en más de 45% del PBI. Las MYPES constituyen la mejor alternativa para hacer frente al desempleo nacional, especialmente al alarmante desempleo juvenil (Espinoza, 2008).

De un lado, la apertura comercial propugnada en los últimos años, han permitido incrementar sosteniblemente las exportaciones peruanas y ser uno de los pilares de su

crecimiento económico. De otro lado, paulatinamente las micro y pequeñas empresas (MYPE) muestran su potencial dinamismo en la economía de nuestro país, constituyéndose en la base empresarial más importante del país, considerada también como generadora de empleo (Espinoza, 2008).

2.1.1.3. DEFINICIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (MYPE)

De acuerdo con la Ley N° 28015 D.S. N° 009-2003- TR, referida a la Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa. En dicha ley se establece en el Artículo 2, acerca de la definición de la micro y pequeña empresa, lo siguiente:

Una MYPE es una unidad económica constituida por una persona natural y jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicio (MTPE, 2010).

Las MYPES deben reunir las siguientes características concurrentes:

- a. **Microempresa:** de uno (1) hasta diez (10) trabajadores y ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- b. **Pequeña Empresa:** de uno (1) hasta cien (100) trabajadores y ventas anuales hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

2.1.1.4. LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MYPES EN EL PERÚ

Las pequeñas y microempresas en el Perú, no obstante a sus notables e innegables contribuciones al desarrollo nacional, están, empero, afrontadas a un conjunto de problemas e inclusive, restadas de importancia. A pesar de que las MYPES constituyen el sector empresarial inmensamente mayoritario en el Perú con capacidades demostradas para generar empleo y contribuir a la generación de la riqueza nacional, aún no existe una

estrategia nacional sostenida que permita promover y desarrollar las MYPES en el Perú (Espinoza, 2008).

Las MYPES en el Perú a lo largo de su historia siempre fueron consideradas como un asunto de cuarta o quinta categoría no sólo por el estado sin por la sociedad misma. Las MYPES han venido desarrollándose en el desamparo hasta alcanzar la trascendencia en la vida nacional que hoy tiene gracias a la capacidad y talento de millones de pequeños y microempresarios peruanos anónimos (Espinoza, 2008).

En buena cuenta, las MYPES han logrado abrirse camino a punta de "punche" y pulmón de los millones de pequeños y microempresarios peruanos, sin ningún patrocinio del estado, sin subsidios, sin privilegios de ninguna clase, como sí lo han tenido (y tienen) otros sectores empresariales (empresas transnacionales y las grandes empresas) quienes –a diferencias de las MYPES - están premunidos de enorme capacidad de influencia y negociación política que posibilita hacerse de beneficios tributarios, dólares subsidiados y preferenciales, lobbys, etc. Es posible, como ocurre en la historia del Perú, que por ejemplo los grandes empresarios unidos se sienten en la mesa de negociaciones con el estado para fijar políticas nacionales del desarrollo de su sector empresarial; más eso no ocurre con los pequeños y microempresarios (Espinoza, 2008).

La Sociedad Nacional de Industrias (SNI), informó, que cada año se crean en el Perú 300 mil nuevas micro y pequeñas empresas pero también salen del mercado 200 mil debido al contrabando, la competencia desleal, la falta de crédito y la brecha tecnológica (Espinoza, 2008).

Son centenares los problemas que las MYPES afrontan en la difícil tarea de generar empleo y riqueza en el Perú. Sin embargo, podríamos jerarquizarlos y señalar que las MYPES en la actualidad afrontan cinco grandes problemas vinculantes. (Espinoza, 2008).

- Primer problema: *Sin apoyo estatal*
- Segundo problema: *La burocracia impide la formalización*
- Tercer problema: *Inaccesibilidad al mercado interno y externo*
- Cuarto problema: *Inaccesibilidad al crédito*
- Quinto problema: *Ausencia de tecnología*

2.1.1.5. MYPES Y GLOBALIZACIÓN – ASPECTOS A CONSIDERAR

Según Gómez, (1997), menciona que quienes se ha decidido enfrentar los retos de la globalización y han evaluado algunos efectos que han originado, deberán saber manejar adecuadamente sus MYPES considerando algunos tópicos como:

- El rol que la inflación genera y sus causas en la calidad de vida de los ciudadanos del país afectado, como en el caso nuestro.
- La importancia de la calidad y diferenciación de los productos como estrategia de competitividad dinámica.
- Manejar adecuadamente la renovación incesante y rápida de productos y procesos productivos, que aceleran notablemente los ritmos de obsolescencia técnica y amortización de los activos físicos.
- Aprovechar las oportunidades de mercadeo que se genera, más con la apertura del estado en busca de nuevos tratados, convenios de comercialización.
- Saber identificar precisamente la segmentación de la demanda y la existencia de diferentes nichos de mercado.
- Las mayores exigencias de competitividad en los mercados internacionales inducen igualmente a adoptar innovaciones para alcanzar mayores niveles de eficiencia productiva.

- Los constantes y dinámicos cambios tecnológicos.
- Es preciso identificar la localización de la empresa, tanto en su territorio concreto, como en su "cluster" (o agrupamiento) respectivo.
- Es necesario la existencia de recursos humanos cualificados, capacitación con el perfil productivo de cada zona o región, la disponibilidad de servicios empresariales avanzados, que permitan disponer de información de mercados y tecnologías, líneas de comercialización, cooperación entre empresas.

Es necesario tomar en cuenta que para que existan y perduren las empresas, bajo las actuales condiciones económicas de la región, las empresas requieren del apoyo del estado. En caso contrario, las liberaciones comerciales y las concentraciones empresariales hacen desaparecer a las más débiles, especialmente a las micro y pequeñas empresas.

2.1.1.6. LAS MYPES EN LA REGIÓN PUNO

Entre el 25% y 30% de las MYPES en la región Puno, son informales. Los instrumentos de promoción del desarrollo de las MYPES como la Ley organizacional de municipios 27972, y la Ley 28015 de Promoción y formalización de las MYPES, considerados como ejes básicos para el logro del desarrollo, muy poco han hecho por los microempresarios. Las MYPES, tienen que revertir su estructura, su organización y la administración tradicional para ser más competitivos y enfrentar la globalización y el TLC en mejores condiciones y ventajas competitivas (Quispe, 2009),

Se revela que la problemática de las MYPES es explicada principalmente por los factores: limitada promoción de desarrollo que brindan los gobiernos locales y por la falta de políticas industriales para el sector por parte del estado, lo cual repercute en la formalidad de empresa, grado de instrucción del propietario, acceso al crédito, tecnología,

tenencia de talleres, maquinaria y equipos, entre otras variables que explican el comportamiento de las MYPES en Puno (Quispe, 2009).

A) EVOLUCIÓN DE LAS MYPES EN LA REGIÓN PUNO

En el año 2009 en la región Puno existió 98.6 % microempresarios y solo el 1,4% de pequeños empresarios; lo que implica que en la región predomina la microempresa en las líneas de: prendas de vestir con un 19.2%, muebles de madera con un 16.5%, panificación con un 10.0%, metal mecánica 9.3% e imprenta con un 0,2% (Quispe, 2009).

El 73% de los propietarios de los MYPES están en el grupo comprendido entre los 25 a 49 años de edad, lo que demuestra que en la región existe población joven emprendedora (San Román 37.1%, 21.6% en Puno y 41.3% en el resto (Quispe, 2009).

B) CONDICION FORMAL DE LAS MYPES EN LA REGIÓN PUNO

Las provincias con mayor presencia de formalidad de las MYPES están ubicadas en la ciudad de Juliaca y Puno con 37.1 % y 25.6 % respectivamente y el 12.6 % en el resto de las provincias. Sin embargo, la mayor informalidad, también está en las ciudades de Puno y Juliaca con 12.3% y 5.8%. (Quispe, 2009).

C) CAPACITACIÓN A LAS MYPES EN LA REGIÓN PUNO

El 49.4% de las MYPES no recibieron capacitación alguna, el 51.6 % de las MYPES recibieron capacitación en el aspecto técnico, gestión y otros como comercialización y ventas; los beneficiarios fueron: San Román con 38.4%, Puno con 37.2% y el resto de las provincias con el 24.4 %. Del total de MYPES, el 47.8% trabajan en locales alquilados; mientras el 46.4% laboran en locales propios y el resto 5.8% operan en locales bajo modalidad de anticresis, herencia y/o prestado. (Quispe, 2009).

El 69.5% de las MYPES expenden sus productos en el mercado local y las que más sobresalen son las provincias de Puno y San Román con 28.6% y 50.1% respectivamente. Las que comercializan en el mercado regional también corresponde a

Puno y Juliaca. Al mercado nacional y externo acceden las MYPES de la provincia de San Román. (Quispe, 2009).

D) CAPITAL DE TRABAJO, CRÉDITO Y FINANCIAMIENTO DE MYPES

El capital de trabajo promedio de MYPES, en general es de S/. 5 011.20 nuevos soles, este promedio, obviamente, varía de acuerdo a la localización, en las provincias de San Antonio de Putina, Chucuito, Huancané, Lampa y Melgar; el capital promedio está por debajo de 3 000.00 nuevos soles; en tanto, en las otras provincias las MYPES industriales disponen de un capital de trabajo promedio por encima de 1 500.00 nuevos soles. (Quispe, 2009).

En la región Puno, el 33.5% de MYPES acceden al crédito a entidades financieras como la Caja Municipal de Arequipa, Caja Municipal Tacna, Caja Municipal Cusco, Caritas, ProMujer, Financiera Edificar, Banco del Trabajo, Banco de Materiales y la Banca Privada; este grupo de MYPES corresponden a las MYPES ubicados en la provincia de San Román y Puno en un 28.8% del total de MYPES. Contrariamente las MYPES sin acceso al crédito representan el 66.5% del total de las MYPES, los factores que explican esta situación son: alta tasa de interés bancaria, falta de garantías de los prestatarios, la informalidad de las MYPES y la falta de información. (Quispe, 2009).

E) ROL DE LAS MYPES EN EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA

En la región Puno, las MYPES juegan un rol importante en el desarrollo de la economía local y regional por cuanto contribuyen en la generación de empleo; igualmente este sector aporta al PBI regional en el orden del 2,3% al año. Las líneas de producción más dinámicas son: Confecciones de prendas de vestir, muebles de madera, metal mecánica, imprenta y calzado (Quispe, 2009).

2.1.1.7. ESTIMACIÓN DEL NÚMERO DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS (MYPES) POR REGIÓN

A partir de la información calculada en base a la ENAHO INEI 2006 (Anual), las micro y pequeñas empresas (MYPES) se concentran principalmente en el departamento de Lima, al igual que los independientes. Lima también concentra la mayor parte de las MYPES formales. En tabla 1, se muestra el número de MYPES en el Perú por regiones.

Tabla 1. Estimación del número de MYPES en el Perú por regiones

Región	Independ.	MYPE 1/						Total MYPES	Total MYPES Independ.
		Microempresa			Pequeña empresa				
		Total	2 - 4	5 - 9	Total	10 - 20	21-49		
Amazonas	34,238	47,530	38,293	9,237	1,198	1,129	69	48,728	82,966
Ancash	105,213	112,890	94,720	18,170	1,596	1,386	210	114,486	219,699
Apurímac	29,129	60,391	49,766	10,625	536	504	32	60,927	90,056
Arequipa	123,990	81,163	71,131	10,032	4,038	3,413	625	85,201	209,191
Ayacucho	48,392	75,315	70,105	5,210	580	518	62	75,895	124,287
Cajamarca	130,406	186,663	149,404	37,259	2,715	2,546	169	189,378	319,784
Callao	73,964	32,748	28,863	3,885	2,095	1,630	465	34,843	108,807
Cusco	100,435	142,150	122,975	19,175	1,729	1,526	203	143,879	244,314
Huancavelica	23,757	61,568	55,943	5,625	462	413	49	62,030	85,787
Huánuco	63,210	88,508	70,073	18,435	967	933	34	89,475	152,685
Ica	61,949	48,287	44,202	4,085	1,894	1,439	455	50,181	112,130
Junín	100,437	131,640	111,498	20,142	2,494	2,141	353	134,134	234,571
La libertad	163,111	122,514	105,929	16,585	3,082	2,599	483	125,596	288,707
Lambayeque	120,968	74,729	59,663	15,066	3,785	3,154	631	78,514	199,482
Lima	872,534	415,402	366,711	48,691	25,887	19,559	6,328	441,289	1,313,823
Loreto	71,333	87,129	79,444	7,685	1,643	1,415	228	88,772	160,105
Madre de Dios	9,892	11,131	9,656	1,475	129	112	17	11,260	21,152
Moquegua	14,567	15,359	13,595	1,764	261	221	40	15,620	30,187
Pasco	25,537	25,793	23,618	2,175	284	251	33	26,077	51,614
Piura	170,209	138,108	112,021	26,087	3,340	2,950	390	141,448	311,657
Puno	102,818	172,045	141,547	30,498	1,343	1,165	178	173,388	276,206
San Martín	75,025	78,069	65,618	12,451	1,708	1,542	166	79,777	154,802
Tacna	33,961	27,505	25,029	2,476	728	544	184	28,233	62,194
Tumbes	36,034	18,390	16,985	1,405	234	166	68	18,624	54,658
Ucayali	53,029	35,451	30,194	5,257	881	721	160	36,332	89,361
Total	2,644,138	2,290,478	1,956,983	333,495	63,609	51,977	11,632	2,354,087	4,998,225

Fuente: ENAHO INEI, (2008) (Anual)

1/ Estimación de empresas en base a la PEA ocupada y la mediana del número de trabajadores según intervalos establecidos. Incluye a los independientes que emplean trabajadores familiares no remunerados (TFNR) y también a los T.F.N.R.

2.1.2. LAS FRUTAS

2.1.2.1. DEFINICIÓN

Las frutas son los alimentos vegetales que forman parte de la dieta alimenticia del hombre, estos son brindados generosamente por la naturaleza con amplia variedad de forma y gustos, se ha mejorado muchas especies por cultivo, hibridación y otros recursos genéticos, se consume según la especie, frescos tal como se cosecha, cocidos o conservados por distintos procedimientos tales como jugos, mermeladas, jaleas, postres, etc. (Vargas, 1982).

Son alimentos de origen vegetal, con amplia variedad de sabores agradables, pueden satisfacer las necesidades ya que son gran fuente de proteínas, su gran facilidad por ser digeridas permite un descanso al sistema digestivo, desde el punto de vista nutritivo el ácido ascórbico es el único nutriente en el cual las frutas son ricas, también son fuente de fibra dietética y casi todos contienen cantidades pequeñas de caroteno (Chire, 2002).

2.1.2.2. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS FRUTAS

Las frutas son ricas en carbohidratos, vitaminas y sales minerales. Las frutas entre más verdes contienen más almidón y menos azúcares, por lo tanto, si se consumen de esta manera debe ser previa cocción para hidratar el almidón y volverlo digerible (mermeladas, jaleas, etc.). En las frutas aumentan los azúcares con la maduración y disminuye el almidón, también bajan la acidez y el tanino; el agua, las proteínas y las cenizas se mantienen sin mayor variación. Las frutas con nada o muy poco almidón contienen disacáridos y monosacáridos de fácil digestión tolerados perfectamente por

niños y ancianos. Las muy maduras, pueden llevar a fermentaciones alcohólicas, lácticas y acéticas, utilizadas en la industria de alcoholes y vinagres (Ibar, 1986).

2.1.2.3. CLASIFICACIÓN DE LAS FRUTAS

Según Chire, (2002), Las frutas maduras proporcionan glucosas como los azúcares principales, las frutas son gran fuente de vitamina y algunos minerales, existe una gran variedad de frutas a las cuales se las clasifica en tres grupos que son:

- **Frutas ácidas.**- Limón, toronja, pomelo, lima, naranja, mandarina, manzana, piña, durazno, melocotones, ciruela, cereza, guinda, capulí, fresa, frutilla, mora, melón, , guayaba, tumbo, membrillo, granada, maracuyá.
- **Frutas dulces.**- Higo, granadilla, pera, pacay, uva, chirimoya, papaya, tuna, mango, kiwi.
- **Frutas oleaginosas.**- Nuez, lúcuma, castaña, aceituna, almendra, maní, coco y palta.

2.1.2.4. COMPOSICIÓN DE LAS FRUTAS

Las frutas contienen agua desde 75 a 90%, carbohidratos de 6 a 24%, proteínas, grasas, minerales, vitaminas, ácidos orgánicos y pigmentos. La acidez de las frutas tiene importancia en la elaboración de productos como mermeladas, néctares, etc. (Chire, 2002).

2.1.2.5. LA NARANJA

Los datos más antiguos sobre el cultivo de los cítricos sacados de libros religiosos e históricos, proceden de un periodo comprendido entre los años 2400 y el 800 A.C. para China y anteriores a 800 años A. C. para la India, y es por esto que los autores coinciden

en admitir que el cultivo de los cítricos se originó tanto en la China como en la India, durante el primer milenio antes de Cristo (Habibullah, 2002).

Es curioso que el naranjo, hoy es el más importante que todos los cítricos, fuese notado mucho más tarde que las demás especies, no es mencionado hasta los comienzos de la era cristiana (Habibullah, 2002).

El naranjo es un árbol originario del extremo oriente, tradicionalmente de china, traído a Europa, principalmente a Sicilia y España, en la alta Edad Media por los musulmanes. Por otra parte las primeras naranjas dulces conocidas en Europa parece que fueron introducidas por los portugueses desde la india en los albores del siglo XVI. En 1565 los españoles llevaron esta fruta a América, donde plantaron naranjos en la ciudad de San Agustín, en Florida y en California. No obstante, es el primer agrio que conocieron los europeos fue el Cidro, del que existen antiguas referencias en Grecia, de ahí el apelativo de “cítricos”. También el nombre del género botánico, “citrus”, deriva del griego Kitros, que era como designaban a aquel fruto (Habibullah, 2002).

Los frutos cítricos son conocidos y cultivados desde épocas remotas en las regiones tropicales del Asia y del Archipiélago de Malayo. El occidente demoró mucho tiempo en conocerlo y cultivarlo, las referencias más antiguas sobre citricultura se encuentra en la literatura China que datan desde el año 2000 A. C., las cidras fueron las primeras plantas conocidas en Europa, siendo ya mencionadas en el siglo IV a. c., para luego llegar al occidente a través de Persia, los Hebreos y Griegos. La naranja ácida y el limonero se difundieron en Europa durante el primer milenio de nuestra era a través de los árabes y las cruzadas (Ticona, 2001).

Se conoce que el primer naranjo dulce importado, del cual descenden todos los naranjos dulces de Europa, fue cultivado en Lisboa en el jardín del conde de San Lorenzo (Valmont, 1769 citado por González, 2000).

Etimológicamente la palabra naranja proviene del árabe “naranch” y esta a su vez del persa “rarang”. Posteriormente el naranjo dulce, por el siglo XV, posiblemente es traído de la India y China por los portugueses (Palacios, 1999).

España que tenía un clima privilegiado, no necesitaban estufas para cultivar naranjos y tiene una enorme producción que en calidad es una de las mejores del mundo. Hoy se cultiva ya en todos los continentes (Gianola, 1998).

La implantación de los cítricos en América se hizo del caribe y al mismo ritmo que el descubrimiento y la conquista (Praloran, 1997).

Introducido por Colón a Haití en 1493 y llegando al Perú a partir de 1609; y poco a poco fue difundiendo, primero en la costa y luego en la sierra y posteriormente en la selva (Morín, 1965).

A) DESCRIPCIÓN BOTÁNICA DE LA NARANJA

El naranjo es un árbol que alcanza de 5 a 15 metros de altura, muy a menudo espinoso y de follaje denso, perenne, de un color verde generalmente oscuro, y de los brotes de un verde más claro. Tienen un tiempo de vida entre 200 a 300 años, pero comercialmente la vida está fijada entre 50 a 60 años (Habibullah, 2002).

Las frutas tienen color y formas variables, que van desde el amarillo verdoso hasta el anaranjado intenso, de la forma oblonga a la esférica, tienen tamaño diverso, con una corteza espesa a en relación con el tamaño (Habibullah, 2002).

El naranjo se clasifica botánicamente en el siguiente orden taxonómico:
(Vilcapoma, 1987).

<i>Clase</i>	: <i>Dicotyledóneae</i>
<i>Superorden</i>	: <i>Disciflorae</i>
<i>Orden</i>	: <i>Sapinales</i>
<i>Familia</i>	: <i>Rutaceae</i>
<i>Género</i>	: <i>Citrus</i>
<i>Especie</i>	: <i>Sinensis</i>

B) CARACTERÍSTICAS DEL FRUTO

La naranja como fruto es una “baya” especial, formada por una piel externa más o menos rugosa y de color anaranjado, con abundantes glándulas que contienen un aceite esencial perfumado, y una parte intermedia adherida a la anterior, blanquecina y esponjosa (fibra). Finalmente, posee una parte más interna y más desarrollada, dividida en una serie de gajos (Habibullah, 2002).

La piel externa se denomina exocarpo o pericarpio; la capa blanca se llama mesocarpo, y el interior de la fruta que constituye la parte comestible es el endocarpo, formado por 7 a 12 gajos carnosos y pequeñas vejigas rebosantes de zumo (Habibullah, 2002).

Su punto de maduración, viene marcada por la correcta proporción de azúcar y acidez. Cuanto más cálido es el lugar donde se cultiva la naranja, más proporción de azúcar contiene. Por eso en lugares algo fríos pueden desarrollarse buenos tamaños de naranjos, como se comprueba en Galicia, pero son poco dulces (Habibullah, 2002).

El jugo de naranja es generoso en vitaminas. Junto a la gran cantidad de vitamina C que es altamente asimilable, se encuentran la vitamina A en forma de caroteno, B1, B2 y B6; también es muy rico en sales minerales, sobre todo Potasio y Calcio. De todas las frutas, la naranja, la mandarina y el limón son las que más calcio contienen. (Habibullah, 2002).

Otros componentes destacables son:

- Ácidos orgánicos como el Cítrico y el Málico, responsables de su acidez; azúcares en total más del 7%.

- Fibra (celulosa y pectina).
- Glucósido flavónico hesperidina, de efecto protector sobre los vasos sanguíneos y coadyuvante de la vitamina C.

La similitud en la composición de los frutos agrios se manifiesta especialmente los frutos cítricos cuyas semejanzas hacen que sus características no difieran mucho, solo algunas de ellas tal como se muestra en la tabla 2:

Tabla 2. Composición de la naranja

COMPONENTES DE LA NARANJA (%)	
<i>Composición del fruto</i>	
Jugo de la pulpa	49.00
Pepa, fibra y celdilla	5.00
Cáscara	46.00
	100.00
<i>Composición del jugo</i>	
Agua	87.60 – 90.70
Sólidos solubles	10.00
Sólidos insolubles	2.40
	100.00

Fuente: Chandeler. (1962)

C) PRODUCCIÓN DE NARANJA EN LA PROVINCIA DE SANDIA (REGIÓN PUNO)

Según reportes de la dirección de información agraria de Puno. La producción de naranjas en la provincia de Sandia es como se presenta en la tabla 3.

Tabla 3. Producción y costo de la naranja en la provincia de Sandia

DISTRITO	CAMPAÑA 2006-2007		CAMPAÑA 2007-2008	
	PRODUCCIÓN (Toneladas)	PRECIO CHACRA (S/Kg)	PRODUCCIÓN (Toneladas)	PRECIO CHACRA (S/Kg)
Sandia	156.00	0.32	92.00	0.38
Cuyo cuyo	-----	-----	-----	-----
Limbani	33.00	0.31	17.00	0.37
Patambuco	49.00	0.30	26.00	0.32
Phara	33.00	0.31	25.00	0.32
Quiaca	-----	-----	-----	-----
San Juan del Oro	5,595.00	0.31	9,470.00	0.37
Yanahuaya	1,698.00	0.34	2,098.00	0.38
Alto Inanbari	2,960.00	0.30	3,646.00	0.44
S. P. de Putina	5,002.00	0.36	8,372.00	0.41

Fuente: Oficina de Información Agraria- Puno. (2008).

D) USOS DE LA NARANJA

El jugo de la naranja es el producto más importante que se obtiene de los cítricos. El procedimiento de extracción influye de manera indiscutible en la cantidad y calidad del jugo obtenido y puede considerarse, por tanto, como la operación crítica en la elaboración comercial de los cítricos (Ticona, 2001).

La naranja además de consumirse en estado fresco puede también consumirse y/o ser utilizado como: jugos, concentrados, productos deshidratados, conservas y confituras (Praloran, 1997).

2.1.2.6. NÉCTAR

El néctar es una mezcla de pulpa de fruta entera hecha puré, con zumo de fruta y agua preparada de tal forma que el producto acabado no contenga menos del 40% de ingredientes de frutas con las siguientes excepciones, albaricoque 35%, guayaba 25%,

naranja 50%, papaya 33.5%. El néctar de naranja debe tener además como mínimo 233.37 gr de sólidos solubles de zumo por galón (3.785 ml) a la concentración de 11.8 ° Brix (Fisher y Hart, 1991).

Según normas técnicas peruanas INDECOPI- NTP, el néctar es un producto constituido por el jugo y pulpa de fruta finamente dividido y tamizado, adicionado con agua y azúcar, y se requiere de ácido orgánico apropiado; el producto debe ser conservado por tratamiento térmico. Por ejemplo la definición de néctar de plátano es el siguiente: constituido por el jugo y la pulpa de plátano (*Musa acuminata*: *Musa balbisiana* o sus híbridos) finamente tamizado, acondicionado de agua, azúcar convenientemente preparado y sometido a un tratamiento adecuado que asegure su conservación en envases herméticos.

Las características de los néctares de fruta están reglamentadas en la mayoría de los países. La fruta a procesarse es sometida a lavado, pre-trituración y calentamiento, con el objetivo de inactivar enzimas. La pasta así obtenida es tratada con mezclas adecuadas de péctinolíticos y celulolíticos, para conseguir por degradación de la protopéctina, una desintegración del tejido de la fruta manteniendo al mismo tiempo la estructura intacta de las células. Por último son sometidos a tamizado en caliente, mezclado con los aditivos necesarios, homogenizados y pasteurizados (Dieter y Grosch, 1985).

Los néctares son alimentos nutritivos que elaborados en condiciones óptimas es el alimento que conserva en mayor cantidad las vitaminas, minerales y otros nutrientes de la fruta, que son necesarios para el buen funcionamiento de nuestro organismo (SENATI, 2003).

2.1.3. PLANEACIÓN

2.1.3.1. CONCEPTOS

José Antonio Fernández Arena (1997): La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.

Robert N. Anthony (1969): Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro. Generalmente el procedimiento de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor.

Salvador Mercado (2004): Planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos; es fundamentalmente analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar eficientemente a los objetivos que la solución elegida define.

2.1.3.2. ELEMENTOS DEL CONCEPTO

Los autores mencionados, consideran que el concepto de planeación comprende los siguientes elementos:

- *Objetivo*: El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados deseados (recordar la pregunta: ¿qué es lo que se quiere?).
- *Cursos alternos de acción*: Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción o estratégicas, para conseguir los objetivos.
- *Elección*: La planeación implica la determinación, el análisis y la selección, de la decisión más adecuada.

- *Futuro*: La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

2.1.3.3. NIVELES DE PLANEACIÓN

A) *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA*

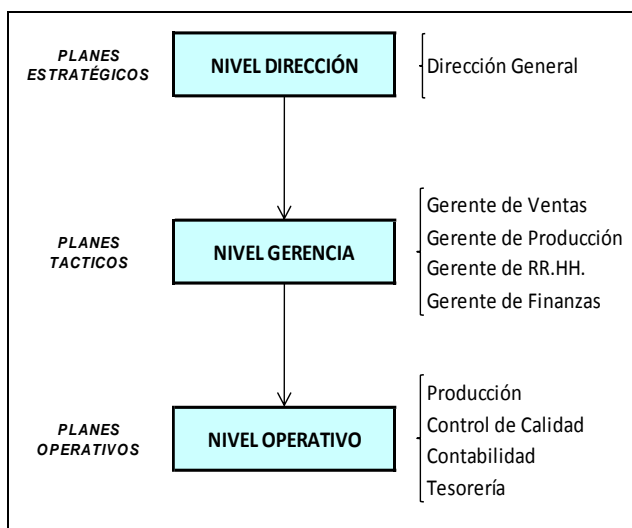
Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma. Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total. De aquí derivan los planes estratégicos. (Ivancevich, 1997).

