



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES

“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO  
INCLUYENDO GESTIÓN DE CALIDAD PARA  
PRODUCTORES DE MAIZ MORADO DEL VALLE  
DE CONDEBAMBA CON MIRAS A CREAR  
OFERTA EXPORTABLE.”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciado en Administración y Negocios Internacionales**

**Autores:**

Br. Carlos Franco Valera Abanto

Br. Luis Angel Viteri Vértiz

**Asesor:**

Mg. Luis Felipe Velasco Luza

Cajamarca – Perú

2017

## APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bachilleres **Carlos Valera Abanto; Luis Angel Viteri Vértiz**, denominada:

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO INCLUYENDO GESTIÓN DE CALIDAD PARA PRODUCTORES DE MAIZ MORADO DEL VALLE DE CONDEBAMBA CON MIRAS A CREAR OFERTA EXPORTABLE.”**

---

Mg. Luis Felipe Velasco Luza  
**ASESOR**

---

Ricardo Jesús Hupiu Chea  
**JURADO**  
**PRESIDENTE**

---

Luis Gómez Vargas  
**JURADO**

---

Juan Yactayo  
**JURADO**

## DEDICATORIA

A nuestros padres por el apoyo, comprensión y motivación incondicional a lo largo de toda nuestra aventura académica, convirtiéndose de esta manera en el pilar más importante para nuestra vida profesional, pues con sus sabios consejos valores e incontables palabras de aliento han marcado en nosotros un modelo de trabajo y ética profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por obrar en nosotros durante todo este tiempo y permitir nuestro desarrollo profesional, A nuestro asesor Mg. Luis Felipe Velasco por su continuo adoctrinamiento y ser un verdadero maestro, tanto guía académico como amigo, durante el desarrollo de nuestra investigación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### Contenido

|  |    |
|--|----|
| <b><u>APROBACIÓN DE LA TESIS</u></b> .....       | 2  |
| <b><u>DEDICATORIA</u></b> .....                  | 3  |
| <b><u>AGRADECIMIENTO</u></b> .....               | 4  |
| <b><u>ÍNDICE DE CONTENIDOS</u></b> .....         | 5  |
| <b><u>ÍNDICE DE TABLAS</u></b> .....             | 7  |
| <b><u>ÍNDICE DE FIGURAS</u></b> .....            | 8  |
| <b><u>RESUMEN</u></b> .....                      | 9  |
| <b><u>ABSTRACT</u></b> .....                     | 10 |
| <b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</b> .....            | 11 |
| 1.1. Realidad problemática.....                  | 11 |
| 1.2. Formulación del problema .....              | 13 |
| 1.2.1. <i>Problema General</i> .....             | 13 |
| 1.2.2. <i>Problemas Específicos</i> .....        | 13 |
| 1.3. Justificación .....                         | 14 |
| 1.2.3. <i>Justificación Teórica</i> .....        | 14 |
| 1.2.4. <i>Justificación Práctica</i> .....       | 14 |
| 1.4. Limitaciones .....                          | 14 |
| 1.4.1. <i>Limitaciones Internas</i> .....        | 14 |
| 1.4.2. <i>Limitaciones Externas</i> .....        | 14 |
| 1.5. Objetivos.....                              | 15 |
| 1.5.1. <i>Objetivo General</i> .....             | 15 |
| 1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....        | 15 |
| <b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO</b> .....           | 16 |
| 2.1. Antecedentes.....                           | 16 |
| 2.1.1. <i>Antecedentes Internacionales</i> ..... | 16 |
| 2.1.2. <i>Antecedentes Nacionales</i> .....      | 20 |
| 2.2. Bases Teóricas.....                         | 24 |
| 2.2.1. <i>Estrategia</i> .....                   | 24 |
| 2.2.2. <i>Estrategia Empresarial</i> .....       | 26 |
| 2.2.3. <i>Gestión de Calidad</i> .....           | 29 |
| 2.2.4. <i>Estrategia y Asociatividad</i> .....   | 36 |
| 2.2.5. <i>Estrategia en Procedimientos</i> ..... | 37 |
| 2.2.6. <i>Negociación</i> .....                  | 38 |
| 2.2.7. <i>Desarrollo Sostenible</i> .....        | 42 |
| 2.2.8. <i>Oferta Exportable</i> .....            | 43 |