B) *PLANEACIÓN TÁCTICA*

Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos. Normalmente cubre periodos medios de tiempo. De aquí derivan los planes tácticos o funcionales (Ivancevich, 1997).

C) *PLANEACIÓN OPERATIVA*

Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica. Normalmente cubre períodos reducidos. De aquí derivan los planes operativos. (Ivancevich, 1997).

Figura 1. Tipos de planes


Fuente: (Gómez, 1996)

2.1.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.1.4.1. CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es planeación a largo plazo, que enfoca a la organización como un todo. El largo plazo se define usualmente como un periodo que se extiende aproximadamente de cinco años hacia el futuro. (García, 1999).

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación (Gómez, 1996).

2.1.4.2. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Según Gómez (1996), tenemos que:

- Constituye un factor de éxito o fracaso para la empresa.
- Orienta las acciones y esfuerzos para que se logren los objetivos.

- Es un medio que contribuye a que se puedan lograr los propósitos de la organización.
 - Es transitoria debido a que su vigencia está vinculada a la del objetivo para la que se desarrolló.
 - Debe ser congruente con los valores de la empresa y con el medio ambiente en el que se desenvuelve la organización.
 - Define las medidas que piensa seguir una empresa a corto, mediano y largo plazo.
- Es un medio que apoya al desarrollo total o parcial de la empresa.

2.1.5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1.5.1. CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias, permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus Objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles (Steiner, 1996).

2.1.5.2. FINALIDAD DE LA PLANIFICACIÓN ESTADTÉGICA

Según Mintzberg (1998), son cuatro *finalidades fundamentales* por las que los planificadores justifican el esfuerzo de la realización de una planificación sistemática en las organizaciones:

- Las organizaciones deben planificar para coordinar sus actividades
- Las organizaciones deben planificar para asegurarse de que el futuro se toma en consideración.
- Las organizaciones deben planificar para ser “racionales”.

- Las organizaciones deben planificar para controlar.

Según Mundet (1999), el cumplimiento de las finalidades expuestas requiere que la planificación estratégica desempeñe otras *finalidades complementarias*, de entre las que cabe citar las siguientes:

- La planificación estratégica como medio de difusión de la estrategia
- La planificación estratégica como ayuda a la dirección.
- La planificación estratégica como sistema de aprendizaje.

Existen otras *finalidades independientes* de las finalidades fundamentales, pero que pueden ser relevantes en determinados contextos.

- La planificación estratégica como herramienta de negociación.
- La planificación estratégica como transmisión de información.

2.1.5.3. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización. Además:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.

- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

(Steiner, 1996).

2.1.5.4. INDICADORES DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

Según Steiner (1996), la planificación debe contar con indicadores de gestión, de los cuales se definen de la siguiente manera:

- **Productividad:** Es la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos.
- **Efectividad:** Es la relación entre los resultados logrados y los que nos propusimos previamente y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados.
- **Eficiencia:** Es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar.

- **Eficacia:** Valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos. No basta producir con 100% de efectividad, sino que los productos o servicios sean los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes. La eficacia es un criterio relacionado con calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente).

2.1.6. ESTRATEGIA

2.1.6.1. CONCEPTOS

Alfred Chandler (1962), definió estrategia empresarial, en su obra *Strategy and Structure*, definió la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Igor Ansoff (1965), ofreció una definición más analítica, enfocada hacia la acción. Ansoff consideró que la estrategia era un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte así en la única regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes:

- El alcance del producto/mercado
- El vector de crecimiento
- La ventaja competitiva
- La sinergia

Henry Mintzberg, (1999), en su libro *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*, define *estrategia* de la siguiente manera: “Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”.

Todas las definiciones anteriores, tienen cuatro elementos en común. En primer lugar está el concepto de un ambiente, es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). En segundo lugar, la empresa debe establecer metas u objetivos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión; es decir, una definición de la razón de ser de la empresa. En tercer lugar, la gerencia debe realizar un análisis de la situación, con el fin de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. Este análisis se suele conocer como Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, FODA por sus siglas en español. La empresa proyecta como aplicar sus recursos, a efecto de alcanzar sus metas y lograr adecuarse lo mejor posible a su ambiente.

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa para lograr una ventaja competitiva. Las estrategias deben fundamentarse en recursos, capacidades (habilidades) existentes o en generar recursos y capacidades adicionales para aumentar su capacidad competitiva (Koontz, 2001).

2.1.6.2. ¿PARA QUE SIRVE LA ESTRATEGIA?

Las estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos.

- Suele utilizarse para la creación de una ventaja competitiva en el corto o largo plazo dependiendo de la proyección estratégica de la empresa.
- Sirve para la creación de construcción de imagen y marca.
- Posicionamiento
- Diferenciación competitiva
- Ingreso a nuevos mercados

- Obtener más clientes y fidelizar a los actuales
- Obtención de ventajas a nivel de productos y servicios

La naturaleza propia de la estrategia abarca:

- Toma de decisiones
- Rumbo de la organización
- Adaptación al cambio del entorno
- Cumplimiento de metas y fines

Para poder poner en práctica una estrategia real, se debe saber con qué recursos reales se cuenta (Koontz, 2001).

2.1.6.3. NIVELES DE LA ESTRATEGIA

A) ESTRATEGIA CORPORATIVA

“La estrategia corporativa es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser” (Andrews, 1977).

B) ESTRATEGIA GLOBAL

La estrategia global tiene como finalidad realizar economías de localización para crear valor en mercados extranjeros mediante exportaciones, franquicias, licenciamiento, establecimiento de subsidiarias o alianzas estratégicas con competidores globales (joint venture) que permitan lograr ventajas competitivas, a partir de habilidades distintivas y bajos costos con curvas de experiencia por debajo de la competencia. (Hill y Jones, 2000).

C) *ESTRATEGIA DE NEGOCIOS O COMPETITIVA*

Esta estrategia determina la forma en la que una compañía competirá en un negocio dado y se posicionará frente a la competencia. Se refiere a la estrategia competitiva de unidades de negocios en particular. El proceso de definición de negocio implica decisiones sobre “las necesidades del cliente o lo que se va a satisfacer, grupos de clientes o a quien se va a satisfacer y habilidades distintivas o como se van a satisfacer las necesidades del cliente” (Dereck, 1980).

D) *ESTRATEGIA FUNCIONAL*

La estrategia funcional determina la forma en que se emplearán los recursos al nivel operativo en cada una de las áreas de la empresa. Estará dirigida a mejorar la efectividad de las operaciones en fabricación, marketing, administración de materiales, investigación y desarrollo y recursos humanos a fin de lograr las metas establecidas en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente. Con el propósito de lograr ventajas competitivas una organización debe desarrollar funciones de creación de valor a un costo menor que el de sus rivales o desarrollarlas de manera que genere diferenciación y un precio superior (Hill y Jones, 2000).

2.1.6.4. TIPOS DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Existen diferentes tipos de estrategias, en esta oportunidad vamos a presentar una variedad agrupada de la siguiente manera:

A. *LA ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN*

Estas incluyen la *integración hacia adelante*, la *integración hacia atrás* y la *integración horizontal*, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten

que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia (Mitntzberg, 1999).

B. ESTRATEGIAS INTENSIVAS

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de "estrategias intensivas" porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes (Mitntzberg, 1999).

C. LAS ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN

Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: *concéntrica, horizontal y conglomerada*. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos (Mitntzberg, 1999).

D. LAS ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las organizaciones pueden recurrir a la *empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación* (Mitntzberg, 1999).

2.1.6.5. FORMULACIÓN Y PUESTA EN PRÁCTICA DE LA ESTRATEGIA

La formulación de la estrategia implica:

- Hacer un análisis de situación: interno y externo análisis FODA.
- Desarrollar sus declaraciones de **Visión** (vista a largo plazo de un futuro posible), de **Misión** (el papel que la organización se da sí mismo en la sociedad), de los objetivos corporativos totales (financieros y estratégicos) y de los objetivos de las diferentes unidades estratégicas de negocio.

La puesta en práctica de la estrategia implica:

- Asignación de suficientes recursos (financieros, personal, tiempo, tecnología)
- Establecimiento de una estructura funcional.
- Asignar la responsabilidad de tareas o de procesos específicos a los individuos o a grupos específicos.
- También implica manejar el proceso. Esto incluye la supervisión de resultados, comparar con estándares y con las mejores prácticas, la evaluación de la eficacia del proceso, controlar los desvíos y realizar los ajustes necesarios al proceso.
- La formulación y la puesta en práctica de la estrategia es un proceso en curso, interminable e integrado que requiere de nueva valoración y reforma continua.

2.1.7. EL BALANCED SCORECARD (BSC)

Como muchos saben el BSC, fue desarrollado por el Dr. Robert Kaplan, reconocido profesor en Harvard University conjuntamente con su socio David Norton. El BSC es una herramienta que permite implementar la estrategia y la visión de una organización a partir de un conjunto de indicadores. Pone énfasis en la consecución de una serie de objetivos, e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos. Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción. El modelo muestra que es posible trasladar la visión a la acción, organizando temas estratégicos a partir de cuatro perspectivas:

- a) **La perspectiva financiera:** Vincula los objetivos financieros con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.
- b) **La perspectiva aprendizaje y crecimiento:** Se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. Se miden, las capacidades de

los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal.

- c) **La perspectiva cliente:** Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias.
- d) **La perspectiva procesos:** Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.

2.1.8. LA ASOCIATIVIDAD

2.1.8.1. DEFINICIÓN

“Es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.” (Porter, 1980).

2.1.8.2. CARACTERÍSTICAS

Algunas de las principales características de los modelos asociativos son (Porter, 1980):

- *Su incorporación es voluntaria:* ninguna empresa es forzada a integrar un grupo, sino que lo hace cuando tiene la convicción de que puede generarle oportunidades de crecer y mejorar.
- *Puede adoptar distintas modalidades,* tanto organizacionales como jurídicas.
- *No excluyen a ninguna empresa por el mercado en el cual operan:* estos modelos son aplicables a cualquier tipo de empresa, sin importar a qué industria pertenecen.

- *Se mantiene la autonomía general de las empresas:* no se trata de un joint venture en el cual las decisiones de cada participante están en función de las necesidades de las demás. En el caso de los grupos asociativos, cada empresa mantiene su autonomía, y decide qué hacer con los beneficios que obtiene del proyecto.

2.1.8.3. OBJETIVOS

Según Porter (1980), las empresas se asocian para lograr algún objetivo en común. Para esto, lo ideal es buscar socios con valores comunes y cuyas habilidades se complementen entre sí. Los objetivos suelen ser compartir riesgos y disminuir costos:

A) **Financieras**

- Acceso al financiamiento, cuando las garantías que se requieren no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, pero en grupo, son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.

- Compras conjuntas

- Inversión conjunta

B) **Organizacionales**

- Mejora en los procesos productivos
- Aplicación de nuevas formas de administración
- Implantación de planeamiento estratégico
- Intercambio de información productiva o tecnológica
- Capacitación conjunta
- Generar economías de escala
- Acceso a recursos o habilidades críticas
- Acceso a tecnologías de productos o procesos
- Aumento del poder de negociación

- Investigación y desarrollo
- C) Comercialización**
- Lanzamiento de nuevos productos al mercado
 - Apertura de nuevos mercados
 - Intercambio de información comercial
 - Investigación de mercados
 - Alianzas para vender
 - Servicios post venta conjuntos
 - Inversión conjunta
 - Logística y distribución

2.1.9. LA PRODUCTIVIDAD FUNDAMENTO DE LA COMPETITIVIDAD

Sin embargo, competitividad sin productividad, no es posible. Hablar de ventajas comparativas o competitivas en el marco empresarial, sin mencionar la productividad, equivale a afirmar que “somos ricos, pero no tenemos dinero”; la productividad es a la competitividad lo que el dinero es a la riqueza (Porter, 1985).

2.1.9.1. ¿QUÉ ES PRODUCTIVIDAD?

Productividad, es producir más con los mismos recursos; aunque también puede ser válida la afirmación de que la productividad es producir lo mismo, con menos recursos o con menores costos (Porter, 1985).

En otras palabras, el concepto se asocia con la capacidad de las unidades económicas para afectar positivamente el nivel del producto en condiciones en las cuales se mantienen prácticamente invariables las cantidades de los factores que intervienen en el proceso productivo (Porter, 1985).

Estudios muestran cómo los aumentos en productividad son un componente importante en la rentabilidad y en las expectativas de ganancias de las firmas, constituyéndose en un factor determinante en las decisiones de inversión. Desde el punto de vista de la fuerza laboral, el crecimiento de la productividad es una variable importante en referencia para indexar los niveles de remuneración (Porter, 1985).

2.1.9.2. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD

Tal vez la mejor forma de incrementar la productividad de una empresa, es mediante un pacto por la productividad que se acuerde entre la empresa y los trabajadores, mediante el cual los trabajadores se comprometen a incrementar la producción en el horario ordinario, sin incurrir en sobre costos por un lado y por el otro, disminuyendo el porcentaje de rechazo de los productos en cada una de las etapas del proceso; la empresa a su vez, se debe comprometer a mejorar los procesos de producción y a dar capacitación a los trabajadores para que mejoren sus competencias.

El resultado de este pacto por la productividad, debe ser compartido entre la empresa y los trabajadores a través de programas de incentivos, que mejoren la calidad de vida de los trabajadores.

2.1.10. LA COMPETITIVIDAD

2.1.10.1. ¿QUÉ ES LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL?

Una definición a la que abonamos es la que define la competitividad como: “La capacidad estructural de una empresa de generar beneficios sin solución de continuidad a través de sus procesos productivos, organizativos y de distribución.” Dónde:

- La capacidad estructural es función directa de sus principios estratégicos, del bagaje cognoscitivo de su factor humano y de su organización.

- La continuidad en la generación de beneficios y de la empresa misma, es directamente proporcional a su dinamismo estructural.

2.1.10.2. ¿COMÓ MEDIMOS LA COMPETITIVIDAD?

La competitividad de las MYPES reside en su capacidad de crear valor en el corto plazo. Esta creación de valor debe ampliarse a mediano plazo, lo que permitiría la permanencia de la empresa en el largo plazo, es decir, si la empresa logra crear valores en el corto y mediano plazo, el largo plazo es una resultante, por lo tanto la preocupación por el largo plazo sería menor (Porter, 1985).

De esta conceptualización se deriva que la competitividad tiene como factores determinantes: *la productividad, P*; (medido por los rendimientos del sector, generalmente esta se cuantifica estableciendo el número de productos producidos dividido entre los recursos: materia prima, insumos, mano de obra, equipos, utilizados) y *la rentabilidad, R*, del sector (Porter, 1985).

La forma para su medición resulta entonces de comparar la productividad de la empresa con la del sector industrial en el cual se encuentre localizada productivamente. Este generalmente es un dato de rendimiento (unidades producidas de bienes y/o servicios por período o insumos utilizados). Serán altamente productivas si los rendimientos son iguales o mayores al promedio del sector o rama industrial en la que opera la empresa (Porter, 1985).

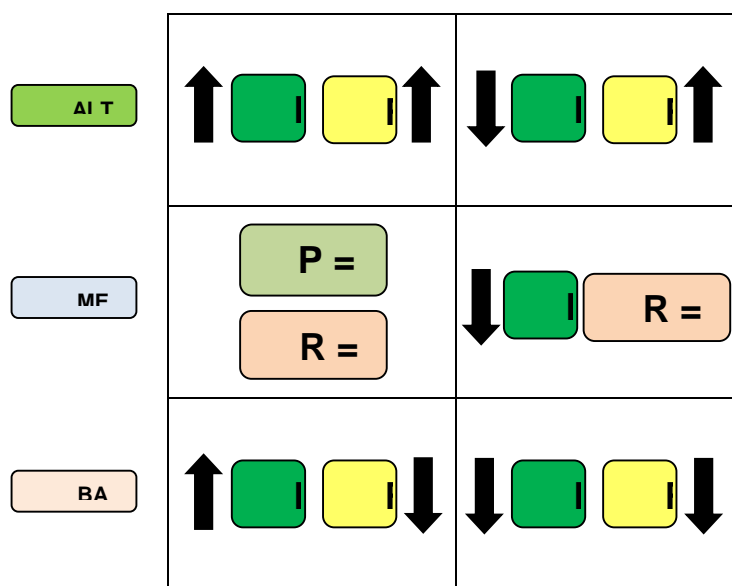
La rentabilidad se puede medir con indicadores financieros como el Valor Actual Neto (VAN). El instrumento idóneo para evaluar la rentabilidad ha demostrado serlo el flujo de caja para un período considerado adecuado, el cual permite hacer proyecciones a nuevos períodos. Las empresas serán rentables si los valores del VAN o el indicador seleccionado sea iguales o mayores que cero (Porter, 1985).

Las posibilidades que se pueden dar (supongamos que usamos el VAN) son las siguientes (Porter, 1985):

- a) **Competitividad Alta:** Si el VAN es mayor a cero y la productividad es mayor al parámetro del sector. Otra posibilidad es que el VAN sea mayor a la inversión realizada y la productividad menor al parámetro del sector. Es evidente que si una empresa logra rentabilidades superiores y su productividad supera a los parámetros del sector, esta sería una empresa líder.
- b) **Competitividad media:** Sí la rentabilidad es aceptable esto es si el VAN es igual a cero y la productividad es menor al parámetro del sector. Otra situación que se da es la VAN aceptable pero una productividad igual a la del sector. Esto implicará que no obstante la productividad es menor a la del sector, los precios en el mercado son favorables.
- c) **Competitividad baja:** Esta situación se presentaría cuando el VAN es igual a cero y la productividad supera (mayor) al parámetro del sector. Otra situación de competitividad baja se da cuando el VAN es igual a cero y la productividad es menor al parámetro del sector, esta es una situación en la cual la empresa simplemente sale del sector completamente.

Mediante una matriz de competitividad a la usanza de Igor Ansoff, Michel Porter y otros lo apuntado se ilustra en la figura 2.

Figura 2. Matriz de competitividad



Donde: P = Productividad, Ps = Productividad del Sector y R= Rentabilidad.

La mayoría de MYPES se encuentran en el segundo y tercer nivel (contados de arriba abajo) de la matriz de competitividad, es decir, de mediana a baja competitividad. Algunos autores las clasifican entre MYPES de acumulación y de subsistencia, se dirá que en el primer cuadrante del tercer nivel de la matriz (contado de izquierda a derecha) se encuentran las de acumulación en cuanto compiten a corto plazo, mientras las que se encuentran en el cuarto cuadrante solamente existen porque cuentan con apoyos de programas sociales y viven una ficción empresarial, es decir, están ocupados pero no logran permanencia empresarial, estas tiene una vida de duración corta.

2.1.11. FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy*.

El punto de vista de Porter, 1980 es que existen cinco fuerzas (Ver Figura 3), que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún

segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. **La rivalidad entre los competidores.** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

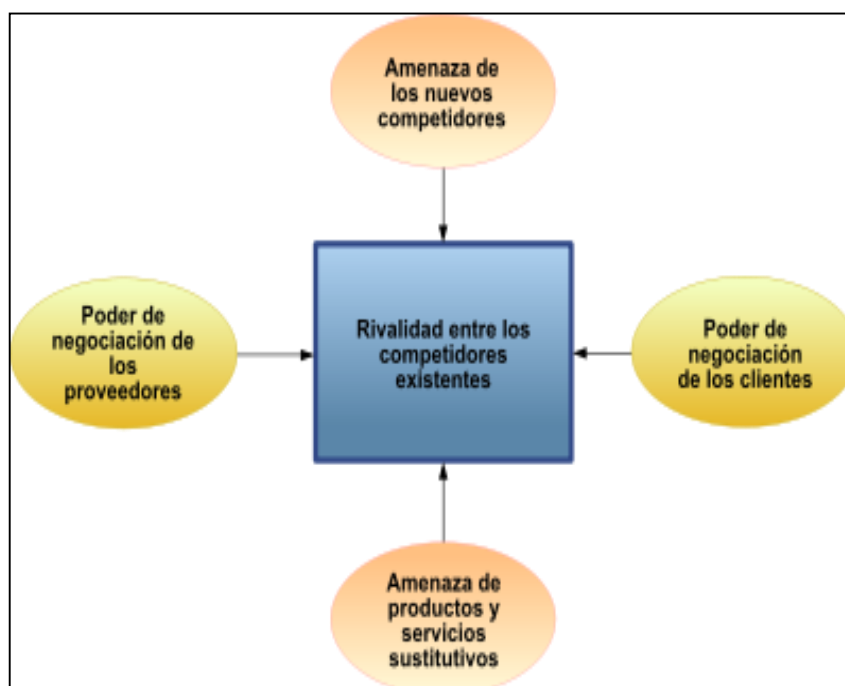
3. **Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

4. **Poder de negociación de los compradores.** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una

disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Figura 3. Fuerzas competitivas de Porter



Fuente: (Porter, 1985).

2.1.12. CADENA DE VALOR

“La ventaja competitiva no se puede entender considerando la compañía como un todo”, plantea Porter. Las auténticas ventajas en costo y diferenciación se deben buscar en la cadena de actividades que una empresa realizara para poder otorgar valor a sus clientes. Porter identifica cinco actividades primarias y cuatro actividades secundarias (Ver Figura 4) que constituyen la cadena de valor de todas las empresas (Porter, 1985).

A) ACTIVIDADES PRIMARIAS

1. **LOGÍSTICA INTERNA.** Actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y control de los insumos necesarios para fabricar el producto, manejo de materiales, almacenamiento, control de inventario, programación de vehículos y devoluciones a los proveedores.
2. **OPERACIONES.** Actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final, como mecanización, embalaje, montaje, verificación, impresión y operaciones en general
3. **LOGÍSTICA EXTERNA.** Actividades relacionadas con la reunión, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenaje de los productos terminados, de materiales, organización de los vehículos de repartos, procesamiento de pedidos y horarios.
4. **MARKETING Y VENTAS.** Actividades relacionadas con el desarrollo de un motivo que justifique la compra del producto y con la motivación de los compradores para que lo compren, como la publicidad, promoción, venta, ofertas, selección del canal de distribución de relaciones con el canal de distribución y precios.
5. **SERVICIO.** Actividades relacionadas con la provisión de un servicio para realzar o mantener el valor de dicho producto, como la instalación, preparación, formación suministro de recambios y reajustes del producto.

B) ACTIVIDADES SECUNDARIAS

1. **COMPRAS O ADQUISICIONES.** Actividades relacionadas con la compra de materias primas, suministros y otros artículos consumibles, además de la maquinaria, equipamiento de laboratorio, equipamiento de oficinas de edificios.

2. **DESARROLLO DE TECNOLOGÍA.** Actividades relacionadas con la mejora del producto y/o de los procesos, incluyendo de investigación y desarrollo, diseño de producto, análisis de medios, diseño o procesos, diseño de procedimiento de servicios, etc.
3. **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.** Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, formación, desarrollo y compensación del personal.
4. **INFRAESTRUCTURA.** Actividades como dirección de la empresa, planificación, finanzas, contabilidad, cuestiones legales, gestión de calidad, etc.

Cada una de las categorías puede ser vital para conseguir una ventaja competitiva determinada dependiendo de la industria que se trate. Las fuentes de ventaja competitiva para cualquier compañía están todas ahí, enterradas dentro de la cadena de valor.

Figura 4. Cadena de valor de Porter



Fuente: (Porter, 1980).

2.2. MARCO CONCEPTUAL

- **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA:** Se ocupa de los aspectos dentro del proceso administrativo que se involucran con asegurar la viabilidad organizacional y que los recursos de la entidad, se adecuen al entorno de tal manera que se permita la eficiente realización de sus objetivos corporativos, utilizando cursos de acción con un riesgo aceptable (Thompson, 2004).
- **AGUA:** el agua empleada en la elaboración de néctares deberá ser potable, libre de sustancias extrañas e impurezas y bajo contenido de sales que aseguren una óptima calidad del agua (CIED, 2001).
- **AMENAZAS EXTERNAS:** Ellas consisten en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización (Mintzberg, 1998).
- **AZÚCAR:** los néctares en general contiene dos tipos de azúcar: el azúcar natural que aporta la fruta y el azúcar que se incorpora adicionalmente. el azúcar le confiere al néctar el dulzor característico (CIED, 2001).
- **CAPACIDAD GERENCIAL:** Es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes (inteligencia), que permite a las personas influir con medios no coercitivos sobre otras personas para alcanzar objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia (D'och, 2005)
- **DEBILIDADES INTERNAS:** Se refiere a las actividades internas de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización (Mintzberg, 1998).

- **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA:** La acción de administrar (dirigir o gestionar) una organización globalmente (en su totalidad) y estratégicamente (usando perspectiva y herramientas estratégicas), y es la ciencia que estudia, teoriza, modela, desarrolla y propone herramientas para ejecutar el punto anterior eficaz y eficientemente. Aplicando los principios de la estrategia a las organizaciones (Thompson, 2004).
- **ESTABILIZADOR:** es un insumo que se emplea para evitar la separación de los sólidos en el néctar y conferirle mayor consistencia al néctar. el estabilizador más empleado para la elaboración de néctares es el carboxil metil celulosa (CMC) (CIED, 2001).
- **ESTRATEGAS:** Son individuos claves responsables del éxito o fracaso de una empresa o industria. Ellos tienen diferentes títulos como: ejecutivos, jefes, presidentes, propietario, decano, empresarios, etc. Debido a que los estrategas son seres humanos ellos difieren en sus actitudes, valores, sentido de ética, preocupación por la rentabilidad, preocupación por el corto plazo contra la preocupación por el largo plazo y estilo gerencial (Mintzberg, 1998).
- **ESTRATEGIAS:** Son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención del control de proveedores, penetración en el mercado (Thompson, 2004).
- **ESTRATÉGICO:** "De importancia decisiva para el desarrollo de algo"(Thompson, 2004).
- **FORTALEZAS INTERNAS:** Son actividades internas de una organización que se lleva a cabo especialmente bien. Las funciones de gerencia, mercadeo,

finanzas, producción, investigación y desarrollo de un negocio deben auditarse o examinarse con el objeto de identificar y evaluar fortalezas internas en especial importancia (Mintzberg, 1998).

- **FRUTA:** la fruta para la elaboración del néctar deben ser frutas maduras, sanas y frescas libres de sustancias peligrosas para la salud (CIED, 2001).
- **MERCADO:** un conglomerado de personas que, como individuos o como organizaciones, tiene necesidades de productos, y cuenta con la capacidad, la disposición y la autoridad para comprar tales productos (D'och, 2005).
- **METAS:** Son puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivo a un plazo más largo. Deben ser medibles, cuantitativos, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias. Deben formularse en términos de logro de gerencia, mercadeo, finanzas, producción e investigación y desarrollo (Mintzberg, 1998).
- **MISIÓN:** Es la razón de ser de una organización, las razones básicas de su existencia en términos de qué somos y a quién deseamos servir (Mintzberg, 1998).
- **NÉCTAR:** el néctar es una bebida alimenticia, elaborado a partir de la mezcla de pulpa o jugo de una o varias frutas, agua potable, azúcar, ácido cítrico, preservante químico y estabilizador. además, el néctar debe recibir un tratamiento térmico adecuado que asegure su conservación en envases herméticos (CIED, 2001).
- **OBJETIVOS:** Resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Los objetivos deben ser: medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes (Mintzberg, 1998).

- **OPORTUNIDADES EXTERNAS:** Son tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro (Mintzberg, 1998).
- **PLAN:** Son el resultado del proceso de la planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos (Mintzberg, 1998).
- **PLANEAMIENTO:** "Acción y efecto planear, de trazar un plan" (Mintzberg, 1998).
- **PLANEAR O PLANEACIÓN:** La planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización (Mintzberg, 1998).
- **PLANIFICAR O PLANIFICACIÓN:** La planificación es un proceso de preparación de decisiones referentes al futuro del sistema a dirigir con lo que se condicionan-posibilitan futuras decisiones. Este proceso se basa en un pronóstico, previamente elaborado según métodos específicos y se articula, basándose en competencias especializadas, según las áreas de actividad del sistema (Mintzberg, 1998).
- **POLÍTICAS:** Forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. Son guías para la toma de decisiones y se establecen para situaciones repetitivas-recurrentes en la vida de una estrategia (D'och, 2005).

- **PRESERVANTE:** son sustancias que se añaden a los alimentos para prevenir su deterioro y prolongar su tiempo de vida útil. los conservantes químicos más usados son: el sorbato de potasio y el benzoato de sodio (CIED, 2001).
- **PRODUCTIVIDAD:** Es la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos (Porter, 1980).
- **VALORES:** Son los elementos y aspectos éticos constitutivos que rigen las decisiones y orienta las acciones de una organización (Mintzberg, 1998).
- **VISIÓN:** Es una idea-fuerza que convoca, que vincula, que da sentido al hecho de pertenecer a una organización. Despierta compromiso y no acatamiento. Es la respuesta a la pregunta ¿qué deseamos ser? (Mintzberg, 1998).

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

El ámbito de estudio comprende las micro y pequeñas empresas (MYPES) de los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya, de la provincia de Sandía que se encuentran en la zona de selva de la región Puno, ubicados en la parte nor-oriental de la región. La ubicación exacta de los distritos y su creación política se pueden apreciar en la tabla 4.

Tabla 4. Características generales del ámbito de estudio

Provincia	Distrito	Calificación de creación			Ubicación geográfica		
		Categoría	Dispositivo Legal	Fecha	Altitud (msnm)	Latitud Sur	Longitud. Oeste
Sandía	San Juan del Oro	Pueblo	Ley 12415	07 Nov1955	1 320	14°13'00"	69°09'50"
Sandía	Yanahuaya	Pueblo	Ley 14062	03 May1955	1 600	14°17'00"	69°12'15"

Fuente: INEI, (2009).

3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se empleó el método general de la ciencia (método científico) con los correspondientes sub métodos de inducción y deducción.

- **Método deductivo:** Se utilizó para establecer la relación causa efecto, ya que va de lo general a lo particular.
- **Método inductivo:** Se utilizó para demostrar los resultados de la investigación, además nos servirá para realizar generalizaciones, ya que va de lo particular a lo general.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó en el presente proyecto es *explicativo-descriptivo*.

3.4. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación del presente proyecto corresponde al nivel de complejidad causa-efecto.

3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Las hipótesis del presente trabajo de investigación serán comprobadas de forma empírica, de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación.

3.6. POBLACIÓN

La población del presente trabajo de investigación estuvo representada por las micro y pequeñas empresas (MYPES) dedicadas a la producción de néctar de naranja, en los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya de la provincia de Sandia.

- San Juan del Oro : 36
- Yanahuaya : 11
- **TOTAL : 47 MYPES**

Nuestra población estuvo representada por 47 MYPES conformadas en dichos distritos de la provincia de Sandia (PRADERA I, 2007).

3.7. MUESTRA

A. Definición de la población

- *Elemento*: MYPES productoras de néctar de naranja

- **Unidades de muestra:** MYPES
- **Extensión:** Distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya de la provincia de Sandia.
- **Duración:** 1 mes

B. Determinación del marco de la muestra

El marco muestral para obtener la información de la población, están constituidos por la Oficina de Información Agraria (OIA) de la Dirección Regional de Agricultura (MINAG) –Puno, del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino (PRADERA), y la Dirección Regional de Trabajo.

C. Selección de Muestra

La técnica de muestreo utilizada en la presente investigación es el muestreo *no probabilístico*. Considerando solo a las MYPES que vienen operando a la fecha que son en un número de **13 (8 en San Juan del Oro y 5 en Yanahuaya)**.

3.8. TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

3.8.1. ANÁLISIS DOCUMENTAL

- Libros de gestión empresarial, planeación estratégica, administración de negocios, planificación estratégica, etc.
- Revistas del sector agrario.
- Folletos de la Dirección Regional Agraria de Puno.
- Manuales de planificación, elaboración de néctar, etc.

3.8.2. ENTREVISTAS

Se aplicaron cuestionarios a los responsables de las MYPES productoras de néctar de naranja de los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya en la provincia de Sandia.

3.8.3. ENCUESTAS

Se aplicaron cuestionarios a los responsables de las MYPES productoras de néctar de naranja de los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya en la provincia de Sandia.

3.8.4. OBSERVACIÓN DIRECTA

Se realizó visitas a las MYPES productoras de néctar de naranja de los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya en la provincia de Sandia.

3.9. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS

- Estadística
- Fórmulas
- Modelos de comparación

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

4.1.1.1. CONTEXTO ECONÓMICO NACIONAL DEL SECTOR DE NÉCTARES

El año 2009, las exportaciones de jugos y néctares de frutas aumentaron 84.2% respecto al año anterior y se espera que en la actualidad la producción crezca en no menos de 8%, debido al aumento del consumo, a la instalación de nuevas plantas de procesamiento de pulpa de fruta y a la mejora en la tecnificación del riego.

Según la consultora MAXIMIXE, las exportaciones aumentarán también gracias a los nuevos mercados con los que cuenta nuestro país, debido a los tratados de libre comercio firmados en condiciones arancelarias y macroeconómicas muy favorables para los productores peruanos.

Por lo tanto, se espera un crecimiento de las exportaciones de este sector del orden del 23.9%, mientras las importaciones – indispensables aún por la necesidad de insumos para la elaboración nacional de jugos de fruta – crecerán en un 6.8%, es decir que en menor proporción que el 2009.

El año pasado la producción de jugos y refrescos de fruta cayó en 2.3% en relación al 2008, por la incidencia perjudicial de plagas en la fruta (mosca de la fruta, entre otras) y al fenómeno la niña que afectó negativamente a los cultivos en los departamentos del sur del país, es decir Ica, Moquegua y Tacna, principalmente.

MAXIMIXE confirmó que el mercado exportador para los jugos y refrescos de fruta sigue siendo muy favorable para el Perú, pese a la crisis financiera internacional que, gracias al buen manejo de la economía, no ha sido muy perjudicial para el país.

El nivel interno del consumo de jugos y néctares llegó el año pasado a 107 millones de litros, debido fundamentalmente a la mejora constante en la calidad de los productos, tanto en sabores y valores nutritivos, como en lo concerniente a la presentación y a la variedad de los sabores. En este sentido – lo cual incide en el cuidado y mejoramiento de la salud de los consumidores – hay un grado de desplazamiento en el consumo y comercialización de las bebidas gaseosas.

Los jugos y néctares se pueden adquirir actualmente a precios sustancialmente menores a los de hace uno o dos años, lo cual ha derivado en una suerte de democratización del consumo en los sectores medios y bajos de la población.

Los estudios de mercado indican que en los últimos tres años el consumo de jugos y néctares ha crecido explosivamente, aumentando de unos 60 millones de litros el 2004 a unos 150 millones de litros el 2009.

Los jugos de durazno, mango, manzana, piña y pera, así como las bebidas hechas a base de naranja, limón, mandarina y toronja, son los productos que encabezan las listas de preferencias en el mercado interno, pero también son los que ocupan los primeros lugares para los mercados de exportación. Hay presentaciones en base a mezclas que refuerzan el valor nutritivo de los jugos y néctares, por ejemplo con soya, leche y en menor proporción con productos nativos como la maca, la kiwicha, el camu camu, la ciruela, el maracuyá, etc.

En la actualidad hay un sinnúmero de marcas y presentaciones, que representa un verdadero “boom” en el mercado de los jugos y néctares, lo cual – pese a que aún requieren de algunos componentes importados – representa un avance notable para la

agricultura nacional. Hace 10 años el mercado local estaba dominado por solamente dos marcas, pero actualmente empresas como Ajegroup, así como la Corporación José R. Lindley y el Grupo Gloria, se ubican entre los líderes del mercado.

4.1.1.1.1. LA INDUSTRIA Y DESARROLLO DE NÉCTARES Y JUGOS EN EL PERÚ

Según PRODUCE, (2010), la producción de bebidas a base de fruta se encuentra altamente fragmentada, pues participan desde procesadores domésticos hasta las grandes multinacionales; se observa una fuerte penetración de marcas y, además, una segmentación del consumo de acuerdo a factores como la edad, ocasión, la actividad física y la preferencia por productos "naturales", entre otros.

Una de las principales razones que explica el dinamismo de la producción y de las ventas de estos productos ha sido el aumento del consumo de jugos envasados industrialmente frente a los preparados en el hogar, en concordancia con los cambios en los hábitos de consumo, que han hecho aumentar las comidas y bebidas fuera del hogar; dicho aumento ha estado apoyado por una agresiva estrategia publicitaria cuya tendencia es a promover el consumo de productos "naturales", siendo el precio, en segundo lugar el tamaño del envase y en tercer lugar los sabores, serán los factores más importantes a determinar, porque conociendo estas preferencias del consumidor estaremos en condiciones de recomendar con que formatos, sabores y a qué precios podemos ingresar en este mercado asegurando el éxito del proyecto.

Entre las empresas fabricantes de jugos y néctares que operan desde Lima tenemos:

- **WATTS**, elaborado por Socosani S.A. bajo licencia de Watts Alimentos S.A. de Santiago de Chile, fábrica ubicada en Av. El Sol 1033 Urb. La Campiña Chorrillos Lima.
- **LAIVE**, elaborado por Laive S.A. ubicada en Av. Nicolás de Piérola 601 Ate Lima.
- **FRUGOS**, elaborado por Corporación José R. Lindley S.A. ubicada en Jr. Cajamarquilla 1241 Lima.
- **GLORIA**, elaborado por Gloria S.A. ubicado en Av. República de Panamá 2461 Lima.
- **ADES**, fabricado por Unilever por Unilever Andina Perú S.A., Andina Colombia Ltda. Importado ubicado en Francisco Graña 155 Lima.
- **TAMPICO**, elaborado por Gloria S.A. bajo licencia de Marbo, Inc. Chicago USA.
- **ARUBA**, elaborado por Gloria S.A.
- **LA SEGOVIANA**, elaborado por Selva Industrial S.A. Av. Separadora Industrial 211 Urb. Vulcano Ate.

Entre las empresas fabricantes de jugos y néctares producidos en Arequipa tenemos:
- **KIWIFRUT**, envasadora Majes, ubicado en Jr. Trujillo 105 Arequipa
- **KIWIFRESH**, elaborado por, producido por Industrias Casagrande E.I.R.L. ubicado en Alto Alianza 415 Miraflores, Arequipa
- **KIMA**, elaborado por PRODASUR, Urb. Las Moras F 13 Arequipa.
- **BABALU**, elaborado por Industrias Alimentarias Gran Reserva, Calle Loreto 227 cercado Arequipa

- **SILVIA**, elaborado por Silvia S.R.L. Av. Del Ejercito 1024 Arequipa.

En el caso de Puno, la única empresa fabricante es:

- **MACAPOWER**, producido por Tecnología e Importación S.A. Parque Industrial Taparachi Mz. B Lote 2, Juliaca.

En la tabla 5. Se puede observar la participación en el mercado de marcas de jugos y néctares en el Perú.

Tabla 5. Participación en el mercado de néctares y jugos

MARCA/EMPRESA	PARTICIPACIÓN%
FRUGOS	34.30
PULP	30.50
LAIVE	9.70
GLORIA	9.00
OTROS	16.50

Fuente: PRODUCE 2010

4.1.1.1.2. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS NÉCTARES DE FRUTAS

Los néctares de frutas son productos elaborados con jugo, pulpa o concentrado de frutas, adicionado de agua, aditivos y otros ingredientes permitidos por las normas sanitarias, en lo relacionado con la elaboración, conservación y comercialización de jugos, concentrados, néctares, pulpas, pulpas azucaradas y refrescos de frutas (SENATI, 2003).

La diferencia entre néctar y jugo de frutas es que este último es el líquido obtenido al exprimir algunas clases de frutas frescas, por ejemplo los cítricos, sin diluir, concentrar

ni fermentar, o los productos obtenidos a partir de jugos concentrados, clarificados, congelados o deshidratados a los cuales se les ha agregado solamente agua, en cantidad tal que restituya la eliminada en su proceso (SENATI, 2003).

La elaboración de néctares se realiza por la mezcla de jugo o pulpa de fruta con un jarabe de un edulcorante como la sacarosa (SENATI, 2003).

A los néctares se les pueden agregar sustancias estabilizantes que mantienen su apariencia; antioxidantes que previenen cambios en el color, aroma y sabor; ácidos para ajustar el equilibrio azúcar-ácido y conservantes para inhibir el crecimiento de los microorganismos que hubieran podido sobrevivir a los tratamientos térmicos (SENATI, 2003).

Sin embargo, hay que señalar que existen productos que de “fantasía”, es decir que simulan provenir de frutas cuando en realidad estudios de laboratorio demuestran que en sus componentes no figuran estos productos, para lo cual engañosamente dicen en sus propagandas “sabor a ..” (SENATI, 2003).

4.1.1.1.3. CONSUMO DE NÉCTAR EN EL PERÚ

El popular dicho "no hay como un jugo hecho en casa", ha empezado a perder vigencia con la amplia variedad de jugos y néctares envasados que se venden en quioscos, bodegas y supermercados, al punto de que han empezado a desplazar a las gaseosas en la preferencia del público peruano.

Antes, consumir un jugo envasado era casi una exquisitez debido al alto precio de este producto, en comparación a otras bebidas embotelladas. Ahora esa brecha se ha reducido, posibilitando que más familias, en especial de condiciones económicas menos favorables, puedan acceder a este nutritivo producto.

En ese sentido, no es de extrañar que los jugos se encuentren en todo punto de comercio, desde supermercados y grifos, hasta el último quiosco y, mayoritariamente, en la venta ambulante, a fin de estar lo más cerca posible de la gente y modificar sus hábitos de consumo.

Los niños son los que más consumen jugos y néctares, por lo que gran parte de la oferta de estos productos se ha centrado en ofrecer bebidas con ingredientes que mejoren su nutrición, con vitaminas A, C y D, además de añadirles leche y soya.

Pulpín, Poosh y Walloncito son tres marcas que ejemplifican muy bien el interés que existe en el mercado de jugos para niños, donde las presentaciones varían desde los sachet, galoneras y tetrapack en diferentes tamaños y formas, con promociones y dibujos animados de personajes conocidos como gancho.

Sin embargo, no sólo los niños tienen jugos saludables, ya que para deportistas y personas que quieren cuidar la línea, o que desean alimentarse mejor, se han ideado los jugos "light", con menor contenido de azúcar, reduciendo hasta el 68% las calorías mediante el edulcorante aspartame y otros similares. Por ejemplo, existen jugos que cuentan con fibras solubles, que son la parte del alimento que el cuerpo humano no digiere, por lo que cuando se consumen ayudan a tener una buena digestión, a disminuir los niveles de colesterol y el índice de glucosa en la sangre.

4.1.1.1.4. PRODUCCIÓN DE NÉCTARES EN EL PERÚ

La producción de néctares en el Perú se muestra en la tabla 6.

Tabla 6. Producción de néctares en el Perú

AÑO	TM
2002	32 112
2003	33 649
2004	40 619
2005	63 327
2006	107 293
2007	140 000
2008	200 000
2009*	220 000

Fuente: PRODUCE 2010

*Proyección:MAXIMIXE

4.1.1.1.5. EXPORTACIÓN DE NÉCTARES

En cuanto a las exportaciones, el crecimiento de la demanda de néctares de fruta no solo se ha dado en el mercado interno, sino que también hay una fuerte demanda en el mercado externo, especialmente en los países de Europa, que son altos consumidores de jugos de fruta. Además, la pulpa de fruta que adquieren del Perú es utilizada para la elaboración de yogures, helados, entre otros. Entre enero y octubre del 2010, la exportación de jugos de fruta ascendió a US\$ 34.0 millones, registrando un avance de 48.2% respecto a igual tramo de 2009, y superando a todo lo exportado en 2009 (US\$ 26.6 millones).

De las 12 partidas arancelarias exportadas en dicho periodo, la de jugo de maracuyá concentró el 76.1% del total, con un monto ascendente a US\$ 25.9 millones y experimentó un crecimiento de 63.3%. Le siguieron las partidas de jugo de limón y jugo de mango, cuyas exportaciones sumaron US\$ 3.8 y US\$ 3.4 millones, respectivamente. No obstante, las exportaciones de jugo de mango (34.7% de crecimiento) fueron más dinámicas que las de limón (0.7%).

4.1.1.2. ASPECTOS POLÍTICOS E INSTITUCIONALES

Si bien algunos analistas coinciden en que la economía peruana se está fortaleciendo en los últimos años, advierten que los factores políticos e institucionales continúan siendo los grandes limitantes para que las agencias calificadoras de riesgo más importantes del mundo como son standard and Poor's (S&P), Fitch Ratings y Moody's, nos otorguen el grado de inversión. La falta de institucionalidad en el Perú no permite un adecuado desempeño de la economía de mercado, fomenta la exclusión, marginación y limita la participación de algunos agentes económicos, gestando economías distantes que no utilizan al mercado como un eficiente mecanismo de asignación de recursos. Un país con una elevada institucionalidad promoverá la vigilancia y el cumplimiento, a bajo costo, de los contratos y los derechos de propiedad, facilitará las soluciones a controversias asociadas a fallas de mercado y, creará un ambiente económico y social propicio para el crecimiento económico. La debilidad institucional resta competitividad a un país, pues fomenta la corrupción, la independencia del Poder Judicial, la predictibilidad de la legislación y la transparencia de la información. La corrupción política en el Perú ha sido facilitada por el predominio de regímenes autoritarios y la frágil institucionalidad de la sociedad civil y del estado. Una de las formas estratégicas de erradicar la corrupción es a través del cambio social positivo que involucre el cambio de mentalidades y el de la cultura organizacional de nuestras instituciones. La corrupción ha dejado de ser considerada como un problema exclusivamente de nuestro país ya constituye actualmente uno de los principales desafíos de la agenda global.

Por otro lado, uno de los aspectos coincidentes de los últimos cuatro gobiernos (90 – 2010) es la apertura de nuestros mercados, hacia las importaciones y exportaciones,

de allí que se han suscrito y buscan suscribir sendos convenios con diferentes países, cuyo componente principal es la eliminación de las barreras arancelarias.

Los países del CAN junto con los del MERCOSUR, por sus bajos precios, su posición exportadora neta, y los acuerdos de desgravación de los TLC, constituyen una amenaza más cercana que el TLC con USA para nuestro subsector de jugos y néctares de frutas. En ese sentido, si es que no se toman medidas racionales, la vulnerabilidad de nuestros mercados de jugos y néctares puede verse complicada; i) por el menor nivel de precio de la fruta en relación con nuestros vecinos, ii) por la vigencia de los tratados de libre comercio vigentes que otorga preferencias arancelarias y, iii) el menor costo de transporte que podría otorgar la vecindad.

Esta condición hace que los países en desarrollo, en especial el Perú - Puno, tenga que incrementar las tasas de exportaciones de productos inocuos y de calidad. Estar preparado para la liberalización de los aranceles, modernizar las instituciones públicas y privadas y promover la especialización en la producción para enfrentar la competitividad de otros países.

4.1.1.3. ASPECTOS TECNOLÓGICOS

En el Perú, la situación de la ciencia y la tecnología parece no estar en la agenda del gobierno. Entre 1990 y 1994, los Estados Unidos mantenían su inversión per cápita al año en investigación y desarrollo en alrededor de 620 dólares. Desde 1995 la empezaron a aumentar, llegando a 1080 en el 2004. Chile, desde 1990 hasta 2004, incrementó su inversión per cápita en investigación y desarrollo de alrededor de 10 dólares a 40 dólares. Costa Rica, entre 1995 y 2004 la pasó de 10 a 27 dólares. El Perú la mantuvo por debajo de 4 dólares. El Perú firma convenios y tratados que fortalecen la propiedad intelectual, pero no hace nada para incentivar su producción, en especial la

innovación. El paradigma primario exportador es muy fuerte, tanto en la cultura empresarial como en la del estado. Según las evaluaciones del Banco Mundial, las cuatro quintas partes de la riqueza de los países vienen del capital intangible, partes importantes de la cual son la ciencia y la tecnología. Una de las raíces de la pobreza del Perú está en el desdén por la ciencia y la tecnología y en la confusión que sobre estos conceptos tienen sus dirigentes políticos y empresarios, quienes confunden tecnología con productos tecnológicos. Esta confusión es aprovechada por los interesados en vender productos tecnológicos. Numerosos pensadores como Mario Bunge señalan que la técnica (o tecnología como dicen los anglicanizados) no es una pila de artefactos, sino un cuerpo de ideas. Los artefactos, las máquinas son productos de la tecnología. La tecnología es el saber hacer esas máquinas. Está en el cerebro de los técnicos, ingenieros y científicos que trabajaron para construir esas máquinas. La tecnología no se compra, se forma en la mente colectiva de los pueblos a través de la educación y la investigación. Está en los cerebros de miles de científicos e ingenieros peruanos que partieron al extranjero y no pueden regresar al Perú porque las leyes de presupuesto de cada año prohíben el nombramiento de nuevos científicos en el estado, y las empresas privadas están lejos de esas preocupaciones.

Por otro lado, es preciso remarcar que en la industria de bebidas de frutas como néctares y jugos son casi inexistentes las barreras tecnológicas, de patentes o economía de escala. Sin embargo, el nivel de concentración en este mercado es bastante acentuado (posicionamiento de marcas), lo cual difícilmente puede ser superada.

El cambio tecnológico de la industria, constituye una herramienta fundamental en el desempeño de la misma. El proceso de innovación tecnológica en este sector proviene de la incorporación de automatización de los procesos, el logro de rendimiento en los procesos industriales en los productos elaborados y también en el desarrollo de productos.

Por otra parte, adquieren particular importancia innovaciones organizacionales que apuntan al logro de calidad total como aquellas que tienden a promover formas organizativas que respondan en tiempo real a la demanda.

Referirse a la situación tecnológica de la industria significa al menos diferenciar tres estratos: las grandes empresas, las medianas, y las micro y pequeñas (con proceso tipo artesanal). En líneas generales, se puede decir que la incorporación tecnológica está centrada por las grandes empresas, mientras que las medianas tratan de acompañar este proceso.

La alternativa para la incorporación de tecnología en micro y pequeñas empresas, pasa fundamentalmente, por la capacidad de asociarse o integrarse horizontalmente, logrando una escala industrial para obtener volumen y calidad. A partir de ahí pueden posicionarse produciendo para terceros o diferenciando el producto con una marca.

4.1.1.4. ASPECTOS SOCIO-CULTURALES

Con un crecimiento económico sostenido en los últimos 7 años de una tasa que se ha elevado del 4% al 6% anual, pero con una redistribución inequitativa de la riqueza, que limita el desarrollo económico, propiciando patrones de injusticia social. Los principales problemas en del Perú de hoy se pueden sintetizar en la situación de pobreza en que se encuentra el 48 % de la población del campo y en la ciudad; el cambio climático: la desertificación y pérdida de la biodiversidad biológica y cultural; y con una gran dependencia alimentaria y dependencia de los mandatos del mercado; y teniendo un estado absolutamente centralista, no solo en términos económicos sino también políticos. Ello solo se puede explicar por un régimen económico y social excluyente, que privilegia la extracción y explotación indiscriminada de los recursos naturales, la inversión de las grandes transnacionales y extranjera; además de una política agraria que discrimina al

pequeño agricultor y a las comunidades campesinas, cuyo principio básico es el libre mercado como el único asignador de los recursos. Pero este sistema y políticas, encuentran resistencia en el sector rural, gracias a una agricultura de subsistencia, a una no dependencia del mercado y a una cada vez mayor articulación de los diferentes sectores agrarios en defensa de sus intereses. La inequidad se traduce en la situación de pobreza en la que vive el 48.7% de la población peruana a nivel nacional; la zona urbana alcanza el 36.8%, mientras que en la zona rural alcanza un 70.9% de pobres del total de la población rural; y esta se eleva en la sierra rural al 77.3%. Por ello se dice que la pobreza tiene un sello predominantemente andino y rural. Pero ello no invalida la cantidad de personas que viven en situación de pobreza en las zonas urbanas, lo cual también requiere un tratamiento especial. Como se ve el sector rural es el más empobrecido, siendo necesario resaltar que son las mujeres y los jóvenes campesinos el grupo más vulnerable y afectado por el desarrollo económico imperante; por ello se dice que la «pobreza tiene rostro de mujer».

4.1.1.5. ASPECTOS AMBIENTALES

El sector de néctares y jugos de frutas, de la misma forma que todos los sectores productivos generan un cierto grado de contaminación ambiental; se puede indicar que este grado es mínimo si la actividad cumple con las leyes que rigen los aspectos ambientales, haciendo que la actividad sea sostenible.

Los impactos ambientales del sector son más positivos que negativos: Los impactos positivos:

- Generación de fuentes de empleo en el área rural, en muchos casos estos son complementarios a su actividad principal (agricultura), lo que les permite generar ingresos marginales que mejoran de alguna manera su calidad de vida.

- Mejoramiento de los ingresos económicos en el área rural y participación de la mujer, de los niños y ancianos en todas las actividades productivas.
- Mejoramiento de las vías de comunicación a zonas productoras (por lo perecedero del producto).
- Oferta de créditos en zonas productoras.
- Mejoramiento de suelos para el cultivo de naranja.

USO DEL AGUA

El agua es un recurso básico en la industria de los néctares de frutas, la provisión y calidad de la misma son factores considerados indispensables en la producción de estos productos. En los procesos productivos, el uso del agua es indispensable desde la operación de recepción, hasta el cumplimiento de las normas de higiene para la elaboración de néctares.

En la industria el consumo de agua es fundamental, el 80% de los procesos industriales requieren de agua para el procesamiento. De acuerdo a datos estadísticos, el consumo de agua potable en el sector industrial alcanza al 39% del consumo total de agua. En el caso de las industrias de los néctares, el consumo promedio de agua es de de 3 litros de agua/litro de néctar procesado. Gran parte de estas aguas provienen de pozos y vertientes ubicados en predios próximos a las plantas o dentro de ellas, después de ser almacenadas son tratadas, filtradas y/o desinfectadas para finalmente ser consumidas en las plantas en sus diferentes áreas.

SUELO

Los suelos son contaminados con fertilizantes empleados en la producción de naranjas.

En la industria, por lo general el suelo es contaminado por los desechos generados (aguas del lavado de equipos y maquinarias, agua empleada en la limpieza de la planta) por las pequeñas plantas que se dedican a la producción de néctares de naranja.

4.1.2. ANÁLISIS INDUSTRIAL-ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD

A continuación se desarrolla el análisis de competitividad de las MYPES productoras de néctares en los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya de la provincia de Sandia. En él se consideran tanto a los productores de materias primas, como a los productores industriales y artesanales, y otros eslabones de la cadena, de manera integral bajo el enfoque sistémico.

Uno de los instrumentos para determinar la competitividad de los sectores o empresas, sin lugar a dudas es el denominado diamante de Porter, el mismo que nos permite analizar al sector dentro de un macro entorno, considerando que toda actividad se desarrolla de manera relacionada con diferentes factores, tanto internos como del entorno.

De igual manera, nos permite ver, la situación considerando los siguientes atributos: condiciones de los factores, estrategia, estructura y rivalidad de empresas, condiciones de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo y finalmente el rol del gobierno dentro de la actividad de análisis y los hechos fortuitos que pueden afectar seriamente todo proceso.