|                                     |   |           |
|-------------------------------------|---|-----------|
| 2.3.                                | Definición de términos básicos.....               | 46        |
| 2.4.                                | Hipótesis .....                                   | 49        |
| 2.4.1.                              | <i>Formulación de la hipótesis.</i> .....         | 49        |
| <b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....</b> |   | <b>50</b> |
| 3.1.                                | Variables .....                                   | 50        |
| 3.1.1.                              | <i>Variable Independiente.</i> .....              | 50        |
| 3.1.2.                              | <i>Variable Dependiente.</i> .....                | 50        |
| 3.2.                                | Operacionalización de variables. ....             | 50        |
| 3.3.                                | Material y métodos.....                           | 52        |
| 3.3.1.                              | <i>Tipo de diseño de investigación.</i> .....     | 52        |
| 3.3.2.                              | <i>Material.</i> .....                            | 52        |
| 3.3.3.                              | <i>Métodos.</i> .....                             | 53        |
| <b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS .....</b> |   | <b>56</b> |
| 4.1.                                | <b>BIENESTAR ECONÓMICO.....</b>                   | <b>56</b> |
| 4.2.                                | <b>PRECIO COMPETITIVO.....</b>                    | <b>58</b> |
| 4.3.                                | <b>ESTÁNDARES DE CALIDAD .....</b>                | <b>58</b> |
| 4.4.                                | <b>COMPARACIÓN DE ESCENARIOS PROYECTADOS.....</b> | <b>60</b> |
| <b>CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN .....</b>  |   | <b>61</b> |
| 5.1.                                | <b>CAPACIDAD ESTRATÉGICA.....</b>                 | <b>61</b> |
| 5.2.                                | <b>CAPACIDAD ORGANIZATIVA .....</b>               | <b>62</b> |
| 5.3.                                | <b>PROTECCIÓN DEL PRODUCTO .....</b>              | <b>64</b> |
| 5.4.                                | <b>CALIDAD DE PROCESOS.....</b>                   | <b>65</b> |
| 5.5.                                | <b>EFICIENCIA DE LA ENTREGA .....</b>             | <b>66</b> |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>            |   | <b>68</b> |
| <b>RECOMENDACIONES .....</b>        |   | <b>70</b> |
| <b>REFERENCIAS.....</b>             |   | <b>71</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>                 |   | <b>73</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

|         |  |    |
|---------|--|----|
| Tabla 1 | MATRIZ MERCADO - PRODUCTO .....  | 25 |
| Tabla 2 | OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....  | 50 |
| Tabla 3 | CUADRO HISTÓRICO COMPARATIVO DEL RENDIMIENTO DE<br>PRODUCCIÓN Y UTILIDAD DEL AGRICULTOR..... | 56 |
| Tabla 4 | ESTRUCTURA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN POR Ha DE MAÍZ<br>MORADO DEL V. CONDEB.....               | 57 |
| Tabla 5 | CUADRO HISTÓRICO COMPARATIVO DE LA VALORACIÓN<br>ECONÓMICA DE MAÍZ MORADO.....               | 58 |
| Tabla 6 | VALORES Y MEDIDAS TÉCNICAS PARA EL MAÍZ MORADO .....   | 58 |
| Tabla 7 | PROPIEDADES NUTRACÉUTICAS DEL MAÍZ MORADO.....   | 59 |
| Tabla 8 | CUADRO COMPARATIVO PROYECCIÓN DE ESCENARIOS .....  | 60 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 DIAGRAMA DE TRILOGÍA DE JURAN.....                               | 30 |
| Figura 2 DIAGRAMA DE ESPINA DE PEZ DE ISHIKAWA.....                       | 34 |
| Figura 3 RESULTADOS ENTREVISTA - CAPACIDAD ESTRATÉGICA .....              | 61 |
| Figura 4 RESULTADOS ENTREVISTA–CAPACIDAD ORGANIZATIVA .....               | 63 |
| Figura 5 RESULTADOS ENTREVISTA – PROTECCIÓN DEL PROD. ....                | 64 |
| Figura 6 RESULTADOS ENTREVISTA – CALIDAD DE PROCESOS.....                 | 65 |
| Figura 7 RESULTADOS ENTREVISTA – EFICIENCIA ENTREGA .....                 | 66 |
| Figura 8 DIGRAMA DE BURBUJA COMPARATIVO DE ESCENARIOS<br>PROYECTADOS..... | 69 |