FACTORES O RECURSOS

Las MYPES, mantienen básicamente su sostenibilidad en la disponibilidad de factores básicos, en promedio favorables, ya que es en este rubro donde se obtiene un índice de competitividad MEDIO/ ALTO; como consecuencia de la disponibilidad de terreno, agua, materia prima, luz, servicios básicos, condiciones climatológicas

favorables, así como niveles medios de suministro de insumos y disponibilidad de mano de obra. Los aspectos desfavorables de este rubro se reflejan en elevados costos de transporte por las malas vías de comunicación, materia prima de baja calidad y ausencia de tecnologías de acopio y procesamiento. Estos aspectos desfavorables pueden ser minimizados o neutralizados, en algunos casos, con el mejoramiento de las vías de comunicación y capacitación y asistencia técnica a los productores de materia prima (naranja) en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y de Post cosecha, Control de calidad y el empleo de tecnologías adecuadas para el acopio de la materia prima y procesamiento.

En lo que respecta a los factores avanzados, y son los que en realidad marcan la diferencia para la creación de ventajas competitivas en las MYPES, se observa estados de subdesarrollo en algunos de ellos, lo cual se refleja en el nivel de competitividad BAJO/MEDIO. Esto debido a la limitada inversión en investigación de tecnologías de producción y procesamiento; la atomización de la propiedad, los escasos niveles de organización y de gestión empresarial, así como al déficit de infraestructura productiva. Estos aspectos tornan ineficiente a los productores de néctar de naranja y no le permiten aprovechar al máximo las ventajas comparativas proporcionadas por los factores básicos. Muchos de éstos factores pueden ser manejados a través de procesos de sensibilización, capacitación y de desarrollo de organizaciones con objetivos económicos.

DEMANDA

En el ámbito nacional e internacional, las condiciones de crecimiento de las empresas transnacionales (Gloria, Corporación José R. Lindley y Laive) hacen viable en el corto y mediano plazo el crecimiento de la demanda nacional y con perspectiva internacional. Esto a su vez se torna en factor crítico por las distorsiones existentes en este ámbito, como consecuencia de políticas de protección y subsidios aplicados por algunos países exportadores.

El crecimiento del mercado, es un factor que se lo debe considerar como positivo. Si bien es lento y además pequeño, no deja de ser un aliciente importante para el sector de néctares y jugos de frutas. Con campañas diseñadas con apoyo de sectores gubernamentales, pueden fijarse objetivos de un mayor consumo.

Un factor que se considera negativo dentro de las condiciones de la demanda, es el hecho de que la mayor parte de los consumidores finales, no es exigente en el momento de adquirir los néctares de frutas, así lo demuestra el hecho de la adquisición de estos productos en los diferentes mercados de abasto del país, en condiciones poco higiénicas, factor que es influenciado por los bajos ingresos de la mayoría de la población peruana. Es decir que el mercado prefiere productos de bajo costo, sin dar mayor importancia a la calidad del mismo. Además existe un alto índice de informalidad en la comercialización estos productos, lo cual no contribuye a impulsar una cultura de calidad entre los productores.

Como consecuencia de lo descrito, el análisis de este atributo arroja un índice de competitividad MEDIO / BAJO.

INDUSTRIAS Y SERVICIOS RELACIONADOS Y DE APOYO

El análisis de este atributo establece un índice de competitividad MEDIO/BAJO al no contar con un aceptable abastecimiento de equipos, piezas y herramientas, que hace posible el mejoramiento de las actividades productivas de las MYPES del sector rural. La fabricación local de equipos y maquinaria es limitada y lo poco que se produce no reúne las exigencias en cuanto a tecnología y capacidad de operación para el procesamiento local como para crear ventajas competitivas en este rubro, lo cual origina una marcada dependencia en cuanto a la tecnología externa y eleva los requerimientos de inversión. Se resalta así el procesamiento industrial en Lima y Arequipa por Gloria, Corporación José R. Lindley y Laive.

Por otro lado, aunque existe una oferta potencial importante de servicios de asistencia técnica, constituida principalmente por profesionales independientes e instituciones públicas y privadas, relacionadas directa o indirectamente con el sector, ésta se encuentra dispersa, desorganizada y poco articulada.

A nivel de ciudades (capitales de provincia), la existencia de empresas de servicios, como; electricidad, agua, gas, etc. permiten determinar cómo altamente positivo a este factor, pues todas las MYPES del sector, requieren de estos servicios. Sin embargo en la producción de materia prima esta es una limitante, por cuanto en muchos sectores del área rural, no existen varios de estos servicios.

El acceso al sistema financiero por parte de las MYPES de este sector en la región Puno, es limitado, debido principalmente a la percepción de riesgo que tiene el sistema bancario.

ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD

En cuanto a las condiciones vigentes en el país sobre las cuales se genera, organiza y gestiona las MYPES del sector de bebidas de frutas como néctares y jugos de frutas, cabe mencionar que se aprecia un índice de competitividad MEDIO/BAJO, pues los paradigmas de producción están basados principalmente en el precio y no en los costos ni en la demanda, debido a que el poder de los consumidores aún no es suficiente como para influenciar significativamente en las características de la oferta. Asimismo, en el caso de la mayoría de los productores y transformadores, predomina una idiosincrasia asistencialista e individualista, notándose escasa motivación para organizarse y asociarse, a fin de lograr sinergias y mejores condiciones de negociación ante otros agentes de la cadena de frutales y aprovechar economías de escala.

En general las MYPES productoras de néctares, muestra un nivel de competitividad MEDIO, con posibilidades de mejorar, siempre y cuando los factores que la limitan puedan ser controlados en mejor forma. Sin embargo, el nivel competitivo de las MYPES está altamente expuesto a la influencia de políticas de mercados internacionales abiertos.

GOBIERNO

Poca intervención del gobierno en los procesos de importación y exportación de néctares y jugos de frutas, tanto desde el punto de vista legal como el ilegal (contrabando), esto implica un factor altamente negativo a la producción nacional de bebidas de frutas en todas sus etapas. La normatividad en este campo tampoco permite un mejor desarrollo del sector.

El diseño de políticas gubernamentales hacia el sector, establecidas en el *plan nacional estratégico* y otros documentos, pueden considerarse como un factor positivo. Sin embargo, cabe hacer notar que estas no son suficientes si no se instrumentaliza acciones concretas, para mejorar la situación actual.

4.1.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

4.1.3.1. OPERACIONES (PROCESO PRODUCTIVO)

4.1.3.1.1. ASPECTO TECNOLÓGICO UTILIZADO EN EL PROCESO

PRODUCTIVO

El nivel tecnológico de las plantas de producción de néctares, en términos generales, en los distritos de estudio, se caracteriza por manifestar el siguiente comportamiento:

- Baja producción

- Escasa existencia y utilización de equipos y maquinaria para el procesamiento
- Alta utilización de mano de obra
- Carencia de dirección técnica, capacitación y asistencia técnica al personal.

Muchos productores de néctares, con el apoyo de los programas y proyectos de fomento a frutales, y combinando actividades agrícolas con la producción de néctares y actividades económicas adicionales, han logrado manejar su pequeña o micro empresa con regulares a buenos índices productivos.

Sin embargo, en las ciudades de Puno y Juliaca existen plantas informales de procesamiento de néctares, que laboran clandestinamente. Estas plantas basan su producción de néctares no empleando pulpa o jugo de frutas, sino emplean insumos químicos de mala calidad, que podrían causar algunos trastornos en la salud del consumidor. Lo más crítico de estas plantas, es que promocionan sus productos, mencionando que han empleado extracto de frutas, extracto de quinua, etc., pero sin embargo esto no es así.

4.1.3.1.2. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

Las micro y pequeñas empresas productoras de néctar de San Juan del Oro y Yanahuaya en la provincia de Sandía, representan a la pequeña industria o empresa familiar. Básicamente es de elaboración de néctar de naranja, donde un 90 % opera con equipos inadecuados y pésimas condiciones de higiene, en este grupo se están incorporando equipos de acero inoxidable en pequeña escala como Pulpeadora, licuadoras industriales, envasadoras, etc.

Uno de los mayores problemas que tiene es la deficiente infraestructura con que cuenta. Las plantas no están diseñadas para este tipo de procesos. La ubicación no es la adecuada, esto permite que el proceso productivo tenga varios imperfectos.

El punto crítico que se presenta en las pequeñas plantas productoras de néctares es el control de calidad, ya que no cuentan con un sistema de control de calidad durante el proceso de producción de néctares. No aplican las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

4.1.3.1.3. PRODUCCIÓN DE NÉCTAR DE NARANJA

El néctar, es el producto constituido por el jugo y/o pulpa de fruta finamente dividida (extracto de naranja), adicionando agua potable, azúcar, ácido orgánico, preservantes químicos y estabilizador si fuera necesario. Algunos requisitos para la elaboración de néctares son los siguientes:

- **Contenido mínimo de ingredientes de fruta.** El producto no deberá contener menos del 30 – 40% en peso de ingredientes de frutas o el equivalente procedente de algún ingrediente cualquiera de fruta concentrada.
- **Sólidos solubles.** El producto no deberá tener menos del 10% en peso de sólidos solubles determinado por refractómetro a 68°F, no corregido por acidez y leído como °Brix de las escalas internacionales de sacarosa.
- **Viscosidad aparente.** La viscosidad aparente del producto deberá ser tal que el tiempo del flujo no sea menor de 30 segundos de acuerdo al método de Lamb y Lewis (1959).
- **Contenido de etanol.** No deberá exceder de 3g/Kg.
- **Hidroximetilfurfural.** No deberá exceder de 10 mg/Kg.
- **Propiedades organolépticas.** El producto deberá tener las características de color, aroma y sabor de la fruta de la cual fue elaborado.
- **Aditivos alimentarios.** El ácido cítrico y el ácido málico pueden ser utilizados como agentes acidificantes y el ácido L-ascórbico como un agente antioxidante.

- **Residuos de pesticidas.** El producto deberá acceder a tales requerimientos según lo especificado por el “codex” sobre residuos de pesticida.
- **Contaminantes.** Estipulaciones siguientes con respecto a los diversos contaminantes que tienen los residuos de pesticidas, con la excepción del nivel de estaño contenido.
- **Llenado mínimo.** El néctar deberá ocupar no menos del 90% de la capacidad de agua en el recipiente. La capacidad de agua en el recipiente es el volumen de agua destilada a 68 °F que puede contener el recipiente.
- El néctar deberá estar exento de fragmentos de cáscara, semilla y otras sustancias gruesas y duras. Se permitirá el agregado de ácido ascórbico y de vitaminas para su enriquecimiento. No se permite la adición de colorantes artificiales.

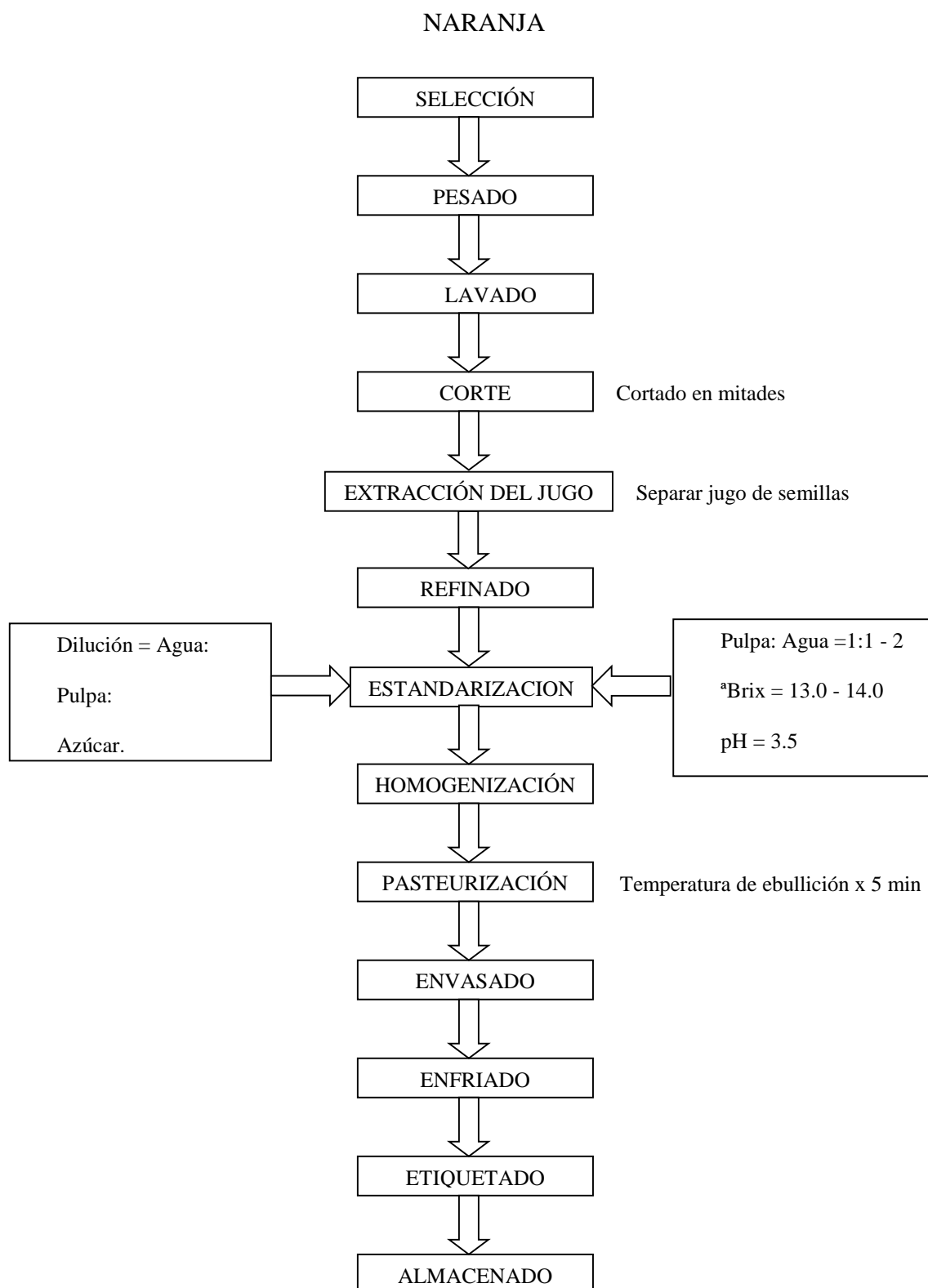
El proceso productivo para elaborar néctar de naranja es como sigue:

- a) **Materia prima:** Debe ser de buena calidad, en estado óptimo de madurez.
- b) **Pesado:** Es importante para determinar el rendimiento.
- c) **Lavado:** Se hace con el fin de eliminar las materias extrañas que puedan estar adheridas a la fruta. Se puede realizar por inmersión y/o agitación o por rociada. Este último es el más efectivo. Luego del lavado se recomienda sumergir la fruta en una solución de TEGO 5.1 al 0.5% por un tiempo no menos de 15 minutos o cualquier otro desinfectante.
- d) **Pelado:** Dependiendo de la materia prima, esta operación puede ejecutarse antes o después de la precocción. La mayoría de frutas son sometidas al pulpeado con su cáscara. Esto siempre y cuando se determine que la cáscara no tiene ningún efecto que haga cambiar las condiciones sensoriales de la pulpa o sumo. El pelado se hace empleando máquinas especiales, o en forma manual para lo cual se hace uso de cuchillos de acero inoxidable.

- e) **Pre-cocción:** Tiene por objeto ablandar la fruta, facilitando de este modo el pulpeado. Esta operación se realiza en agua a ebullición. La precocción también sirve para inactivar ciertas enzimas responsables del pardeamiento, de ser así se estaría hablando de un escaldado.
- f) **Pulpeado:** Consiste en presionar la pulpa y así obtener un tamaño adecuado de jugos pulposos. La operación se hace en equipos especiales denominadas pulpeadoras, acondicionadas con mallas apropiadas.
- g) **Refinado:** La pulpa es pasada a una segunda operación para eliminar toda partícula superior a 1mm de diámetro. Esta actividad se puede realizar en el mismo pulpeador pero previo cambio de tamiz o malla por ejemplo: N° .5 o menor.
- h) **Estandarizado:** Esta operación involucra: regular la dilución pulpa: agua, regular el pH, para lo cual se utiliza ácido cítrico; regular los °Brix con azúcar blanca y adicionar el estabilizante (CMC) y el conservante (Sorbato de sodio o Benzoato de Potasio).
- i) **Molienda Coloidal y/o Homogenizado:** Esta operación tiene por objetivo romper las partículas para obtener un producto uniforme. Se puede utilizar un molino coloidal o un homogenizador el cual trabaja a altas presiones.
- j) **Pasteurizado:** Esta operación es un tratamiento térmico que se realiza para inactivar la carga microbiana que pudiera tener el néctar. Es muy importante tener en cuenta el tiempo y la temperatura de pasteurización. Se puede utilizar un equipo denominado pasteurizador de placas, regulado para trabajar a 97°C con un tiempo de permanencia del néctar de 30 segundos; o en sus defectos ollas para lo cual se debe dejar que el producto llegue a la temperatura de ebullición por un tiempo de 5 min.

k) **Envasado:** Se puede hacer en envases de vidrio o de plástico resistente al calor, sellándolos inmediatamente después de llenados en caliente. La temperatura de llenado no debe ser menor de 80°C.

Figura 5. Flujograma de procesamiento de néctar de naranja



Fuente: CIED – Perú (2001).

4.1.3.2. VENTAS (MARKETING)

4.1.3.2.1. EXIGENCIAS DEL MERCADO

En cuanto a las exigencias del consumidor respecto al néctar de naranja, las mismas tampoco son mayores. Más del 70% de la población consumidora prefiere néctares con marca establecida como los néctares de las marcas: Frugos, Tampico, Gloria, Laive, etc. Esto debido entre otras cosas, a la mayor garantía de higiene en su elaboración. Siendo los precios bastante aproximados respecto a los producidos artesanalmente, pero con muchas dudas respecto a la higiene. En síntesis, podemos señalar, que las exigencias del consumidor en nuestro país, son bajas y estas se supeditan en gran medida al precio.

4.1.3.2.2. MARKETING

Las actividades de marketing, en las MYPES productoras de néctares de los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya en la provincia de Sandia, es nula. La mayoría de las plantas no denominan a su producto con una marca registrada, no presentan registro sanitario, las etiquetas no son las adecuadas, etc. En general se tiene un desconocimiento total de lo importante que puede significar el marketing para promocionar, segmentar, posicionar y desarrollarse en el mercado.

a) Producto

El Producto puede ser concebido como el conjunto de atributos tangibles e intangibles que son visualizados como un todo por el mercado. Los atributos positivos y negativos de los productos que ofrecen las MYPES productoras de néctares de los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya en la provincia de Sandia son:

- No han desarrollado una marca estable.

- Baja producción.
- Diseños inapropiados de envase y empaque.
- No presentan garantía (debido a que no cuentan con registro sanitario)
- Es el Canal de distribución inadecuado.

b) Precio

Valor del producto que se expresa en términos monetarios. El indicador de competitividad de un productor es el costo unitario con el que ingresa su producto al mercado, bajo condiciones estandarizadas de calidad y en un momento dado del año, a fin de obtener utilidad de acuerdo al precio del momento.

Al respecto, la principal limitante que afecta el desarrollo de las MYPES productoras de néctares, es el enfoque hacia el precio y no a los costos. Es generalizado el poco conocimiento de sus costos en los diferentes eslabones; son reducidas las prácticas de registro, valoración y menos análisis de costos, de allí que se dificulta la toma de decisiones para su reducción.

La mayoría de productores de néctares, señalan que el principal problema que enfrentan es el bajo precio de sus productos y que hasta ahora no se han encontrado mecanismos para superarlo. La mirada por lo tanto, debería estar en mejorar la eficiencia productiva reduciendo costos de producción y transacción y entre los diferentes eslabones.

El procesamiento por ser semindustrial hace incurrir en mayores costos al no disponer de ambiente, espacio y equipos para optimizar el trabajo (demora en acopio de la materia prima, pesado, almacenamiento del producto terminado, embalaje, además de la contaminación que acelera el deterioro del producto limitando las posibilidades de negociación).

A continuación mostramos el precio de venta de algunas presentaciones de néctar de naranja en la ciudad de Sandia.

- Néctar 250 ml. (S/unid.): 0.50
- Néctar 500 ml. (S/unid.): 1.00
- Néctar 1000 ml. (S/unid.): 2.00
- Néctar 2000 ml. (S/unid.): 4.00

c) Plaza (Mercado)

O canal de distribución, está conformada por las entidades cuyas actividades permiten el traslado del producto del lugar de producción al de consumo.

Por sus características propias, se establece, la existencia de solamente un canal de comercialización, tomando en cuenta al productor de néctares, que es donde se inicia el proceso de comercialización, hasta llegar en forma directa al consumidor final.

La comercialización de néctares al mercado se realiza (en la mayoría de las plantas) de la siguiente manera:

El productor de néctar comercializa su producción en los mercados de la zona, especialmente los días de feria o plaza. Muchas veces los productores llevan su producción a ciudades como Sandia y Juliaca, pero en cantidades mínimas, debido al alto costo de transporte que ocasiona trasladar estos productos a mercados más grandes.

d) Promoción

A través de la promoción, la empresa informa al mercado y busca persuadirlo respecto de los productos que ofrece.

Los productores de néctares, señalaban “las ferias son importantes porque en ellas se puede conocer nuevas tecnologías de procesamiento de néctar y jugos, es también el lugar donde uno puede exhibir los que produce y sobre todo recibir sugerencias para mejorar”.

Los mercados o ferias son una de las fuentes más importantes de información y comunicación en áreas rurales. El mercado no sólo es un lugar para intercambiar productos; es también un lugar para intercambiar datos, información y conocimiento. Este intercambio de información es entre los productores y comerciantes, pero principalmente entre los productores, es de gran importancia para el proceso de cambio tecnológico.

Las MYPES productoras de néctares, en su mayoría no aplican estrategias de promoción para llegar al mercado consumidor, ya que las consideran caras y poco efectivas.

4.1.3.3. FINANZAS (DINERO)

En el medio, un eslabón que tiene mucha importancia, es el sector crediticio financiero, que de una y otra manera, está muy relacionado con las MYPES productoras de néctares. Sin embargo, es necesario mencionar algunas consideraciones sobre este eslabón:

Una característica en este tema es el que al sistema financiero crediticio, acuden generalmente los productores medianos y grandes y en muy poca proporción los pequeños, especialmente a las instituciones financieras como Bancos y otros. Sin embargo, existen algunas entidades financieras como: Caja Municipal Arequipa, Caja Municipal Cusco, Caja Rural Los Andes, Financiera EDIFYCAR, que brindan créditos y financiamiento a las MYPES. En las zonas de investigación no existe ninguna entidad crediticia al cual pueden acceder los productores de néctares, lo que hace aún más difíciles el acceso a un crédito.

Las finanzas son importantes en todas las áreas de las MYPES. Así por ejemplo la infraestructura y el equipamiento de las plantas, es deficiente en su mayoría, exceptuando algunas plantas desarrolladas e implementadas, que fueron construidas con aportes

propios de los productores, sin financiamiento de la banca del estado. Algunas plantas funcionan en ambientes inadecuados, sin los mínimos elementos que garanticen la sanidad e inocuidad de los productos, siendo la tendencia de este espacio, buscar la cooperación de instituciones que vienen implementando infraestructura comercial.

4.1.3.4. RECURSOS HUMANOS (PERSONAL)

Son muy pocas las MYPES productoras de néctares de los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya en la provincia de Sandia que cuentan en su estructura organizacional con las 4 áreas básicas de toda empresa (producción, finanzas, recursos humanos y ventas), es el propio gerente (dueño) que asume muchas veces todas las funciones, excepto en el área de producción.

Empezando por el dueño-gerente de las MYPES productoras de néctares de los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya en la provincia de Sandia, la mayoría no cuentan con estudios superiores universitarios o no universitarios. Es por ello que se desconoce el manejo y la importancia que tienen los recursos humanos dentro de una empresa.

Por lo general el personal que labora en las MYPES productoras de néctares de los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya en la provincia de Sandia, no es calificado o no ha tenido una formación técnica en un instituto, son simples aprendices que empiezan a trabajar como ayudantes de un “maestro”, que a la postre este maestro va a formar también su propia planta. Al no tener una formación técnica, se desconoce por lo tanto aspectos básicos para el funcionamiento adecuado de una MYPE como por ejemplo: gestión empresarial, control de calidad, recursos humanos, investigación y desarrollo, Procesamiento, finanzas, comercialización, etc.

Muchas de las MYPES al no estar formalizadas, trabajan clandestinamente, no cuentan con planillas de pago al personal, no invierten en capacitación y desarrollo de capacidades de sus trabajadores y en la mejora de su planta.

En la actualidad es necesario que al frente de la planta se encuentre un técnico que conozca el proceso global y que sea capaz de relacionar todos los datos que van desde las materias primas hasta el producto final.

4.1.4. ANÁLISIS FODA

Después de haber analizado el análisis del entorno externo, el análisis industrial o de competitividad y el análisis de entorno interno, se está en las condiciones de realizar el análisis FODA, que nos permitirá junto a la investigación desarrollar las estrategias para lograr los objetivos del plan estratégico. Del análisis del “entorno externo” y del análisis industrial o de competitividad se vislumbran las *amenazas* y *oportunidades*, mientras que del “análisis del entorno interno” se desarrollan las *fortalezas* y las *debilidades*. A continuación, se presenta en análisis FODA de las MYPES productoras de néctares de los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya en la provincia de Sandia en la región Puno.

I. ENTORNO EXTERNO

A. AMENAZAS

- Deterioro del medio ambiente, por contaminación ambiental: Contaminación del agua, suelo y aire.
- Politización del sector agrario a nivel regional y nacional.
- Políticas desfavorables del gobierno central para el desarrollo de la región.
- Duplicidad de funciones y actividades de entidades públicas y privadas.
- Importación ilegal de néctares (Bolivia, Chile).

- Mercado reducido y poco exigente respecto a la calidad.
- Problemas sociales focalizados constantes.
- Desgravación arancelaria de los néctares por acuerdos de libre comercio ALCA, MERCOSUR y CAN.
- Condiciones al acceso financiero excesivamente duras.
- Vías de comunicación deficientes que dificultan el transporte de insumos así como la comercialización, servicios y otros.
- Posibilidad de que nuevas empresas de capitales extranjeros o nacionales y con mayor tecnología ingresen al mercado.
- Falta de continuidad en las políticas y planes de desarrollo del gobierno central y gobierno regional.
- Exigencias de muchos países del cumplimiento de estándares de calidad y normativas éticas (responsabilidad social y ambiental) lo cual limita la participación de muchas MYPES en el exterior porque no han adaptado su gestión, productos y servicios a estos requerimientos.
- Proceso de descentralización lenta.
- Comercialización ilegal de productos y mercancías.

B. OPORTUNIDADES

- Acceso de los productores organizados en el proceso del presupuesto participativo.
- Disposición del gobierno regional y gobiernos locales para la inversión en el desarrollo agroindustrial.
- Disponibilidad de fuentes de financiamiento interno y de cooperación técnica internacional para proyectos agropecuarios y medio ambientales.

- Creciente demanda nacional e internacional de productos agropecuarios ecológicos.
- Realización de ferias agropecuarias y agroindustriales a nivel distrital, regional, nacional e internacional.
- Apertura comercial internacional.
- Estabilidad económica del país y voluntad política nacional para la gestión pública moderna.
- Perspectivas de crecimiento del mercado y acceso a entidades financieras.
- Mano de obra calificada y no calificada.
- Incremento del consumo de productos derivados diversificados de frutas y con mayor valor agregado. Con productos con un mayor tiempo de vida, que permiten abastecer e ingresar a nuevos mercados.
- La innovación y auge tecnológico y de comunicaciones ofrece variedad de oportunidad que incluyen el comercio electrónico y el mercadeo virtual facilitando la comercialización.
- Aprovechar los grandes pasos en la inserción internacional que ha dado el Perú al suscribirse a Tratados internacionales, Acuerdos comerciales y culturales con diversos países.
- Construcción del corredor interoceánico que favorece el desarrollo regional.
- Mayor capacidad de absorber, difundir y crear conocimiento e información para la mejora de la productividad, el crecimiento y bienestar de los sectores público y privado.

II. ENTORNO INTERNO

A. *DEBILIDADES*

- Falta de recursos financieros específicos para el tipo de producción de néctares, que contemple plazos adecuados a las necesidades técnicas del sector, así como tasas de intereses reales que incentive la inversión empresarial.
- Falta de la implementación de un plan estratégico de desarrollo del sector, con participación de las MYPES productoras de néctares de toda la región Puno.
- Falta de implementación de sistemas de control de calidad para la producción de néctares, con fines de llegar al mercado en mejores condiciones de competitividad (calidad e higiene).
- Limitado conocimiento tecnológico, gestión empresarial y manejo de costos por parte de las MYPES productoras de néctares.
- Débil organización de las MYPES productoras de néctares.
- Débil integración y concertación entre instituciones públicas – privadas y organizaciones de productores de néctares.
- Deficientes estrategias de comercialización.
- Limitada infraestructura de producción, conservación y comercialización de néctares de frutas.
- Escasa disponibilidad de profesionales y técnicos competitivos en la región para el desarrollo agroindustrial.
- Capacidad baja de negociación y gestión, por parte de las MYPES productoras de néctares.
- Deficiente sistema de información y comunicación sobre mercado (producción, precios, oferta, demanda).

- La elevada competencia al interior de la industria ha traído como consecuencia que muchas de las empresas del sector, especialmente las de menor tamaño, tengan reducidos márgenes de utilidad e inclusive pérdidas.
- Obsolescencia de maquinarias y equipos de algunas plantas procesadoras de néctares de frutas que afectan la calidad del producto, sus costos y como consecuencia la competitividad del sector.
- Escasa práctica de prevención de riesgos ambientales por parte de las MYPES productoras de néctares.
- Débil cultura de investigación, innovación tecnológica para el desarrollo de las MYPES productoras de néctares.
- Escaso liderazgo y competitividad en las MYPES productoras de néctares.

B. FORTALEZAS

- Productores de néctares con experiencia y conocimientos en tecnología de procesamiento.
- Predisposición de las MYPES productoras de néctares a la innovación y adaptación de tecnologías
- Producción de néctares y jugos de frutas con perspectivas de crecimiento.
- Conocimiento de nuevas tecnologías de producción de néctares.
- Capacidad de generación de empleo.
- Existencia de mano de obra calificada para la industria de los néctares.
- Capacidad de oferta de una amplia gama de presentaciones de néctares de frutas y de buena calidad.

- En términos de flexibilidad y rapidez de intervención las MYPES mantienen algunas ventajas frente a las grandes empresas. Estas empresas son más flexibles y utilizan menos capital que las empresas de mayor tamaño.
- Alta creatividad y emprendimiento empresarial.

4.2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para cumplir los objetivos de esta investigación y de acuerdo a la forma en que fue diseñado el instrumento de investigación, el análisis de datos se realizó con un enfoque cualitativo. Uno de los retos para realizar un análisis de tipo cualitativo, es saber ordenar y clasificar el gran volumen de información que se llega a recolectar. Después discriminar aquella que no es tan relevante para el objeto de estudio.

ANÁLISIS CUALITATIVO DE DATOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los dueños de las MYPES productoras de néctar de los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya en la provincia de Sandia, región Puno, para cual se han realizado como se mencionó anteriormente 13 encuestas; 08 en San Juan del Oro y 05 en Yanahuaya.

Figura 6. Registro sanitario y habilitación de planta

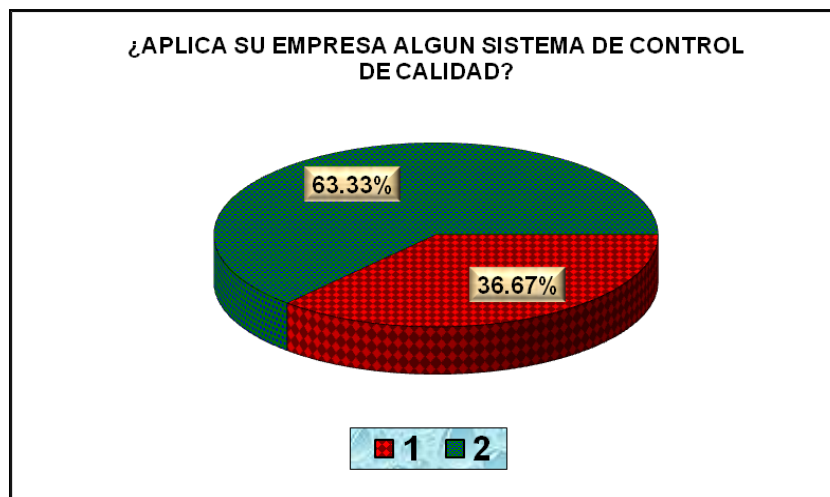


1. SI
2. NO

En la figura 6, se puede observar que solamente el 13.33% de las plantas productoras de néctar de naranja, cuentan con registro sanitario y habilitación de planta,

mientras que el 86.67% de las plantas no cuenta con estos requisitos básicos para la producción formal de este producto.

Figura 7. Sistema de control de calidad

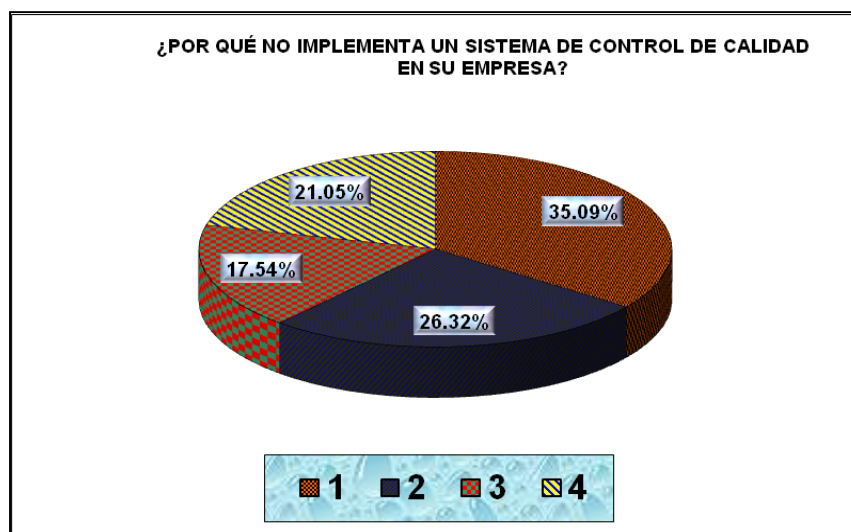


1. SI
2. NO

En la figura 7, se observa que el 36.67% de las plantas de procesamiento de néctar, tienen implementado un sistema de control de calidad (BPM, HACCP) mientras que el 63.33%, no lo tiene implementado. Esto nos demuestra que la mayoría de las plantas procesadoras de néctar de naranja, aún vienen produciendo néctar de forma artesanal, sin considerar los parámetros de calidad que se requiere para este tipo de productos, de acuerdo a estándares y Normas Técnicas de alcance nacional e internacional.

En la figura 8, se puede observar que el 35.09% de las plantas productoras de néctar, no implementa un sistema de control de calidad, porque según ellos desconocen su implementación, el 26.32% no lo hacen porque lo consideran muy caro, el 21.05%, manifiesta que no lo implementa porque nadie lo hace y un 17.54%, manifiesta que no es necesario su implementación.

Figura 8. Por qué no implementar un sistema de control de calidad



1. DESCONOZCO SU IMPLEMENTACIÓN
2. ES MUY CARO
3. NO ES NECESARIO
4. NADIE LO HACE

Figura 9. Equipos para la producción de néctar de naranja

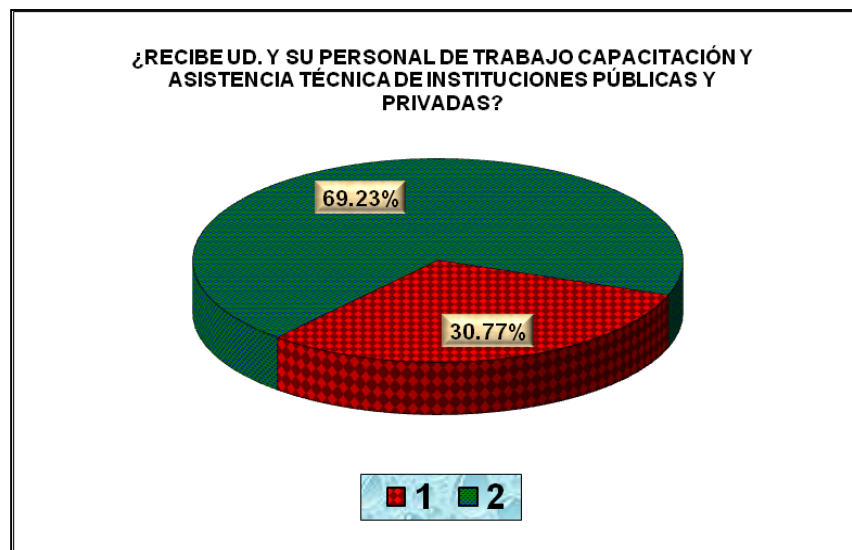


1. SI
2. NO

En la figura 9, se puede observar que el 23.08% de las plantas, cuentan con los equipos necesarios para la producción de néctar, mientras, que el 76.92%, no cuentan.

Esto nos demuestra que la mayoría de las plantas productoras de néctar, vienen aun produciendo de forma artesanal.

Figura 10. Capacitación y asistencia técnica de instituciones



1. SI
2. NO

En la figura 10, se puede observar que el 30.77% de las plantas productoras de néctar, reciben capacitación y asistencia técnica por parte de las instituciones públicas y privadas, mientras que un 69.23% no las han recibido. Esto demuestra que muchos de los proyectos de instituciones privadas y públicas para este sector, aún no han llegado a algunas zonas potenciales de producción de néctar.

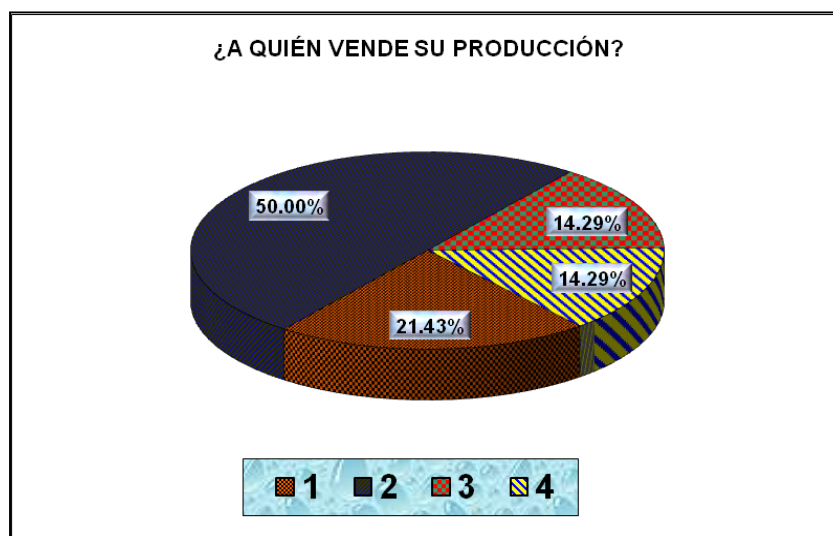
En la figura 11, observamos que el 34.44% de las plantas productoras de néctar, han recibido o vienen recibiendo capacitación y asistencia técnica por parte del Ministerio de Agricultura, el 30.00% los hace de los gobierno regional y gobierno local, mientras que un 22.22%, lo hace Agrorural y solo un 13.34% recibe capacitación y asistencia técnica de ONGs y otras instituciones.

Figura 11. Instituciones que brindan capacitación y asistencia técnica



1. GOBIERNO REGIONAL, MUNICIPAL
2. MINISTERIO DE AGRICULTURA
3. AGRORURAL
4. ONGs.

Figura 12. Destino de la producción de néctar

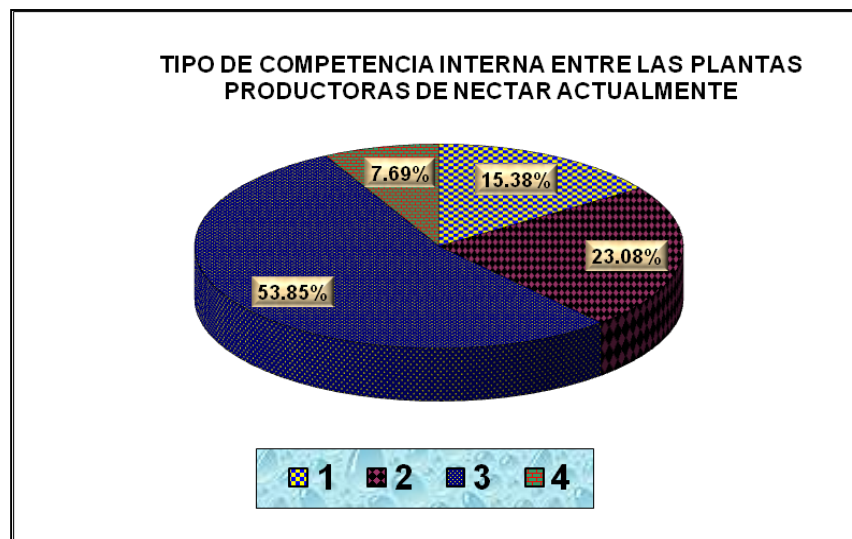


1. INTERMEDIARIO
2. MERCADO LOCAL
3. MERCADO REGIONAL
4. OTROS

En la figura 12, se puede observar que el 21.43% de las plantas productoras de néctar, venden su producción a los intermediarios, un 50.00% lo hace en los mercados locales (generalmente los días de feria o plaza), mientras que un 14.29%, lo comercializa

en los mercados regionales de Azángaro, Juliaca y Puno y un 14.29% comercializa su producción a otros actores.

Figura 13. Tipo de competencia interna entre las plantas



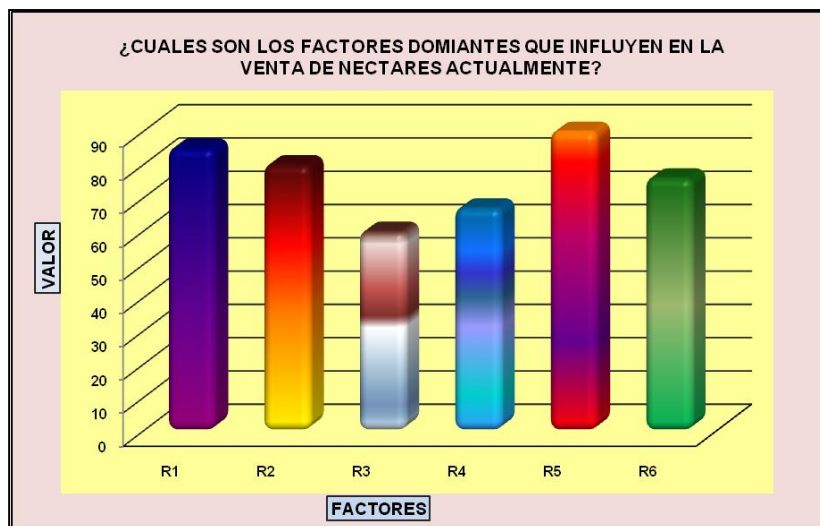
1. EQUITATIVA
2. DESLEAL
3. DESORGANIZADA
4. ORGANIZADA

En la figura 13, se puede observar, que el 53.85% considera que la competencia interna entre las plantas productoras de néctar, es desorganizada, un 23.08%, lo considera como desleal, mientras que un 15.38% menciona que la competencia es equitativa y por último un 7.69%, lo considera como organizada. Se puede concluir entonces que no existe asociatividad comercial entre los productores de néctar, cada uno trabaja en forma individual.

Para los productores de néctar de naranja, las condiciones de transporte, la calidad del producto, el precio y el registro sanitario y la marca, son los factores más importantes en la venta de néctar de naranja como se muestra en la figura 14. Pero también los productores consideran importantes otros factores (pero en menor medida) como la flexibilidad en la negociación y el servicio al cliente. Definitivamente, los productores

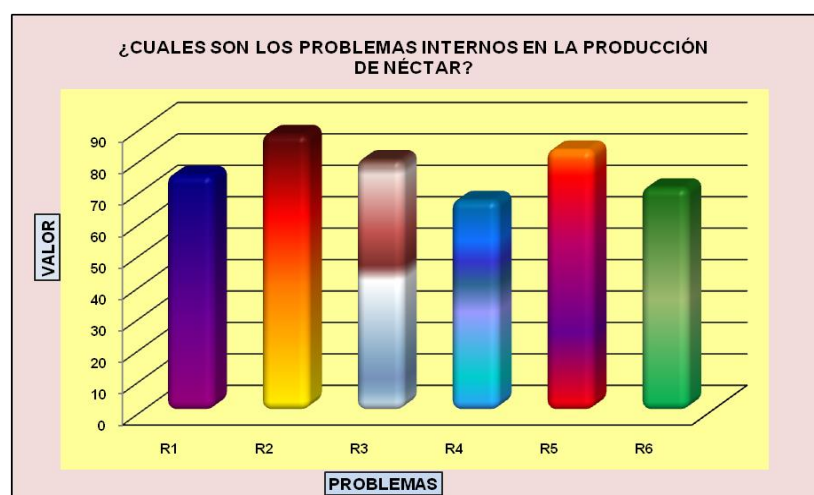
que tienen registro sanitario y marca, venderán a precios más altos que los que no lo tienen.

Figura 14. Factores que influyen en la venta de néctar



- R1= Precio
- R2= Calidad del producto
- R3= Flexibilidad en la negociación
- R4= Servicio al cliente
- R5= Condiciones de Transporte
- R6= Registro sanitario y marca de néctar de naranja.

Para los productores de néctar de naranja, el problema interno más importante es que no se cuenta con la tecnología necesaria, seguido por la infraestructura inadecuada y del personal de trabajo poco capacitado, como se muestra en la figura 15. La mala calidad de la materia prima (naranja), también es un problema importante en la producción de néctar. En un segundo plano y en orden de importancia se encuentran los problemas de desconocimiento de la gestión empresarial y que no existe una adecuada planificación.

Figura 15. Problemas internos en la producción de néctares

- R1= Mala calidad de la materia prima
 R2= No se cuenta con tecnología
 R3= Personal poco capacitado
 R4= Desconocimiento de la gestión empresarial
 R5= Infraestructura inadecuada
 R6= No hay planificación

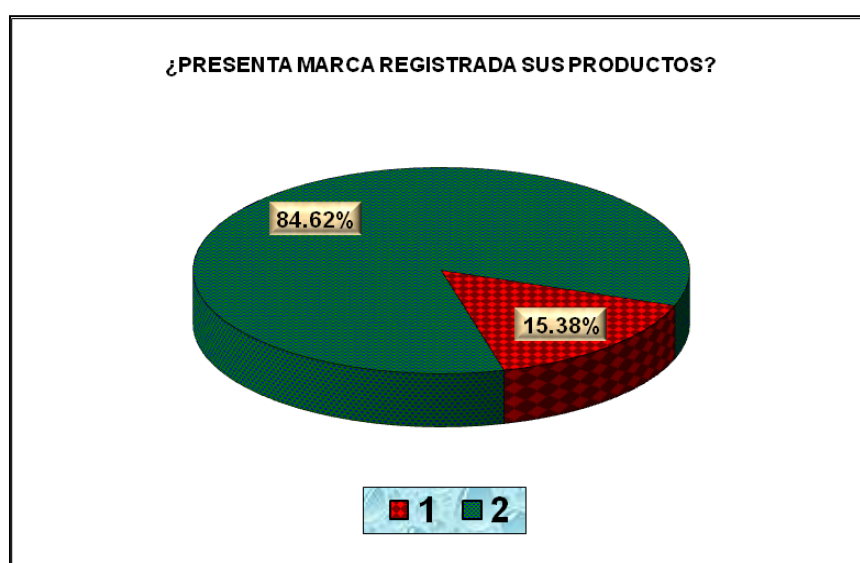
Para los productores de néctar de naranja, el problema externo más importante para la producción de néctar, es la desorganización (no hay asociatividad), seguido muy de cerca por las vías de comunicación en mal estado, como se muestra en la figura 16. La informalidad de las plantas y la capacitación y asistencia técnica inadecuada e insuficiente, se convierte también en un problema de importancia considerable en la producción de néctar. El acceso al crédito y financiamiento y la comercialización, son problemas que los productores también consideran importantes pero en menor magnitud que los anteriores.

Figura 16. Problemas externos en la producción de néctares



- R1= Desorganización (No hay asociatividad)
- R2= Acceso al crédito y financiamiento
- R3= Capacitación y asistencia técnica inadecuada
- R4= Comercialización (intermediarios)
- R5= Informalidad de las plantas
- R6= Vías de comunicación en mal estado

Figura 17. Marca registrada

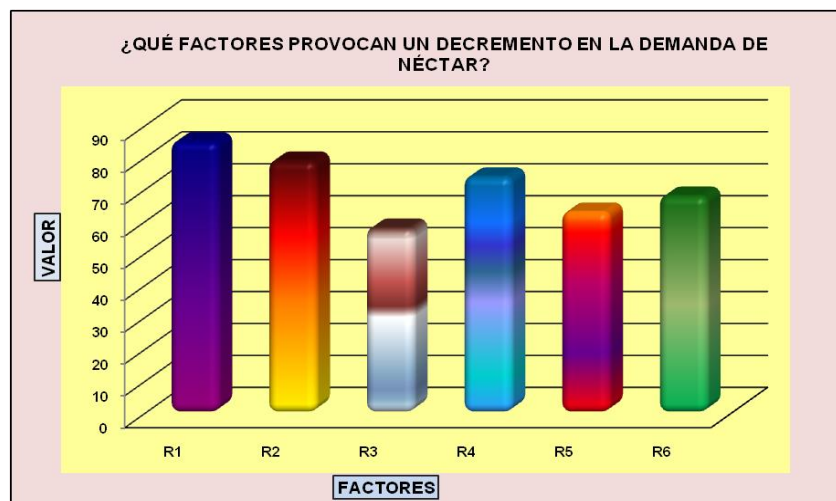


- 1. SI
- 2. NO

En la figura 17, se puede observar que el 84.62% de las plantas productoras de néctar, no cuentan con marca registrada de los productos que elaboran, mientras que el

15.38%, si cuentan con marca registrada. Esto corrobora a que la mayoría de las MYPES productoras de néctar son informales.

Figura 18. Factores que provocan un decremento en la demanda



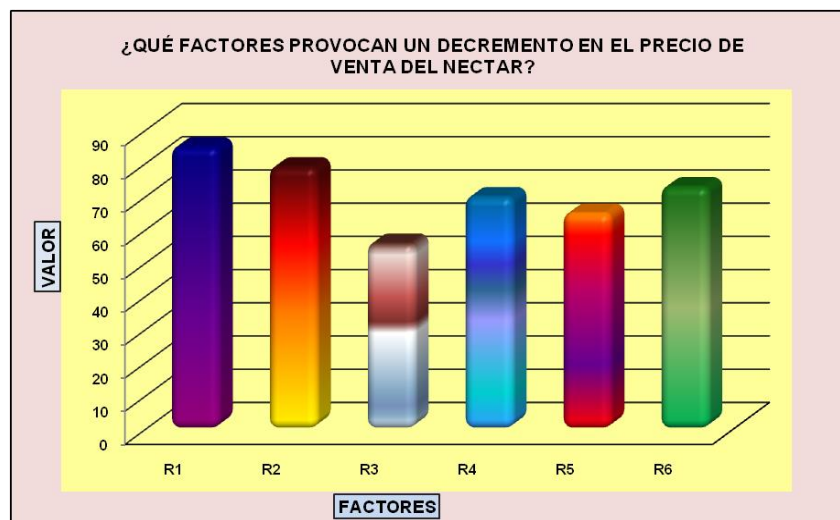
- R1= Baja calidad de los productos
- R2= Alto precio para el consumidor final
- R3= Actuación de intermediarios
- R4= Bajo hábito de consumo de néctar de naranja.
- R5= Economía del país
- R6= Crisis económica del consumidor final

Para los productores de néctar de naranja, la causa principal que provoca el decremento de la demanda del néctar de naranja, es la baja calidad de sus productos, como se muestra en la figura 18. Otro factor importante es el alto precio de los productos para el consumidor final. Otro factor que complementa a los dos precedentes es bajo hábito de consumo de néctar de naranja. La actuación de intermediarios, la crisis económica del consumidor final y la economía del país son también factores importantes que influyen en el decremento de la demanda y que hay que tomarlos en cuenta.

Para los productores de néctar de naranja, la causa principal que provoca el decremento del precio de venta del néctar de naranja, es la baja calidad de los productos, como se muestra en la figura 19. Otro factor es la tecnología a producir y el alto precio de los productos de la competencia en el mercado, es decir existe la libre oferta y

demanda. Otro factor que complementa a los precedentes es el bajo hábito de consumo de néctar. La economía del país y la actuación de intermediarios, son también factores importantes que influyen en el decremento del precio de venta.

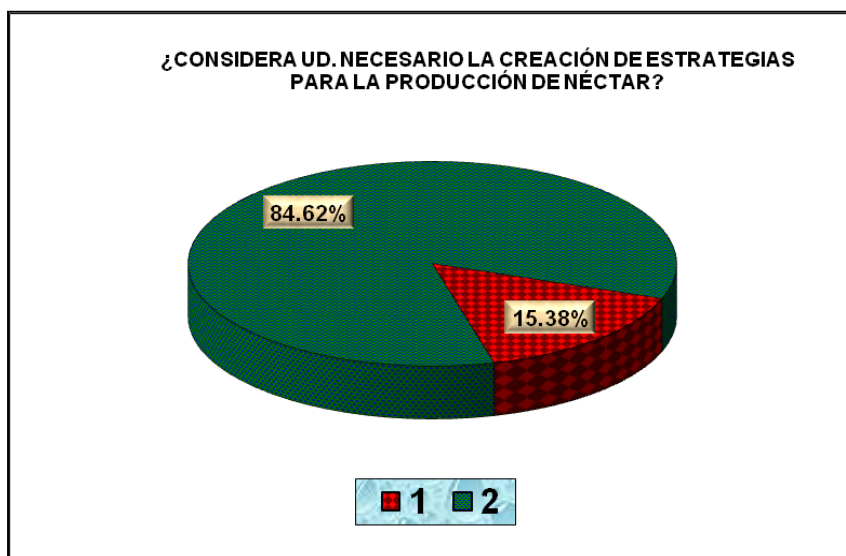
Figura 19. Factores que provocan un decremento en el precio de venta



- R1= Baja calidad de los productos
- R2= Tecnología para producir
- R3= Actuación de intermediarios
- R4= Bajo hábito de consumo de néctar de naranja.
- R5= Economía del país
- R6= Precios en el mercado

En la figura 20, se puede observar que el 84.62% de las plantas productoras de néctar, considera que es necesario la creación de estrategias para la producción de néctar de naranja, mientras que el 15.38% no considera necesario ni importante la creación de estrategias.

Figura 20. Estrategias para la producción de néctar



- 1. SI
- 2. NO

Figura 21. Elementos internos para desarrollar la estrategia

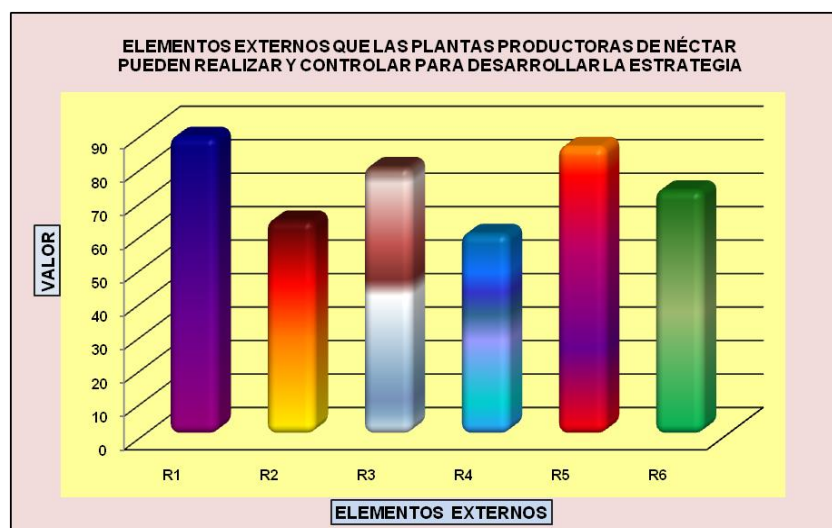


- R1= Invertir en Tecnología, investigación y desarrollo
- R2= Capacitación del personal
- R3= Estrictos controles de calidad
- R4= Elaboración de alimentos inocuos y ecológicos
- R5= Controlar el uso racional de los recursos
- R6= Tratamiento de los residuos

Para los productores de néctar de naranja, la acción más importante a corto plazo es invertir en tecnología, investigación y desarrollo para la elaboración de alimentos inocuos y ecológicos y para ello otra acción importante a tomar en cuenta es la

capacitación al personal de la planta, como se muestra en la figura 21. Junto a lo mencionado se tiene también que controlar el uso racional de los recursos, implementar estrictos controles de calidad y sobre todo tener responsabilidad social para el tratamiento de los residuos.

Figura 22. Elementos externos para desarrollar la estrategia



- R1= Apoyo productivo por parte del gobierno local, regional y central
 R2= Concientización para el consumo de néctar de naranja en Puno por parte del gobierno.
 R3= Invertir en anuncios en medios masivos de comunicación para incrementar la demanda.
 R4= Estrictos controles de calidad por parte de las autoridades.
 R5= Mejorar las vías de comunicación
 R6= Impulso al desarrollo de marcas colectivas.

Para los productores de néctar de naranja, los elementos externos más importantes para desarrollar la estrategia en el corto plazo son: el apoyo productivo por parte del gobierno local, regional y central para la mejorar de las vías de comunicación, y ello además, permitirá el impulso al desarrollo de marcas colectivas. Además para incrementar la demanda es necesaria la concientización para el consumo de néctar de frutas en Puno por parte del gobierno a través de anuncios en medios masivos de comunicación, como se muestra en la figura 22. Además se hace necesaria e importante

la implementación de estrictos controles de calidad por parte de las autoridades pertinentes.

En la figura 23, se puede observar que el 92.31% de las plantas productoras de néctar, considera que la planificación estratégica es un buen recurso para incrementar la productividad y rentabilidad de las MYPES, mientras que el 7.69%, no considera necesario ni importante la planificación estratégica.

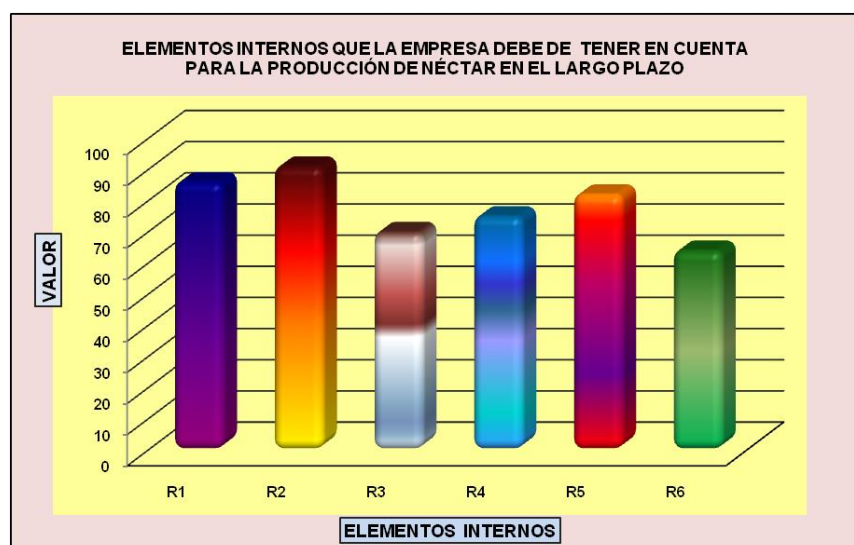
Figura 23. La planificación estratégica como recurso para incrementar la productividad y rentabilidad



1. SI
2. NO

Para los productores de néctar de naranja, la acción interna más importante que se debe tener en cuenta a largo plazo es invertir en tecnología y capacitación constante al personal de planta y a los productores de materia prima y con ello lograr mejorar la calidad de los néctares, como se muestra en la figura 24. También se debe mejorar los sistemas de compra y venta, así como llevar un control de los costos de producción.

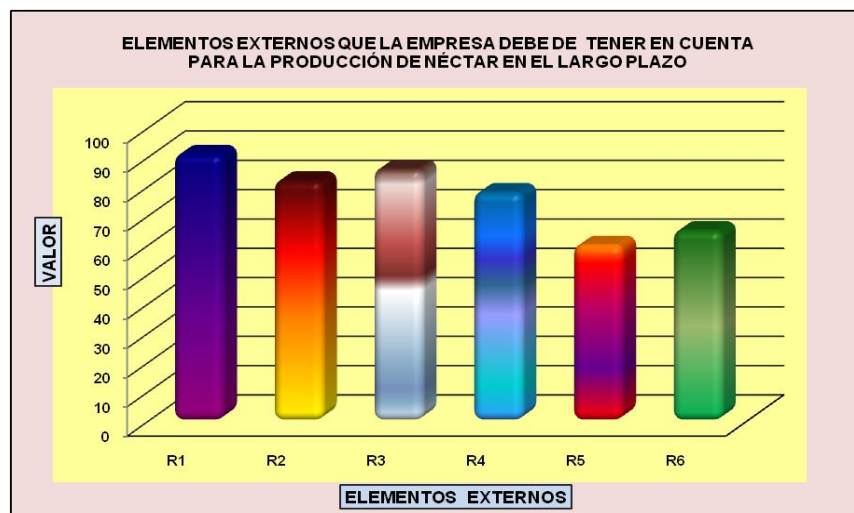
Figura 24. Elementos internos que la empresa debe tener en cuenta para la producción de néctar en el largo plazo



- R1= Esfuerzo por mejorar la calidad de los néctares
- R2= Implementación de tecnología
- R3= Control de costos de producción
- R4= Constante capacitación a productores de materia prima
- R5= Constante capacitación a personal de planta
- R6= Mejorar los sistemas de compra y venta.

Para los productores de néctar de naranja, las acciones externas más importantes que se deben tener en cuenta a largo plazo es el apoyo gubernamental de tipo económico, así como también lograr la asociatividad entre los productores de néctar y promover alianzas entre proveedores y comercializadores, como se muestra en la figura 25. Se debe también promover el cuidado del medio ambiente y desarrollar la gestión empresarial en las plantas.

Figura 25. Elementos externos que la empresa debe tener en cuenta para la producción de néctar en el largo plazo



- R1= Asociatividad entre productores de néctar
- R2= Promover alianzas entre proveedores y comercializadores
- R3= Apoyo gubernamental de tipo económico
- R4= Promover el cuidado del medio ambiente
- R5= Promover la responsabilidad social de las empresas
- R6= Desarrollar la gestión empresarial

Como se puede observar en la figura 26, para los productores de néctar de naranja de la región Puno, todos los valores son importantes y deben ser promovidos en todas las MYPES. Ellos destacan los valores de solidaridad y trabajo en equipo como los más importantes. Luego destacan la honestidad, el respeto y la responsabilidad social. Para lograr ello se tiene que buscar el cambio de actitud de cada uno de los trabajadores y directivos de las plantas dedicadas a la producción de néctar.

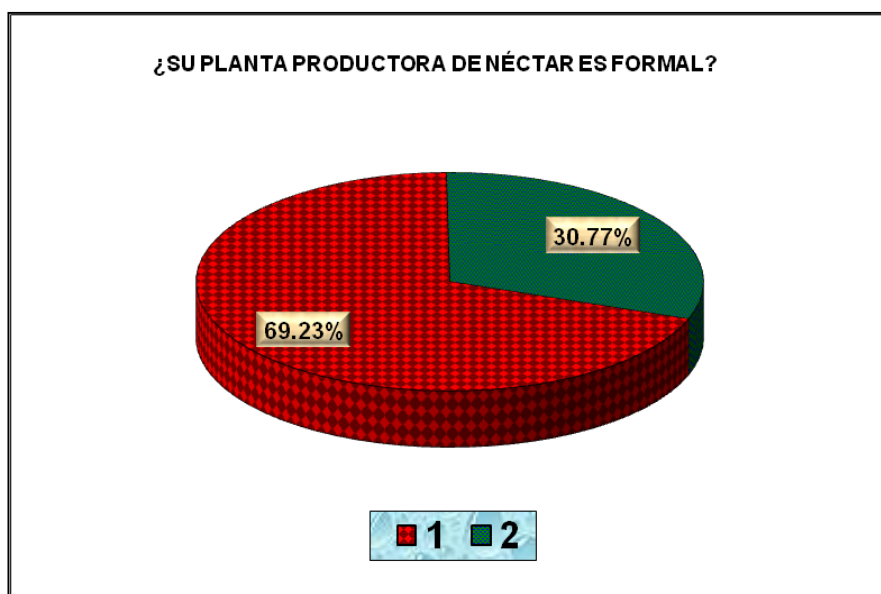
En la figura 27, se puede observar que el 69.23% de las plantas productoras de néctar en el distrito de San Juan del Oro y Yanahuaya, esta formalizada y el 30.77% no está formalizada. Esto nos indica que hay una buena cantidad de plantas que vienen laborando en forma clandestina y compiten de una forma desleal en el mercado.

Figura 26. Valores que se deben promover en las plantas productoras de néctar



- R1= Trabajo en equipo
- R2= Responsabilidad social
- R3= Honestidad
- R4= Solidaridad
- R5= Servicio
- R6= Respeto

Figura 27. Formalización de las plantas productoras de néctar



- 1. SI
- 2. NO

4.3. RESULTADOS POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS

4.3.1. RESULTADOS DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 1.

- **FACTORES QUE CONLLEVAN A UNA FALTA DE COMPROMISO SERIO POR PARTE DEL GOBIERNO REGIONAL CON LAS MYPES**
 - Informalidad de las MYPES
 - Desorganización de las MYPES
 - Falta de capacitación y asistencia técnica a las MYPES
 - Falta de compromiso social por parte de las MYPES
 - Falta de educación ambiental de las MYPES
 - Ausencia de políticas de desarrollo para las MYPES
 - Desarticulación de la cadena productiva de frutales

4.3.2. RESULTADOS DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 2.

- **CONSECUENCIAS QUE GENERAN LA FALTA DE CAPACITACIÓN TÉCNICA, ORGANIZATIVA Y EMPRESARIAL DE LAS MYPES**
 - Limitado conocimiento tecnológico, gestión empresarial y manejo de costos por parte de las MYPES
 - Producción de néctar de mala calidad falta de implementación de BPM
 - Deficiente capacidad de producción
 - Desconocimiento de marketing y ventas
 - Desconocimiento del manejo de finanzas
 - Escaso manejo de recursos humanos
 - Ausencia de estandarización de la producción

4.3.3. RESULTADOS DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 3.

- **DESVENTAJAS QUE ORIGINA EL DEFICIENTE NIVEL DE ORGANIZACIÓN DE LAS MYPES**
 - Débil integración y concertación entre instituciones públicas – privadas y organizaciones de productores de néctares.
 - Capacidad baja de negociación y gestión, por parte de las MYPES
 - Deficiente sistema de información y comunicación sobre mercado (producción, precios, oferta, demanda).
 - Escaso liderazgo, trabajo en equipo y competitividad en las MYPES

4.3.4. RESULTADOS DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 4.

- **GRADO DE INFLUENCIA DE LA DEFICIENTE INFRAESTRUCTURA Y LA ESCASA TRANSFERENCIA DE NUEVAS TECNOLOGÍAS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN**
 - Obsolescencia de maquinarias y equipos de algunas plantas procesadoras de néctares de frutas que afectan la calidad del producto, sus costos y como consecuencia la competitividad del sector.
 - Las MYPES representan a la pequeña industria o empresa familiar. Básicamente es de elaboración de néctar de naranja, donde un 90 % opera con equipos inadecuados y pésimas condiciones de higiene, en este grupo se están incorporando equipos de acero inoxidable como Pulpeadora, licuadoras industriales, envasadoras, etc.
 - Uno de los mayores problemas que tiene es la deficiente infraestructura. Las plantas no están diseñadas para este tipo de procesos. La ubicación no

- es la adecuada, esto permite que el proceso productivo tenga varios imperfectos.
- El punto crítico que se presenta en las pequeñas plantas productoras de néctares es el control de calidad, ya que no cuentan con un sistema de control de calidad durante el proceso de producción de néctares. No aplican las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).
 - En cuanto a las exigencias del consumidor respecto al néctar de naranja, las mismas tampoco son mayores. Más del 70% de la población consumidora prefiere néctares con marca establecida como los néctares de las marcas: Frugos, Tampico, Gloria, Laive, etc. Esto debido entre otras cosas, a la mayor garantía de higiene en su elaboración. Siendo los precios bastante aproximados respecto a los producidos artesanalmente, pero con muchas dudas respecto a la higiene.
 - El canal de distribución, está conformada por las entidades cuyas actividades permiten el traslado del producto del lugar de producción al de consumo. Por sus características propias, se establece, la existencia de solamente un canal de comercialización, tomando en cuenta al productor de néctares, que es donde se inicia el proceso de comercialización, hasta llegar en forma directa al consumidor final.
 - La comercialización de néctares al mercado se realiza (en la mayoría de las plantas) de la siguiente manera: El productor de néctar comercializa su producción en los mercados de la zona, especialmente los días de feria. Muchas veces los productores llevan su producto a ciudades como Sandia y Juliaca, en cantidades mínimas, debido al costo de transporte.

4.4. PLAN ESTRATÉGICO

En este capítulo, se presentará el PLAN ESTRATÉGICO para la unidad de estudio (MYPES PRODUCTORAS DE NÉCTAR DE NARANJA DE LOS DISTRITOS DE SAN JUAN DEL ORO Y YANAHUAYA) de la presente investigación. Además al final del presente plan, se ha propuesto una estructura de CADENA DE VALOR con lo que las MYPES de este sector deberían operar con la finalidad de crear valor en las diferentes actividades.

4.4.1. VISIÓN

MYPES organizadas, rentables, competitivas, con innovación permanente y líderes en la producción de néctares saludables, que abastecen al mercado regional y nacional e internacional.

4.4.2. MISIÓN

Brindar a los consumidores un producto de calidad garantizada contribuyendo a una adecuada alimentación en los hogares. Estamos comprometidos en ser para nuestros proveedores y clientes el mejor socio estratégico. Contribuimos al crecimiento de nuestros colaboradores y al bienestar de la comunidad operando con responsabilidad social.

4.4.3. VALORES

- **COOPERACIÓN – TRABAJO EN EQUIPO:** Las MYPES productoras de néctar, trabajan de manera conjunta (en equipo) en un ambiente de respeto uniendo sus capacidades intelectuales y físicas con el propósito de aprovechar las oportunidades y generar ingresos equitativos.

- **RESPONSABILIDAD:** Cada MYPE debe cumplir con sus compromisos y responsabilidades adquiridas con respecto a los demás agentes de la cadena y brindar un aporte efectivo al desarrollo competitivo y sostenible
- **PERSEVERANCIA:** Las MYPES desarrollan sus actividades con empeño y determinación para hacer competitiva y sostenible este sector.
- **CREATIVIDAD:** Las MYPES están abiertas a nuevas ideas, enfoques e información y mejoran e innovan sus procesos tecnológicos y de gestión con el propósito de incrementar su participación en el mercado y satisfacer a los consumidores.
- **PROACTIVIDAD:** Las MYPES analizan constantemente el comportamiento del sector y actúan anticipándose a los problemas futuros, necesidades o cambios. La globalización ha interconectado los mercados, por lo que pase en uno repercute en el otro.
- **CONFIANZA-AMISTAD:** Condición para lograr compromiso con la empresa y autonomía para crear. Estimula la eficiencia y evita limitarse a señalar los errores, sino por el contrario, ayuda a corregirlos y superarlos.
- **CALIDAD TOTAL - PRODUCTIVIDAD:** Producir bien desde el inicio, en una cadena de responsabilidades, satisfaciendo las necesidades del cliente.
- **RESPETO AL MEDIO AMBIENTE:** Es actuar en armonía con el entorno ecológico, promoviendo la conservación de la naturaleza, requerimiento básico para lograr mejores condiciones de vida en el futuro.
- **SOLIDARIDAD SOCIAL:** Compromiso de la empresa y de las personas que la conforman, en apoyo de la comunidad. Este valor se potencia aún más debido a las diferencias sociales de nuestro país.

4.4.4. POLÍTICAS PARA LAS MYPES

El gobierno central y el gobierno regional, para el desarrollo de las MYPES productoras de néctar de los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya en la provincia de Sandia, deben implementar las siguientes políticas de desarrollo de este sector, para que los objetivos y las estrategias del presente plan estratégico sean desarrollados eficientemente:

A) DESARROLLO DEL MERCADO INTERNO

- Promover programas de fomento a la producción y mejoramiento de la calidad de los productos a partir de frutas, en diferentes provincias de la región.
- Mayor control en las importaciones legales e ilegales de bebidas a base a frutas (néctares y jugos)
- Apoyar y consolidar el “Consuma lo Nuestro”.
- Desarrollar programas de capacitación permanentes, para las MYPES productoras de néctar.

B) FOCALIZACIÓN REGIONAL DEL DESARROLLO DE LAS MYPES

- Desarrollar cluster regionales.
- Mejorar los niveles de productividad, considerando las características de las diferentes zonas.
- Desarrollar sistemas de información, accesibles y confiables.

C) DESARROLLO SOCIAL EN ZONAS PRODUCTORAS

- Fomento a la creación de la micro y pequeña empresa.
- Gestionar ante el gobierno central, la elevación de aranceles de importación de néctares y jugo de frutas.

- Fomentar la generación de créditos para inversión y capital de trabajo, en mejores condiciones a las actuales.

D) DESARROLLO SOSTENIBLE DE LAS MYPES

Fomentar conciencia ambientalista en las MYPES productoras de néctar.

- Implementar tecnología adecuada a la conservación del medio ambiente.

E) DESARROLLO AGROINDUSTRIAL

- Fomentar la competitividad en la fase de transformación, mediante el mejoramiento de su eficiencia, la renovación de procesos, equipos e innovación de productos, incremento en el valor agregado de las actividades productivas, cumplimiento de normas de calidad, inocuidad y ambientales; en alianza con los productores, de forma tal que se procure un equilibrio en la producción nacional.

F) FINANCIAMIENTO

- Promover el establecimiento de líneas de crédito en condiciones óptimas que faciliten la ejecución de programas cuyos propósitos sean realizar mejoras en la infraestructura para la producción inocua, el manejo de desechos, remodelación y mejoras de las plantas, capital de trabajo y compra de equipos, entre otras.

4.4.5. PUNTOS CRÍTICOS, LINEAS DE ACCIÓN, OBJETIVOS

ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS DE LAS MYPES PRODUCTORAS DE NÉCTAR

4.4.5.1. PUNTOS CRÍTICOS

- 1) Altos costos unitarios de producción y bajos precios de venta
- 2) limitada tecnificación
- 3) Desorganización

- 4) Articulación a mercados poco competitivos
- 5) Calidad del producto final/ control de calidad
- 6) Poca diversificación de productos
- 7) Competencia desleal entre productores de néctar
- 8) Información e investigación y desarrollo
- 9) Normatividad

4.4.5.2. EJES ESTRATÉGICOS DE DESARROLLO DE LAS MYPES

- Producción y productividad
- Tecnología, investigación y desarrollo
- Mercado y comercialización
- Organización e institucionalidad
- Recursos humanos
- Sistemas de información
- Financiamiento

4.4.5.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE LAS MYPES

En el Cuadro 7, se muestra la estructura de los objetivos estratégicos y las estrategias de desarrollo de las MYPES productoras de néctar de naranja de los distritos de San Juan del Oro y Yanahuya en la provincia de Sandia por “Eje Estratégico”.

Tabla 7. Objetivos estratégicos y estrategias de desarrollo de las MYPES productoras de néctar

EJE ESTRATÉGICO N° 1: PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD		
OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO: <i>Incremento de la producción con calidad y mejora de la productividad de las MYPES productoras de néctar con innovación en gestión empresarial, procesos en las unidades productivas industriales, comercialización y fortalecimiento de la infraestructura de apoyo en las zonas productoras.</i>		
OBJETIVO ESPECÍFICO ESTRATÉGICO N° 01	ESTRATEGIAS	PARTICIPANTES
<i>Desarrollar capacidades técnicas, productivas y empresariales en las MYPES Productoras de néctar.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Generar procesos de capacitación constante, a los productores de néctar, en materias de gestión empresarial, producción, control de calidad, marketing y comercialización. 	Los gobiernos locales, el gobierno regional, MYPES Productoras de Néctar, INDECOPI, SENASA, MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, MINISTERIO DE AGRICULTURA, DIGESA, UNIVERSIDADES, ONGs.
OBJETIVO ESPECÍFICO ESTRATÉGICO N° 02	ESTRATEGIAS	PARTICIPANTES
<i>Mejorar la calidad, composicional, sensorial e higiénica de los néctares, desde la planta hasta su distribución al consumidor, acorde con las</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la implementación de un proyecto de mejoramiento de la calidad de productos, que considere la implementación y la aplicación de un sistema de gestión de calidad, Buenas Prácticas agrícolas (BPA) y Buenas Prácticas de Manufactura 	Los gobiernos locales, el gobierno regional, MYPES Productoras de Néctar, INDECOPI, SENASA,

<p><i>exigencias del mercado nacional e internacional.</i></p>	<p>(BPM), con el objeto de estar a nivel de los estándares internacionales establecidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modernización de los regímenes de inspección de alimentos, considerando la incorporación de Sistemas de Aseguramiento de Calidad: es preciso la implementación del sistema de control de calidad HACCP en todas las plantas donde se produce néctar de frutas. 	<p>MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, MINISTERIO DE AGRICULTURA, DIGESA, UNIVERSIDADES, ONGs.</p>
<p>OBJETIVO ESPECÍFICO ESTRATÉGICO N° 03</p>	<p>ESTRATEGIAS</p>	<p>PARTICIPANTES</p>
<p><i>Desarrollo y fortalecimiento de capacidades y habilidades para el manejo de costos y gestión empresarial en las MYPES productoras de néctar.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un proyecto de desarrollo empresarial que, considere acciones de capacitación y asistencia técnica sobre el manejo de costos, gestión empresarial y finanzas (crédito). • Desarrollo y fortalecimiento de la gestión empresarial, como herramienta para dinamizar el desarrollo de las MYPES productoras de néctar, para alcanzar mejores niveles de productividad y capacidad de negociación. • Propiciar la adecuación de innovaciones tecnológicas para la reducción de costos de producción y mejoramiento de la calidad de los productos. 	<p>Los gobiernos locales, el gobierno regional, MYPES Productoras de Néctar, INDECOPI, SENASA, MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, MINISTERIO DE AGRICULTURA, DIGESA, UNIVERSIDADES, ONGs.</p>

OBJETIVO ESPECÍFICO ESTRATÉGICO N° 04	ESTRATEGIAS	PARTICIPANTES
<p><i>Desarrollo de economías de escala en las MYPES productoras de néctar.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el desarrollo de tecnología en las MYPES productoras de néctar, acopio de materia prima, transformación y comercialización con el fin de desarrollar economías de escala. • Impulsar la implementación y equipamiento de las MYPES productoras de néctar, que tiendan a mejorar las escalas de producción, superando de esta manera el proceso artesanal. 	<p>Los gobiernos locales, el gobierno regional, MYPES Productoras de Néctar, INDECOPI, SENASA, MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, MINISTERIO DE AGRICULTURA, DIGESA, UNIVERSIDADES, ONGs.</p>
<p><i>Mejorar la productividad de las MYPES productoras de néctar.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la generación de programas y proyectos específicos para las diferentes zonas productoras de néctar en la región, con el objeto de incrementar la producción de néctar. El MINAG, gobierno regional en coordinación con las asociaciones de productores primarios de naranja, productores de néctar, debe encarar esta tarea, en distritos en acción. 	<p>Los gobiernos locales, el gobierno regional, MYPES Productoras de Néctar, INDECOPI, SENASA, MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, MINISTERIO DE AGRICULTURA, DIGESA, UNIVERSIDADES, ONGs.</p>

<u>EJE ESTRATÉGICO N° 2: TECNOLOGIA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</u>		
OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO: <i>Las MYPES productoras de néctar de los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya, emplean tecnología moderna e innovada para el proceso de transformación maximizando su capacidad instalada.</i>		
OBJETIVO ESPECÍFICO ESTRATÉGICO N° 01	ESTRATEGIAS	PARTICIPANTES
<i>Aplicación de tecnologías limpias y modernas en las MYPES productoras de néctar.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Promover la aplicación de alternativas tecnológicas modernas, limpias y de gestión que permitan un desarrollo sostenible. ● Impulsar una industria de punta que maximice su capacidad instalada y con estructuras asociativas entre productores de materia prima -agroindustria y agroindustria-comercializadores. 	Los gobiernos locales, el gobierno regional, MYPES Productoras de Néctar, INDECOPI, SENASA, MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, MINISTERIO DE AGRICULTURA, DIGESA, UNIVERSIDADES, ONGs.
OBJETIVO ESPECÍFICO ESTRATÉGICO N° 02	ESTRATEGIAS	PARTICIPANTES

<p><i>Las MYPES productoras de néctar, se encuentran integradas y con capacidad de innovación constante.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el establecimiento de un proyecto de desarrollo de la industria de bebidas de frutas (néctares y jugos) en la provincia de Sandía, con tecnología propia y adaptada. Para lo cual se identificará las plantas que reúnen un mínimo básico de condiciones sanitarias para aplicar con severidad las reglas sobre, ambiente e inocuidad de productos. 	<p>Los gobiernos locales, el gobierno regional, MYPES Productoras de Néctar, INDECOPI, SENASA, MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, MINISTERIO DE AGRICULTURA, DIGESA, UNIVERSIDADES, ONGs.</p>
<p>OBJETIVO ESPECÍFICO ESTRATÉGICO N° 03</p>	<p>ESTRATEGIAS</p>	<p>PARTICIPANTES</p>
<p><i>Desarrollo científico y técnico de los sistemas de producción de néctar.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar, Integrar, coordinar y reorientar la investigación y desarrollo para mejorar los sistemas de producción, que van desde el acopio de la materia prima, transporte, buenas prácticas de manejo industrial y comercialización de néctar. • Promover la Implementación de un centro de capacitación de técnicos y difusión de tecnología (Red Regional de Investigación) en la región Puno. 	<p>Los gobiernos locales, el gobierno regional, MYPES Productoras de Néctar, INDECOPI, SENASA, MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, MINISTERIO DE AGRICULTURA, DIGESA, UNIVERSIDADES, ONGs.</p>

<u>EJE ESTRATÉGICO N° 3: MERCADO Y COMERCIALIZACIÓN DE NÉCTAR</u>		
OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO: <i>Incrementar la oferta y el consumo de néctar de frutas en el mercado interno, en forma concertada y articulada entre productores de materia prima, transformadores, comercializadores y gobierno para satisfacer los requerimientos de los consumidores y obtener una remuneración equitativa para los agentes de la cadena.</i>		
OBJETIVO ESPECÍFICO ESTRATÉGICO N° 01	ESTRATEGIAS	PARTICIPANTES
<i>Incrementar el consumo de néctar de frutas en la región Puno.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Creación y fortalecimiento de la mesa de trabajo de frutas y derivados de la región Puno con la participación de los diferentes actores de la cadena para diseñar programas de promoción del consumo. • Fomentar el consumo masivo de néctar de frutas, mediante el estudio de hábitos de consumo, compra, tipos de establecimientos, precios y calidad, así como la promoción de los mismos en ferias y festivales en el ámbito local, regional y nacional. • Desarrollar estrategias comunicacionales, para llegar a la mente de los consumidores potenciales, sobre las ventajas nutricionales de los néctares de frutas, de manera concertada y con participación activa del gobierno local, regional y central como una contribución efectiva al sector. 	<p>Los gobiernos locales, el gobierno regional, MYPES Productoras de Néctar, INDECOPI, SENASA, MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, MINISTERIO DE AGRICULTURA, DIGESA, UNIVERSIDADES, ONGs.</p>

<p>OBJETIVO ESPECÍFICO ESTRATÉGICO N° 02</p>	<p>ESTRATEGIAS</p>	<p>PARTICIPANTES</p>
<p><i>Desarrollo, posicionamiento y articulación comercial de néctar de frutas a los mercados regional y nacional, en base a la competitividad.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generación e implementación de un proyecto de promoción y publicidad para el desarrollo y posicionamiento de néctar a nivel regional y nacional. • Fortalecer la asociatividad de los productores y de esta manera potenciar a las organizaciones y otorgar la sostenibilidad futura a las acciones de desarrollo emprendidas en conjunto con el gobierno regional. • Promover al desarrollo de herramientas de articulación entre los productores de néctares, comercializadores y consumidores, que permitan dar previsibilidad y/o atenuar los efectos negativos de sobre y sub oferta. 	<p>Los gobiernos locales, el gobierno regional, MYPES Productoras de Néctar, INDECOPL, SENASA, MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, MINISTERIO DE AGRICULTURA, DIGESA, UNIVERSIDADES, ONGs.</p>
<p><i>Promover el funcionamiento competitivo y transparente de los mercados de néctar de frutas a nivel regional y nacional.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar mecanismos de defensa de la producción regional de néctar de frutas, funcionamiento de mercados internos y regulaciones que eviten distorsiones en los precios. • Promover la implementación de programas control, contra la competencia desleal a la producción regional y nacional con productos importados generando riesgos sanitarios para los consumidores. • Reducir la informalidad en la comercialización y promover la organización de productores, para aprovechar el incremento del consumo en el mercado interno y externo de néctar. 	<p>Los gobiernos locales, el gobierno regional, MYPES Productoras de Néctar, INDECOPL, SENASA, MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, MINISTERIO DE AGRICULTURA, DIGESA, UNIVERSIDADES, ONGs.</p>

<u>EJE ESTRATÉGICO N° 4: ORGANIZACIÓN E INSTITUCIONALIDAD</u>		
OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO: <i>MYPES productoras de néctar de naranja de los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya de la provincia de Sandía organizadas con carácter institucional y de acuerdo con parámetros de representatividad, capacidad de gestión, generación de servicios a sus asociados y responsabilidad ambiental</i>		
OBJETIVO ESPECÍFICO ESTRATÉGICO N° 01	ESTRATEGIAS	PARTICIPANTES
<i>Fortalecimiento organizacional de las MYPES productoras de néctar.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Impulsar la reingeniería organizacional las MYPES, para que sea el ámbito de encuentro y aglutinación para generar nuevas capacidades. ● Promover organizaciones de productores de néctar representativas que desarrollen una gestión empresarial de sus unidades de producción, que constituyan agentes dinámicos en la plataforma institucional de competitividad del sector. ● Promover la formalización de todas las plantas productoras de néctar, con visión empresarial y con oportunidades de inserción ventajosa al mercado. Mediante un estudio, debe establecerse las condiciones actuales de las plantas localizadas a nivel rural y urbano para aplicar las normas establecidas para su funcionamiento. 	<p>Los gobiernos locales, el gobierno regional, MYPES Productoras de Néctar, INDECOPI, SENASA, MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, MINISTERIO DE AGRICULTURA, DIGESA, UNIVERSIDADES, ONGs.</p>

OBJETIVO ESPECÍFICO ESTRATÉGICO N° 02	ESTRATEGIAS	PARTICIPANTES
<p><i>Institucionalidad de las MYPES productoras de néctar.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la Institucionalización de las MYPES productoras de néctar de frutas, a través de la creación de un organismo permanente (cluster), que genere el "ámbito" de discusión entre las MYPES y actúe como enlace con el sector público en la definición de las políticas del sector para que implemente el plan estratégico y que permita mejorar los niveles de competitividad. 	<p>Los gobiernos locales, el gobierno regional, MYPES Productoras de Néctar, INDECOPI, SENASA, MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, MINISTERIO DE AGRICULTURA, DIGESA, UNIVERSIDADES, ONGs.</p>
<p><i>Conservar los recursos naturales, de tal manera que las futuras generaciones disfruten de igual manera que las actuales lo hacen.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar y sensibilizar a las MYPES productoras de néctar a un desarrollo sostenible, utilizando racionalmente los recursos (energía, agua, manejo de efluentes, etc.) y generando impactos ambientales positivos, que permita la sostenibilidad competitiva de estas MYPES a lo largo de los años. 	<p>Los gobiernos locales, el gobierno regional, MYPES Productoras de Néctar, INDECOPI, SENASA, MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, MINISTERIO DE AGRICULTURA, DIGESA, UNIVERSIDADES, ONGs.</p>

<u>EJE ESTRATÉGICO N° 5: RECURSOS HUMANOS</u>	
OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO: <i>Desarrollo del Recurso Humano de las MYPES productoras de néctar de naranja de los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya de la provincia de Sandía, región Puno.</i>	
ESTRATEGIAS	<p>Promover acciones de capacitación del recurso humano de las MYPES productoras de néctar, tendientes a mejorar efectivamente las condiciones de vida y trabajo.</p> <p>Generar un sistema de capacitación de directivos y representantes de las MYPES para promover una gestión profesional y empresarial (Mejorar la calidad Institucional).</p> <p>Los gobiernos locales, el gobierno regional, MYPES Productoras de Néctar, INDECOPI, SENASA, MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, MINISTERIO DE AGRICULTURA, DIGESA, UNIVERSIDADES, ONGs.</p>
<u>EJE ESTRATÉGICO N° 6: SISTEMAS DE INFORMACIÓN</u>	
OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO: Implementación de sistemas de información para las MYPES productoras de néctar de los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya	
ESTRATEGIAS	<p>Desarrollo y perfeccionamiento de los sistemas de información de fácil acceso a los usuarios, en temas de: gestión de empresas, asociatividad, consultas técnicas, capacitación, entrenamiento a distancia, en mercados, tecnología, precios, estadísticas y vinculación con municipios e instituciones en general.</p> <p>Los gobiernos locales, el gobierno regional, MYPES Productoras de Néctar, INDECOPI, SENASA, MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, MINISTERIO DE AGRICULTURA, DIGESA, UNIVERSIDADES, ONGs.</p>

<u>EJE ESTRATÉGICO N° 7: FINANCIAMIENTO</u>		
OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO: <i>Servicios financieros con servicio de calidad para las MYPES de néctar de los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya de la provincia de Sandia, región Puno.</i>		
OBJETIVO ESPECÍFICO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	PARTICIPANTES
<i>Mejorar los servicios financieros para con las MYPES productoras de néctar.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el proceso de modernización para mejorar la calidad de los servicios de las instituciones públicas, considerando una actitud proactiva, compromiso por resultados, eficiencia y uso de tecnologías de informática, de los trabajadores públicos. • Impulsar la implementación de acciones de promoción para la modernización de los servicios financieros y no financieros, por parte de los actores privados en apoyo al desarrollo competitivo de los productores de néctar. • Respecto a los servicios financieros se propone que Agrobanco, cajas rurales y cajas municipales amplíe su capital, reestructure el sistema de requisitos más viables para los productores y mejore la oferta de productos financieros para promoción del desarrollo de la actividad agroindustrial. 	<p>Los gobiernos locales, el gobierno regional, MYPES Productoras de Néctar, INDECOPI, SENASA, MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, MINISTERIO DE AGRICULTURA, DIGESA, UNIVERSIDADES, ONGs.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a la creación de líneas de crédito y financiamiento promocionales para infraestructura productiva, maquinaria y equipos y otros bienes necesarios para la producción de néctar de frutas. • Promover e impulsar un crédito, que debería ser complementado con acciones de capacitación y asistencia técnica. Para lo cual se deben desarrollar alianzas estratégicas con proyectos de desarrollo, ONGs, etc. 	
--	--	--

FUENTE: Elaboración Propia. (2011).

4.4.6. EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

4.4.6.1. IMPLEMENTACIÓN

La implementación del plan estratégico de desarrollo para las MYPES productoras de néctar de naranja de los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya, considera como políticas e instrumentos los 7 ejes estratégicos descritos anteriormente, que servirán para orientación del desarrollo de las estrategias planteadas por cada objetivo estratégico.

4.4.6.2. EJECUCIÓN-RESPONSABILIDAD

La responsabilidad de la ejecución del plan estratégico de desarrollo las MYPES productoras de néctar de naranja de los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya, estaría a cargo del comité de gestión de productores de néctar de la región Puno, que será la instancia técnica de carácter regional que coordinará e integrará los servicios y actividades de las MYPES de manera concertada con las instituciones públicas y privadas y organizaciones de productores.

a. Funciones

- Elaborar en forma concertada y participativa planes regionales y locales en función de la normativa nacional y regional vigente
- Implementar planes de acción y planes regionales que conlleven a desarrollar las MYPES productoras de néctar, concertando acciones y presupuesto con las entidades público – privadas, promoviendo la suscripción de acuerdos operativos.
- Informar a las instancias locales, regionales y nacionales pertinentes los avances realizados en función de los planes regionales concertados.

- Proponer a las instancias pertinentes estrategias de política y líneas de acción para su implementación.

b. Miembros

Los miembros de este comité de gestión están conformados por los representantes de las entidades públicas y privadas involucradas en el desarrollo de las MYPES de este sector, cuyo ámbito de operación es regional y local. Los miembros podrán ser de dos tipos:

- ***Miembros permanentes.*** Son representantes y funcionarios de mayor jerarquía de entidades públicas y privadas que desarrollan actividades relacionadas con el sector en forma directa y permanente, tienen la obligación de participar en todas las sesiones convocadas.
- ***Miembros facultativos.*** Son representantes de entidades públicas y privadas que tienen la obligación de participar en aquellas sesiones que tengan aspectos relacionados directamente con su entidad.

Se propone la siguiente conformación de miembros del comité de gestión de productores de néctar, cuyos representantes deben estar facultados para tomar decisiones sobre compromisos de ejecución y presupuesto a actividades concertadas en las reuniones convocadas por el coordinador. Se recomienda una conformación equitativa entre los representantes del sector público y el privado.

- ***Gobierno local***

- Municipalidad provincial de Sandia
- Municipalidad distrital de San Juan del Oro
- Municipalidad distrital de Yanahuaya
- ***Dependencia del gobierno regional.***

- Gerencia de Desarrollo Económico
- Dirección Regional Agraria
- Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo
- Dirección Regional de la Producción
- Agencias Agrarias
- ***Organismos públicos descentralizados del MINAG en el ámbito regional.***
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria – SENASA
- Instituto Nacional de Investigación Agraria – INIA
- Instituto Nacional de Recursos Naturales – INRENA
- AGRORURAL
- ***Proyectos y programas de otros ministerios ligados al desarrollo agrario e industrial.***
- Oficina Municipal de Promoción Empresarial – OMPE.
- Organizaciones de productores regionales representativos.
- Organismos No Gubernamentales – ONG (involucrados en el desarrollo agrario).
- Mesa de trabajo de frutales
- Industria y agroindustria rural
- Otras entidades vinculadas con el sector agrario regional.

c. Organización interna

El comité de gestión estará presidido por la Dirección Regional Agraria Puno o por quien sea elegido y hará las veces de coordinador, teniendo las siguientes funciones:

- Representar al comité de gestión ante cualquier instancia de nivel local, regional y nacional
- Convocar y presidir las sesiones.
- Asegurar el cumplimiento de los acuerdos y de las funciones del comité
- Asegurar el presupuesto para ejecutar el programa de seguimiento y evaluación.

Así mismo, contará con una secretaría técnica conformada por representantes de la Dirección de Promoción Agraria y de la Dirección de la Producción.

4.4.6.3. FINANCIAMIENTO

Se requiere la creación de un proyecto para implementación del plan estratégico de desarrollo para las MYPES productoras de néctar de los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya, cuyo financiamiento provendría de recursos cofinanciados entre el gobierno regional, gobiernos locales (distrital y provincial), el Ministerio de Agricultura, el Ministerio de la Producción. Servirá para contratar un profesional especializado en el área, para que cumpla las funciones de coordinador del comité de gestión de productores néctares de la región Puno y un asistente técnico, cuya función sea el apoyo a la formulación de proyectos para gestión de recursos. Ambos a tiempo completo y contrato por resultados.

4.4.6.4. FASES DE DESARROLLO DEL COMITÉ DE GESTIÓN

El Proyecto, tendrá un período de duración de 3 años.

a) Fase inicial: Corresponde al desarrollo de las siguientes actividades:

- Conformación del comité de gestión

- Socialización del plan estratégico de desarrollo de los productores de néctar, a nivel de gobiernos distritales y provinciales.
- Apoyo en la formulación de propuestas a ser consideradas en los presupuestos participativos para el año.
- Coordinar para realizar un diagnóstico de las condiciones sanitarias de las plantas de elaboración de néctar.
- Formulación de proyectos para mejorar la competitividad de la producción de néctar, modernización de la industria, desarrollo de mercado y modernización de los servicios de agronegocios.

b) Fase de desarrollo: Es la fase intermedia del proceso de desarrollo del plan estratégico de desarrollo de las MYPES productoras de néctar. incluye las siguientes actividades:

Apoyo en la implementación, desarrollo, seguimiento y evaluación de los proyectos considerados en los presupuestos participativos a nivel de gobiernos locales y proyectos financiados por el gobierno regional.

c) Fase de consolidación:

- Transferir capacidades a la estructura administrativa de la Dirección Regional Agraria, Dirección Regional de la Producción y gobiernos locales.
- Apoyo en la implementación, desarrollo, seguimiento y evaluación de los proyectos considerados en los presupuestos participativos a nivel de gobiernos locales y proyectos financiados por el gobierno regional.

4.4.6.5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El coordinador El propósito de las actividades de seguimiento considera principalmente el desarrollo del proceso de implementación del plan. Para lo cual se

realizarán visitas semanales a cada uno de los distritos involucrados, con el propósito de recopilar información para análisis.

Con la información se elaborará un informe sobre el avance de las actividades, logros obtenidos y la determinación de los factores que favorecieron o entorpecieron el desarrollo de las actividades.

El coordinador deberá presentar un informe en las reuniones evaluativos.

Respecto al procedimiento de evaluación, se realizará cada 6 meses. Donde se analizará el informe de seguimiento y el contraste con los indicadores, para generar recomendaciones que modifiquen o potencien las actividades de importancia para lograr resultados en el tiempo estimado.

4.4.7. MODELO PROPUESTO DE LA CADENA DE VALOR DE UNA PEQUEÑA EMPRESA PRODUCTORA DE NÉCTAR

Una de las aportaciones más importantes del esquema de Porter es la división de las actividades de la empresa en dos grupos, las actividades primarias y las de apoyo, así como remarcar la importancia del margen como traducción de una efectiva creación de valor, al ser el resultado de la diferencia entre el valor creado y el costo que se le ha supuesto a la empresa en las diferentes actividades.

4.4.7.1. ACTIVIDADES PRINCIPALES

A. LOGÍSTICA INTERNA

Inputs o logística interna, que abarcan todas las actividades necesarias para llevar a cabo la recepción de factores, su almacenamiento, el control de stocks y el manejo de materiales hasta el inicio de la fabricación. Un debido conocimiento de todos estos procesos y su control son necesarios para conocer qué factores están influyendo de forma

negativa o positiva sobre los mismos, de forma tal que permitan la adopción de medidas y la concentración de recursos (materiales, humanos o financieros) para eliminar las debilidades existentes, así como identificar los puntos fuertes que existen y que se pueden convertir en fuente de ventaja competitiva.

1. Sensibilización constante a los productores para que produzcan una materia prima (naranja) de calidad, considerando lo siguiente: Buenas Prácticas agrícolas y cosecha.
2. La empresa, mantiene un adecuado control de inventarios, además tiene un sistema implementado de registros de entradas y salidas de materia prima e insumos para la producción. No mantiene niveles elevados de insumos y materia prima en almacenes, ya que el sistema productivo está planificado y organizado. Se trabaja con proveedores de insumos que garantizan la llegada de los mismos a la empresa en óptimas condiciones. Al trabajar con estos microempresarios la empresa minimiza los costos de mantenimiento de inventarios, debido a que estos son trasladados a sus distribuidores.
3. Manejo superior de la materia prima e insumos que se recibe a efectos de reducir los daños al mínimo y mejorar la calidad del producto final. La empresa tiene que lograr centralizar la compra de materia prima e insumos esenciales para la elaboración de sus productos como néctar; como son azúcar, estabilizante, conservante, esencias de sabores, envases, etc. logrando descuentos significativos debido a los volúmenes comprados.
4. Control y testeo de la calidad de los productos y servicios de los proveedores, es decir que todos los productos que llegan al almacén pasan por un control de calidad antes del proceso (desde el desembarque hasta su destino final), así como de los productos (se evalúan muestras aleatorias).

B. OPERACIONES

Operaciones o proceso de producción, que recoge las actividades encaminadas a la obtención de las condiciones idóneas de calidad, tiempo y costo de los productos terminados. En este sentido es decisivo que se conozca con la mayor profundidad y exactitud el proceso productivo, de forma que la producción terminada cumpla con las exigencias y expectativas del cliente. Para ello es necesario que se establezcan y se vele por el cumplimiento de las normas de consumo de recursos, que se cuente con una política de calidad apropiada y que se cumpla, que los recursos humanos que intervienen en estas operaciones estén aptos para sus funciones dentro del proceso.

1. La empresa debe efectuar inversiones significativas en la compra de activos fijos, adquiriendo e implementando nuevas maquinarias y/o en su planta de procesamiento, con la finalidad de mantener una adecuada tecnología en sus procesos de producción y garantizar la calidad de sus productos.
2. La empresa debe de implementar un sistema de aseguramiento de la calidad del producto (néctar), (Buenas Prácticas de Manufactura, Sistema de Análisis de Peligros (BPM) y Puntos Críticos de Control (HACCP)), que le permita garantizar la calidad de su producción desde que se inicia el proceso de producción hasta que el producto llegue al consumidor.
3. El proceso productivo para cada uno de los productos que ofrece la empresa deben ser controlados electrónicamente (automatización), bajo la implementación de software de producción de néctares, que permite un mejor control del proceso productivo garantizando la calidad de los productos finales.
4. Capacidad técnica para manejar la producción y las operaciones, conocimiento del sector en que se opera, mucho interés en el negocio, no se presentan

dificultades de suministros (materias primas y materiales), bajos costos de operación, buen manejo de las compras, experiencia previa con los productos gestionados, implementación de sistemas de información eficaces, bajos niveles de desperdicios y despilfarros, buena gestión del tiempo, conocimiento de los ciclos de vida de cada actividad y similares.

5. Producir a través de economías de escala, cada producto se elabora en diferentes plantas con la finalidad de asegurar la uniformidad, estandarización y reducir los costos.
6. Fabricación permanente de productos atractivos para el consumidor, es decir nuevas presentaciones en lo referente al envase y embalaje.
7. Respuesta rápida a las especificaciones de fabricación exclusivas de los clientes.
8. Lograr obtener registro sanitario, marca para lograr mayor competitividad e identificación en el mercado.
9. Mantenimiento de los equipos y maquinarias en forma preventiva e integral a cargo de las empresas proveedoras de los mismos y por operarios de la planta.

C. LOGÍSTICA EXTERNA

Outputs o logística externa, que corresponde a las actividades de almacenamiento de productos terminados y su posterior distribución física. Para garantizar que la oferta llegue en las condiciones idóneas al cliente final, las funciones de almacenamiento deben proporcionar seguridad y un cumplimiento riguroso de los requerimientos previstos de acuerdo al tipo de producto para evitar deterioros o mermas que atenten contra la calidad o cantidad. Para ello es necesario que se cuente con las condiciones necesarias y se vele por el desarrollo eficaz de esta actividad. En cuanto a la función de distribución se debe ser cuidadoso en la selección del canal, éste debe estar diseñado de forma tal que los

costos de transportación estén dentro de los límites aceptables para la empresa y que cumpla con las expectativas de tiempo del cliente.

1. La empresa cuenta con una avanzada tecnología en el almacenamiento de productos terminados, gestión de stocks, diseño de rutas, procesamiento y preparación de pedidos. Las características externas del embalaje del producto son la carta de presentación de la empresa y la primera oportunidad de hacer publicidad de la calidad.
2. Capacidad de respuesta y exactitud de los procedimientos para tramitar los pedidos.
3. Velocidad y puntualidad de entrega de los productos a los clientes.
4. El sistema de distribución se ve favorecido, cuando se cuenta con establecimientos autorizados para la distribución de los productos en el ámbito local, regional y nacional. Se debe distribuir a través de distribuidoras mayoristas donde la empresa tiene participación para garantizar los canales de comercialización.
5. Uso intensivo de envases Tetra Pack y PET, que posibilita el transporte a grandes distancias.
6. Garantía de conservación de los productos. Todos los productos son almacenados en lugares frescos y con las condiciones técnicas y de calidad establecida para cada producto, que permiten de esta manera asegurar su conservación, y se utiliza el método PEPS para su salida.

D. MARKETING Y VENTAS

El estudio del entorno, la detección de oportunidades de mercado y de las principales amenazas a las que se debe enfrentar la empresa son el punto de partida para el diseño de estrategias a los diferentes niveles; un análisis interno realizado con un

enfoque de marketing permite detectar las fortalezas con que cuenta la empresa para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas, y que pueden ser además futuras ventajas competitivas en las que apoyar las estrategias y tácticas necesarias para el cumplimiento de la misión. De esta actividad depende también el diseño de la mezcla de marketing, que no es más que un diseño efectivo de las variables controlables por la empresa, lo que implica la definición de estrategias sobre el producto y las herramientas que se deben utilizar para lograr la diferenciación de la oferta.

1. La empresa ha desarrollado e implementado un plan anual de marketing y comercialización, que asegure un nivel aceptable de ventas y beneficios para el producto o gama de productos en cuestión. Estos objetivos, ha obligado a realizar un análisis del negocio y la empresa y del mercado para elaborar una estrategia adecuada.
2. Se acata las preferencias de los clientes, eficiente orientación y servicio a los clientes, buena ubicación de la planta de procesamiento, enfoque en segmentos o nichos de mercado precisos, existencia de planes formales de marketing y ventas, se dispone de sistemas que permitan detectar las oportunidades de mercado, eficiente capacitación de la red de ventas, se toma en cuenta las quejas de los clientes, se tiene en cuenta de lo que se vende y a quién se vende, no se ignora al cliente ni a la competencia.
3. Desarrollo de un marketing enfocado hacia la misión y visión empresarial.

PRODUCTO

- Se realizan pruebas de investigación, de conceptos de lo que el cliente percibe, el valor que le atribuye, etc., con respecto a los productos que ofrece la empresa.
- Es importante que el producto siga manteniendo atributos de calidad, cantidad, empaque, marca, garantía y reputación de la empresa.

- Impulsar la tendencia al crecimiento del producto a través de sus cualidades y de las preferencias que presenta el mercado en los canales de distribución y de ésta forma lograr un rápido acceso al mercado meta y así bloquear el incremento de la competencia.

PROMOCIÓN

- Manejo de una política de comunicación a través de las impulsadoras y vendedores de manera que se escuche y transmita ventajas del producto.
- Inducir y persuadir la compra, mediante ofertas que se le ofrecen.
- Programar campañas de compra para fidelizar al cliente, recordando al cliente dónde puede adquirir el producto.
- Periódicamente se ofrecen incentivos promocionales con respecto al producto para una repetición de compra.
- Se realiza una publicidad competitiva y comparativa de los productos que ofrece la empresa, frente a marcas de la competencia en la campaña promocional.
- Actitud favorable hacia los productos que oferta la empresa con relación a sus productos, difundiendo información precisa en los diferentes medios de comunicación como revistas, gigantografías, televisión, Internet, etc., que permitan su aprobación.
- Se ha establecido un programa de premios a los compradores.

PLAZA

- Distribuir uniformemente el producto en los lugares requeridos ya sean las cadenas de minimarkets y supermercados, asimismo bodegas de los diferentes regiones del Perú, para abarcar todas las ciudades, en el tiempo oportuno y con la calidad de servicio requerido.

- Cambiar algunos canales de distribución para adecuarlos a los patrones de actitudes del consumidor.
- Como la empresa, distribuye sus propios productos es necesario proveer un servicio de atención rápido para urgencias que pueda tener con sus aliados estratégicos.
- Agregar el número de vendedores para abarcar más territorio y ubicar el producto.
- Reestructurar las zonas de venta en función de tipos de cliente.
- Asignar los fines de semana y en campaña a degustadoras e impulsadoras para buscar una influencia de los clientes en los minimarkets, supermercados, puntos mayoristas, ferias, etc.

PRECIO

- Rentabilidad del producto, conjugando competitivamente las variables de costos, demanda y competencia.
- Ofrecer descuentos especiales de los productos para lograr una distribución masiva.
- Manejar el concepto precio/prestigio de los productos que ofrece la empresa y en casos especiales ofertarlo con el precio estratégico de otros productos que se ofrece.
- Elevar el precio del producto de una manera mínima durante las campañas promocionales (navidad, fiestas patrias, ferias, etc.).
- Otorgar descuentos por volúmenes o mezclas de compras.

E. SERVICIOS

Servicio o servicio postventa; que son las actividades necesarias para mantener las condiciones del producto vendido. Los servicios postventa son, además, una

herramienta muy útil para obtener una distinción en la oferta de la empresa sobre los competidores. Si son bien utilizadas pueden proporcionar una posición ventajosa que implique la fidelización de los clientes actuales y un estímulo para los potenciales.

1. Amplia capacitación de los compradores para garantizar la buena calidad de las instalaciones de los productos.
2. Existencias completas de refacciones para la venta.
3. Instalaciones eficientes y adecuadas para los productos, a efectos de disminuir la frecuencia y la gravedad de las devoluciones.
4. Promotor y auspiciador de eventos culturales (ferias), artísticos (conciertos) y deportivos (patrocinador de deportistas nacionales).
5. Proyección y ayuda social, a través de asistencia médica preventiva y de emergencia, en lugares de pobreza y desastres.
6. Protección y conservación de la salud humana y el medio ambiente, con productos naturales y ecológicos, que la competencia no ofrece.
7. Acceso al servicio de internet por parte de nuestros clientes, ello permitirá, desarrollar y mejorar los siguientes aspectos:
 - Presencia.
 - Mercadotecnia.
 - Servicio al cliente.
 - Comercio electrónico.
8. El servicio de venta y posventa de los productos, es de calidad, ya que una mala atención en la venta puede desencadenar en una terrible fama para la empresa, así mismo, si el vendedor no instruye lo suficiente al comprador sobre el

mantenimiento del bien, este último no durará lo mismo y puede que el cliente quede insatisfecho.

9. La empresa cuenta con servicios metodológicos para recuperar a los clientes descontentos. Frente a una queja hay que poner en marcha un sistema de recuperación.
10. La empresa ofrece una garantía del servicio de atención al cliente, que a su vez produce un doble efecto: por una parte, fideliza a los clientes y por otra, lanza un mensaje interno de eficacia enfocando a toda la organización hacia un objetivo claro y definido. A partir de aquí, el resto todo son ventajas. La implantación de una garantía debe realmente satisfacer al cliente.

4.4.7.2. ACTIVIDADES DE APOYO

A. INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

En infraestructura de la empresa se incluyen todas las actividades, normalmente agrupadas. Estas son: la de dirección o management, que llevan a cabo la formulación de estrategias, la planificación y el control; los procesos administrativos; los de gestión global de la calidad; de organización, dirección, información y la de finanzas, que según Porter debe ser incluida dentro de las actividades de infraestructura.

1. La empresa cuenta con un sistema global de calidad total, que incluye:
 - Calidad en la gestión empresarial
 - Calidad en el diseño.
 - Calidad en el proceso de producción.
 - Calidad en la tecnología utilizada
 - Calidad en la administración de su personal (R.R.H.H)
 - Calidad en las materias primas

- Calidad en el transporte y la distribución
 - Calidad en el proceso de venta y servicios de posventa
2. Sistemas de información administrativa y de gestión de costos eficientes muy desarrollados que permiten lograr un nivel competitivo dentro del mercado y obtener mayores niveles de capacidad de desarrollo.
 3. Cultura organizacional basada en la afirmación de identidad nacional, conciencia de servicio, vocación de liderazgo, respeto por las personas, permanente crecimiento empresarial y patrimonial, transparencia, medio ambiente y cultura de calidad.
 4. Gerencia moderna, con visión de futuro y con un liderazgo que se orienta hacia los resultados. Conocimiento a fondo no solo el negocio, si no del personal con el que trabaja, con buenos conocimiento gerenciales del presente, con una formación académica consistente, reforzada además, de experiencia, autoconocimiento de sus fortalezas, alta autoestima, proactivo.
 5. Empresa con responsabilidad social (económica, legal, medioambiental y socialmente responsable), comprometida con la conservación de la salud humana, la naturaleza y de la ecología para lograr mejores condiciones de vida para las futuras generaciones venideras. Para ello la empresa cuenta con un plan de responsabilidad social corporativo, que supone una ventaja competitiva muy importante y un factor estratégico de éxito empresarial.
 6. Excelente administración operativa y financiera, y en la ejecución de planes de desarrollo en las diferentes áreas: plan operativo de producción, plan de marketing, plan de comercialización, plan financiero, plan de recursos humanos, plan de responsabilidad social, el cual se refleja en los resultados y en la expansión de sus marcas.

B. RECURSOS HUMANOS

En la administración de recursos humanos, se consideran las actividades de reclutamiento, formación, desarrollo de competencias, sistemas de incentivos, participación, promoción, fomento del clima organizacional, etc.

1. Políticas coherentes para disminuir los costos de rotación de personal.
2. Relaciones laborales amistosas y de cooperación (trabajo en equipo), teniendo como base la comunicación como un lenguaje común, que integre y cohesione.
3. Motivación constante de las personas como motor de la empresa, y ayuda a lograr los objetivos personales, facilitando las herramientas para alcanzarlos.
4. La empresa cuenta con un plan estratégico de recursos humanos en alineación con los objetivos estratégicos de la empresa. Un plan del que se desarrollan programas de actuación concretos, asignados a personas concretas, con responsabilidades, plazos y métodos de control de ejecución.
5. La empresa cuenta con recursos humanos cualificados, en sintonía con la cultura de la organización, comprometidos en los proyectos de empresa, con capacidad de adaptación a los cambios, con gran motivación por el proyecto empresarial y dentro de un clima humano enriquecedor y capaz de generar progreso y mejora.
6. La empresa cuenta con un código de ética, el cual ha permitido desarrollar una cultura organizacional sólida. En el código de ética se ha definido la forma de pensar y de actuar de la organización, se ha definido unos principios y valores que rigen el comportamiento no solo de la empresa como persona jurídica, sino de sus socios, directivos y trabajadores.

7. La empresa está implementada con manuales de descripción de cargo y manuales de procedimientos: lo cual permite que el trabajador sepa realmente cuál es la labor que debe realizar, dónde comienza y termina su responsabilidad.
8. Es política de la empresa, mantener a sus trabajadores actualizados, para lo cual, la empresa desarrolla programas de capacitación y entrenamiento eficaces e intensivos. Los trabajadores en estos cursos de capacitación y entrenamiento, desarrollan y mejoran sus competencias laborales.

C. DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS

En desarrollo de la tecnología se enmarcan las actividades encaminadas a la adquisición y posterior explotación de la tecnología, sobre la que la empresa diseñará su estrategia.

1. Gran capacidad para la investigación básica.
2. Inversiones en tecnología moderna que permitirán a la empresa mejorar la calidad de sus productos y sobre todo permitirá fabricar productos claramente diferentes y a bajos costos.
3. Tecnologías productivas automatizadas, fáciles de utilizar.
4. Existe un compromiso por parte de los directores del grupo de desarrollar una cultura de mejora continua en los procesos productivos, lo cual garantiza un adecuado sistema de soporte en la producción.
5. Programa de calidad total y mejoramiento continuo de la productividad con los recursos tecnológicos, materiales y financieros, como también de la eficiencia de sus procesos (es decir su nivel de calidad, su velocidad de producción y su flexibilidad o adaptabilidad a los cambios del entorno).

D. ADQUISICIONES

En las actividades de adquisiciones, se hace referencia a todas las funciones necesarias para realizar la adquisición de todos los factores requeridos para desarrollar el proceso productivo, ya sean componentes del producto o elementos auxiliares.

1. Sistemas y procedimientos para detectar materias primas de buena y mala calidad.
2. Compra de refacciones de gran calidad.
3. Sistemas y procedimientos para detectar los productos terminados de calidad dudosa y calidad aceptable.
4. Evaluación frecuente de los procesos para vigilar el desempeño de los proveedores.
5. La empresa ha desarrollado una estrecha relación estratégica con sus principales proveedores de materias primas e insumos, permitiéndole el abastecimiento permanente.

V. CONCLUSIONES

Los factores que afectan el buen desarrollo de las MYPES productoras de néctar de naranja en los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya de la provincia de Sandia región Puno, se resume a la falta de uso de tecnologías adecuadas de gestión empresarial, tales como una mala administración de las MYPE, falta de un análisis de costos de producción, falta de un buen manejo de proceso de producción, falta de un buen manejo comercial y falta de un buen manejo de recursos humanos, que muestren la situación real de las MYPE.

A nivel geografico las MYPES concentraron su desarrollo en el área de los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya de la provincia de Sandia debido a una serie de factores como es la cercanía a la materia prima e infraestructura propia, resaltando la carencia de una adecuada articulación empresarial debido a la falta de alianzas estratégicas que lleven a mejores condiciones para poder competir en los mercados como Sandia, Juliaca, Puno y otras regiones.

En los tiempos actuales, las MYPES, no puede enfrentar el futuro con improvisación, sino con un adecuado instrumento como un plan estratégico que permita una gestión empresarial eficiente y una administración efectiva para el logro de los objetivos. La importancia del plan estratégico es que permite aplicar procedimientos que conducen al logro de los objetivos empresariales, minimizando riesgos y aprovechando las oportunidades que ofrece el entorno; enfoque de gestión que no está siendo implementado por las MYPES, evidenciándose como causa, el desconocimiento para su formulación; limitando así la capacidad de respuesta de la empresa para evolucionar o enfrentar a la competencia y contribuir al desarrollo de nuestro País.

Los factores de éxito para que las MYPES productoras de néctar de naranja en los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya de la provincia de Sandia región Puno, puedan ser competitivas en el largo plazo radican en la implantación de un nuevo orden interno mediante procesos administrativos, planificación estratégica, la diversificación del producto, la calidad y mejoramiento de la productividad.

VI. RECOMENDACIONES

Ante los cambios actuales, las micro y pequeñas empresas requieren con urgencia de cambios estructurales, de gestión y de actitud, de manera tal que les permita crecer con rentabilidad y estabilidad alcanzando un mayor grado de competitividad. Estos cambios se refieren fundamentalmente a: Innovación, actualización, conciencia de la utilidad de información de gestión, aplicación de nuevas ideas y tecnologías en la organización de su empresa y en especial, a saber aprovechar con eficiencia las oportunidades que les brinda su medio externo

Es necesario que los directivos de las micro y pequeñas empresas asuman un rol más activo dentro de la gestión, deben organizarse para resolver conflictos situacionales y superar sus debilidades o amenazas, generar propuestas antes de que éstas los desestabilicen y tengan poco margen de adaptabilidad, flexibilidad o reacción para enfrentarlas.

Es conveniente implementar comités funcionales de gestión de micro y pequeñas empresas para la investigación, discusión y formulación de propuestas ante entidades gubernamentales y no gubernamentales que permita la adquisición de nueva infraestructura tecnológica, capacitaciones que permita mejorar los procesos a lo largo de la cadena productiva, así como los referidos a distribución y conservación de los productos hasta su destino final.

Para posicionarse en el mercado las micro y pequeñas empresas deberán elaborar una planificación estratégica que propicie la mejora de la producción, identificando alianzas que convengan a las partes involucradas, incluyendo a las autoridades y a las entidades que apoyan programas de actividad empresarial.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBOUTT, S. 1998. Los problemas de comercialización y medidas para mejorarla, FAO guía de comercialización.
- ANTHONY, R. 1969. La contabilidad de la administración de empresas. Tipografía Hispanoamericana. México.
- BARREIRO, F. “La cooperación entre actores para realizar fines comunes”. Tomado del Boletín Electrónico “El mundo de la pequeña empresa”. Uruguay, Agosto de 2002.
- BENAVIDES, M. 1996. La pequeña agroindustria en el Perú, Lima. REDAR.
- BESLEY, S. y BRIGHAM, E. Fundamentos de Administración Financiera. Mc Graw Hill, Interamericana. Décimo Segunda Edición. 200.
- BESSEYRE DES HORTS, C .H. Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Edit. Deusto. Bilbao. 1998.
- BORTESI, L. 2003. Las MYPES en el Perú- Análisis y Perspectivas.
- BUENO, E.1996. Dirección Estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos. Edit. Pirámide. Madrid. Quinta Edición.
- CENTENO, A. 2003. Trabajo Implementación del Sistema HACCP en la planta elaboradora de néctares (Arango), UNA Puno Perú.
- CHAUCHA, W. 2002. Tesis Estudio para la instalación de una Planta Procesadora de néctares a partir de la Maca en Puno, UNA Puno Perú.
- CHIAVENATO, I. 1992. Administración de Recursos Humanos. Editorial. McGraw-Hill. México.
- CHIRE, M. 2002. Tesis Elaboración y Evaluación de bebidas nutritivas a base de cereales andinos y frutas variadas, UNA Puno, Perú.
- CIED PERU. 2001. Elaboración de néctar para pequeñas y micro empresas agroindustriales. Lima Perú.

- COTACALLAPA, H. 2000. Gestión empresarial básica con aplicación en agroempresas, FMVZ UNA-Puno.
- DIETER, B. H. Y GROSCH, W. 1985. Química de los alimentos, Editorial Acribia. Zaragoza-España.
- D'OCH, I. 2005. Gestión empresarial. Primera edición. Editorial San Marcos.
- ENAH0. Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza. 2006. Encuesta anual del INEI-Perú.
- ESPINOZA, N. La problemática de las MYPES en el Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima – Perú. 2008.
- EYSSAUTIER, M. Metodología de la Investigación, Cuarta Edición, Edit. ECAFSA T.L. México 2002.
- FERNANDEZ, J. A. 1997. administración Mexicana.
- FISHER, F. Y HART, L. 1991. Análisis moderno de los alimentos, Editorial Acribia. Zaragoza – España.
- FRANCÉS, A. Estrategias para la Empresa en América Latina. Ediciones IESA. Primera Edición. 2001.
- GARCIA, T, La información soporte de la planificación estratégica, Tercera Edición. México 1999.
- GIANOLA, C. 1998. La industria de la fruta seca en almíbar confitado. Madrid España.
- GIMBERT, X. El Enfoque Estratégico de la Empresa. Colección Gerencia Empresarial. El Nacional, 2001.
- GONZÁLES, E. 2000. El cultivo de los Agrios. Madrid – España.
- GOMEZ, J. M, 1997. Estrategias para la competitividad de las PYME. McGraw-Hill. España.
- GOMEZ, G, 1996. Planeación y organización de empresas.
- HABIBULLAH, C. 2002, El naranjo la farmacia de Andaluz (1ra y 2da parte) Barcelona – España.

- HERNANDEZ, R., FERNADEZ, C., BAPTISTA, P., 1999. Metodología de la Investigación, Segunda Edición. Editorial Esfuerzo S.A. México.
- HILL, CH. y JONES, G. Administración Estratégica, Segunda Edición, 2000.
- IBAR, L. 1986. Cultivo del aguacate, chirimoyo, mango, papaya. Tercera edición. Editorial AEDOR Barcelona, Pág. 175.
- IVANCEVICH, D. 1997. Fundamentos de dirección y administración de empresas. 8va Edición.
- KAPLAN, R. 1996. The balanced scorecard. Translatig strategy. Harvard busineses. School press.
- KOONTZ, H. 2001. Estrategia, Planificación y Control, Primera Edición.
- KOTLER, P. 1991. Fundamentos de mercadotecnia. 2da Edición. Prentice Hall Hispanoamericana Editores. México.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J. 1994. “La Dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Management”. Ed. Ariel. Barcelona.
- MERCADO, S. 2004. Mercadotecnia programada. Editorial Limusa. México.
- MINTZBERG, H. 1993, “El Proceso Estratégico, Contextos y Casos”. Editorial Prentice Hall. México.
- MINTZBERG, H. 1998. Repensando la planeación estratégica parte 1: riesgos y falacias, Primera Edición.
- MINTZBERG, H. 1999. El proceso estratégico. Primera Edición. Edit. Prentice Hall.
- MORIN, C. 1965. Cultivo de cítricos. Departamento de agricultura. UNA La Molina Perú.
- MTPE. Dirección Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. 2010. Actualización de Estadísticas de la Micro y Pequeña Empresa.
- OFICINA DE INFORMACIÓN AGRARIA (OIA)-DRA-PUNO. 2009. Diagnostico del Sector Agrario. Boletín de publicación. Puno-Perú.
- PORTER, M. 1980; Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

- PORTER, M. 1985. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editorial Continental. México.
- PRADERA I. 2007. Oficina de planificación y desarrollo.
- PRALORAN, J. 1997. Los Agrios. 1ra edición. Editorial Acribia. Zaragoza – España.
- QUISPE. C. 2009. Las MYPES industriales y la Municipalidad en la Región Puno. Art. Científico. Puno 2009.
- ROSALES, R. 1997. “La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PyMES”. Universidad de Texas.
- SENATI. 2003. Elaboración de néctares Guía del participante. Convenio SENATI-Holanda.
- STEINER, G. 1996. Planeación estratégica. 11va Edición. Editorial Continental. México.
- TAFUR, R. La Tesis Universitaria, Primera Edición, Edit. Mantaro. Lima-Perú 1995.
- TICONA, Z. 2001. Manual, la producción de cítricos, Oficina de Investigación. Facultad de Ciencias Agrarias. UNA – Puno.
- THOMPSON, A. 2004 Administración estratégica. Décimo tercera edición. McGraw-Hill.
- VARGAS, M. 1982. Tesis Estudio Químico de la especie Carica papaya Arequipensis fresca y liofilizada
- WWW. MAXIMIXE. COM
- WWW. PRODUCE.GOB.PE
- WWW. PERUMYPE. GOB.PE
- WWW.MTPE.GOB.PE.

ANEXOS**CUESTIONARIO APLICADO A LAS MYPES PRODUCTORAS DE NÉCTAR
DE NARANJA****CUESTIONARIO**

Tomando en cuenta su experiencia y conocimiento en la producción de néctares, se le pide su ayuda para contestar este cuestionario, con el fin de obtener información, para diseñar un Plan Estratégico para las MYPES productoras de néctar de naranja en los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya de la provincia de Sandía.

***INSTRUCCIONES:** Lea las preguntas cuidadosamente y conteste de acuerdo a su opinión.*

1. **¿CUENTA SU EMPRESA CON REGISTRO SANITARIO Y AUTORIZACIÓN DE PLANTA?** (Marque con una X)
a) Si b) No
2. **¿APLICA SU EMPRESA ALGUN SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD?** (Marque con una X)
a) Si b) No
3. **¿POR QUÉ NO IMPLEMENTA UN SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD EN SU EMPRESA?** (Marque con una X)
a) Desconozco su implementación
b) Es muy caro
c) No es necesario
d) Nadie lo hace
4. **¿CUENTA CON LOS EQUIPOS NECESARIOS PARA LA PRODUCCIÓN DE NÉCTAR?** (Marque con una X)
a) Si b) No
5. **¿RECIBE UD. Y SU PERSONAL DE TRABAJO CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA DE INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS?** (Marque con una X)
a) Si b) No
6. **¿DE QUE INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS RECIBEN CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA?** (Marque con una X)
a) Gobierno Regional, Municipal
b) Ministerio de Agricultura
c) Agrorural
d) ONGs, otros.

7. **¿A QUIÉN VENDE SU PRODUCCIÓN?** (Marque con una X)
- a) Intermediario
 - b) Mercado local
 - c) Mercado regional
 - d) Otros
8. **DE ACUERDO A SU CRITERIO, ACTUALMENTE LAS PLANTAS PRODUCTORAS DE NÉCTAR TIENEN UN TIPO DE COMPETENCIA INTERNA:** (Marque con una X)
- a) Equitativa
 - b) Desleal
 - c) Desorganizada
 - d) Organizada
9. **¿CUALES SON LOS FACTORES DOMINANTES QUE INFLUYEN EN LA VENTA DE NÉCTARES ACTUALMENTE?** (Enumérelos del 1 al 6, siendo 6 el más importante).
- Precio
 - Calidad del producto
 - Flexibilidad en la negociación
 - Servicio al cliente
 - Condiciones de Transporte
 - Registro sanitario y marca
10. **¿CUÁLES CREE UD. QUE SON LOS PROBLEMAS INTERNOS EN LA PRODUCCIÓN DE NÉCTAR?** (Enumérelos del 1 al 6, siendo 6 el más importante).
- Mala calidad de la materia prima
 - No se cuenta con tecnología
 - Personal poco capacitado
 - Desconocimiento de la Gestión Empresarial
 - Infraestructura inadecuada
 - No hay planificación
11. **¿CUÁLES CREE UD. QUE SON LOS PROBLEMAS EXTERNOS EN LA PRODUCCIÓN DE NÉCTAR?** (Enumérelos del 1 al 6, siendo 6 el más importante).
- Desorganización (No hay asociatividad)
 - Acceso al crédito y financiamiento
 - Capacitación y asistencia técnica inadecuada
 - Comercialización (intermediarios)
 - Informalidad de las Plantas
 - Vías de comunicación en mal estado
12. **¿PRESENTA MARCA REGISTRADA SUS PRODUCTOS?** (Marque con una X)
- a) Si
 - b) No

13. **DE ACUERDO A SU CRITERIO ¿QUÉ FACTORES PROVOCAN UN DECREMENTO DE LA DEMANDA DE LOS NÉCTARES?** (Enumérelos del 1 al 6, siendo 6 el más importante).
- Baja calidad de los productos
 - Alto precio para el consumidor final
 - Actuación de intermediarios
 - Bajo hábito de consumo de néctar
 - Economía del país
 - Crisis económica del consumidor final
14. **DE ACUERDO A SU CRITERIO ¿QUÉ FACTORES PROVOCAN UN DECREMENTO EN EL PRECIO DE VENTA DE LOS NÉCTARES?** (Enumérelos del 1 al 6, siendo 6 el más importante).
- Baja calidad de los productos
 - Tecnología para producir
 - Actuación de intermediarios
 - Bajo hábito de consumo de néctar
 - Economía del país
 - Precios en el mercado
15. **¿CONSIDERA UD. NECESARIO LA CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA PRODUCCIÓN DE NÉCTARES?** (Marque con una X)
- b) Si b) No
16. **DE ACUERDO A SU CRITERIO ELIJA LOS ELEMENTOS INTERNOS QUE LAS PLANTAS PRODUCTORAS DE NECTAR PUEDEN REALIZAR Y CONTROLAR PARA DESARROLLAR LA ESTRATEGIA** (Enumérelos del 1 al 6, siendo 6 el más importante).
- Invertir en Tecnología, investigación y desarrollo
 - Capacitación del personal
 - Estrictos controles de calidad
 - Elaboración de alimentos inocuos y ecológicos
 - Controlar el uso racional de los recursos
 - Tratamiento de los residuos
17. **DE ACUERDO A SU CRITERIO ELIJA LOS ELEMENTOS EXTERNOS PARA DESARROLLAR LA ESTRATEGIA** (Enumérelos del 1 al 6, siendo 6 el más importante).
- Apoyo productivo por parte del Gobierno local, regional y central
 - Concientización para el consumo de Néctar de frutas por parte del gobierno.
 - Invertir en anuncios en medios masivos de comunicación para incrementar la demanda.
 - Estrictos controles de calidad por parte de las autoridades.
 - Mejorar las vías de comunicación
 - Impulso al desarrollo de marcas colectivas.
18. **¿CONSIDERA UD. QUE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ES UN BUEN RECURSO PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE NÉCTAR?** (Marque con una X)

c) Si

b) No

19. **DE ACUERDO A SU CRITERIO, MENCIONE LOS ELEMENTOS INTERNOS QUE LAS EMPRESAS DEBEN DE TENER EN CUENTA PARA LA PRODUCCIÓN DE NÉCTARES EN EL LARGO PLAZO** (Enumérelos del 1 al 6, siendo 6 el más importante)

- Esfuerzo por mejorar la calidad de los néctares
- Implementación de tecnología
- Control de costos de producción
- Constante capacitación a productores de materia prima
- Constante capacitación a personal de planta
- Mejorar los sistemas de compra y venta.

20. **DE ACUERDO A SU CRITERIO, MENCIONE LOS ELEMENTOS EXTERNOS QUE LAS EMPRESAS DEBEN DE TENER EN CUENTA PARA LA PRODUCCIÓN DE NÉCTARES EN EL LARGO PLAZO** (Enumérelos del 1 al 6, siendo 6 el más importante)

- Asociatividad entre productores de néctar
- Promover alianzas entre proveedores y comercializadores
- Apoyo gubernamental de tipo económico
- Promover el cuidado del medio ambiente
- Promover la Responsabilidad Social de las empresas productoras de néctar
- Desarrollar la Gestión Empresarial

21. **DE ACUERDO A TU OPINION ¿QUÉ TIPO DE VALORES TE GUSTARÍA QUE SE PROMOVIERAN EN LAS PLANTAS PRODUCTORAS DE NÉCTAR?** (Enumérelos del 1 al 6, siendo 6 el más importante).

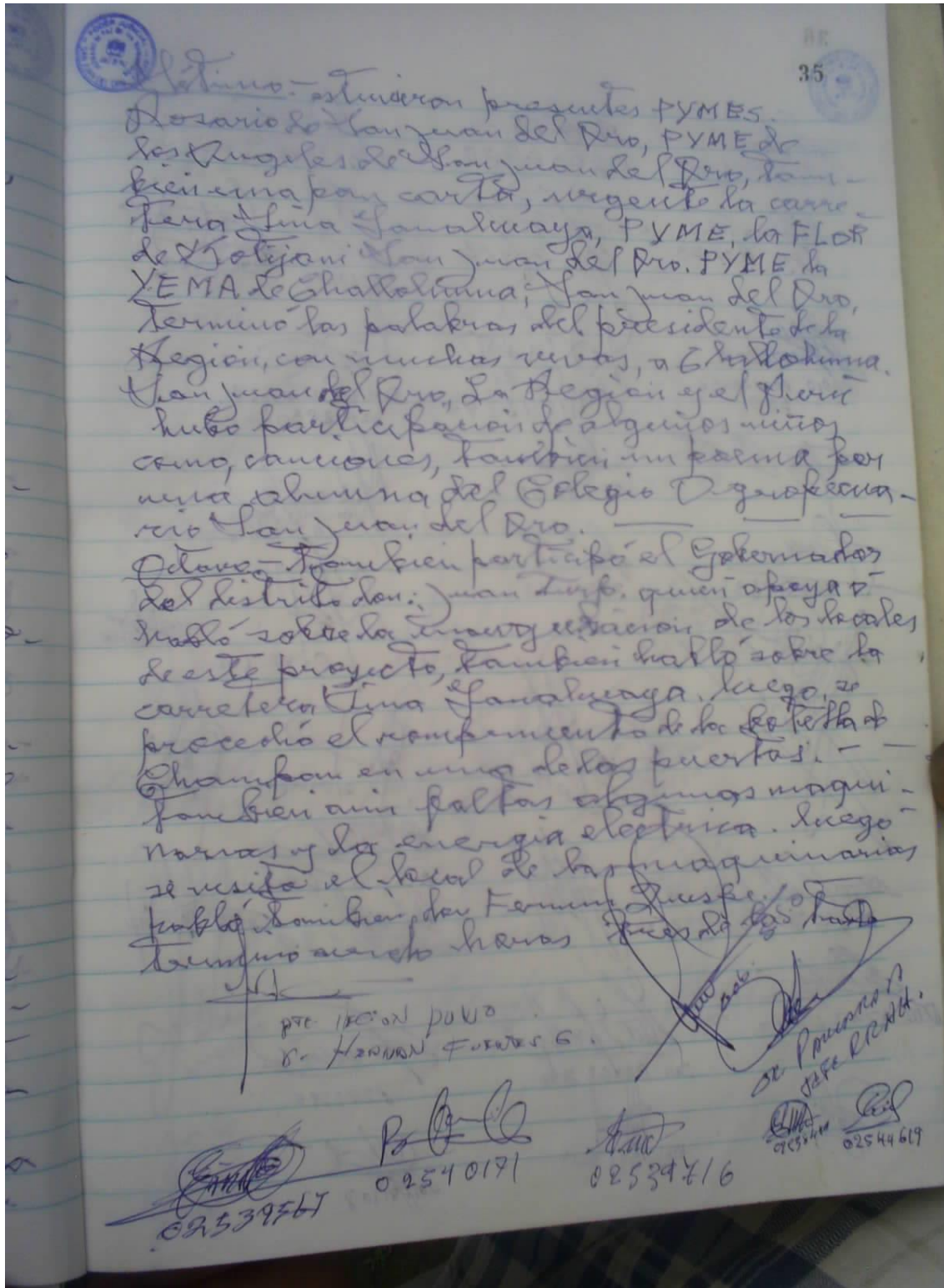
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad social
- Honestidad
- Solidaridad
- Servicio
- Respeto

22. **¿SU PLANTA PRODUCTORA DE NÉCTAR ES FORMAL?**

a) Si

b) No

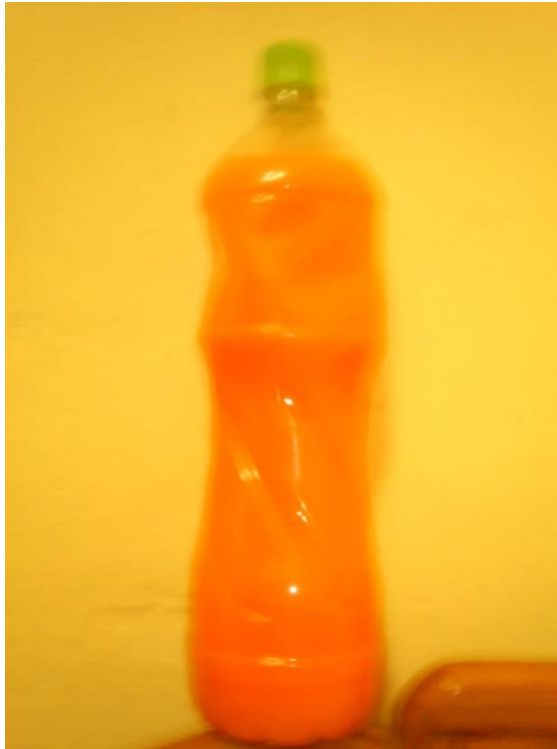
POR SU PARTICIPACIÓN MUCHAS GRACIAS.....



Acta de reunión con las MYPES productoras de néctar de naranja de los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya.



Reunión con los directivos de las MYPES de los distritos de San Juan del Oro y Yanahuaya.



Equipos artesanales que se utilizan para el procesamiento de néctar de naranja.



Venta de nectares de naranja en ferias regionales.



Planta de industrialización de frutas construida por PRADERA I en el distrito de San Juan del Oro en actual abandono.



Equipos para industrialización de frutas abandonados en infraestructura construida por

PRADERA I.