## RESUMEN

Desde la repartición de tierras propuesta por un sistema gubernamental ineficiente, el sector agrícola y el trabajo mismo de los agricultores ha sido infravalorado y catalogado como una actividad muy básica, la cual no necesita mejora y/o evolución. En tiempos actuales, donde el consumismo se ha intensificado en todo el mundo, y además es requerida la calidad de los productos cultivados, las zonas productoras de nuestro país, y particularmente de Cajamarca, van quedando rezagadas por su falta de competitividad ante otras zonas de producción, logrando menores rangos de beneficios y estancando su bienestar social.

Sumado a ello, el desinterés y desconfianza que han creado programas inconclusos de capacitación y mejora de procesos en el sector, ha hecho que los agricultores se cierren a la búsqueda mejoras en el desarrollo de sus cultivos, manteniendo prácticas muy antiguas, donde el resultado es un producto de regular o baja calidad, y aprovechamiento de parte de los compradores o acopiadores al no pagar un justo precio por dichos cultivos.

Esta investigación propone la creación de un Plan Estratégico el cual incluya sistemas de Gestión de Calidad, donde se oriente a los productores de maíz morado del Valle de Condebamba, para crear un producto que sea considerado como oferta exportable, al cumplir con los requerimientos necesarios para la entrada hacia mercados extranjeros, dando como resultado una sustancial mejora en la calidad de vida de los pobladores de la zona.

## ABSTRACT

Since the allocation of land proposed by an inefficient government system, the agricultural sector and the work of farmers have been undervalued and catalogued as a very basic activity, which does not need improvement and / or evolution. In current times, where consumerism has intensified throughout the world, and the quality of cultivated products is also required, the producing areas of our country, and particularly of Cajamarca, are shelved because of their lack of competitiveness in comparative with other areas of Production, their achieving lower profit ranges and stagnating social welfare.

Also, the lack of interest and mistrust that have created unfinished programs of training and improvement of processes in the sector, has caused farmers to close the search for improvements in the development of their crops, maintaining very old techniques, where the result is a product of regular or low quality, and use of part of buyers or intermediaries not paying a fair price for such crops.

This research proposes the creation of a Strategic Plan which includes Quality Management systems, which will guide the producers of purple corn in the Condebamba Valley, to create a product that is considered as an exportable offer, by complying with the necessary requirements for The entrance to foreign markets, resulting in a substantial improvement in the quality of life of the residents of the area.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

A nivel mundial una de las actividades primordiales para el desarrollo económico y sustentable de las sociedades radica en la agricultura. Como actividad económica representa uno de los sectores con mayor sensibilidad a la industrialización y masificación de procesos en función de convertirla en una rentable unidad de negocio.

En el desenvolvimiento de estas actividades, los agricultores han tenido que socavar paradigmas ya establecidos con la finalidad de sobreponerse a variadas falencias propias del crecimiento y desarrollo económico y las tecnologías de información. Falencias de índole tecnológica, productiva y/o de mercados; todas arraigadas por el desconocimiento, pues, según mencionan varios estudiosos del cambio empresarial durante los últimos años; hoy en día, todas las organizaciones, asociaciones, empresas, instituciones; y hasta los individuos mismos, debemos estar bien informados y “al día” en cuanto a conocimientos se refiere; no se puede tener un futuro positivo si es que no se cuenta con la capacidad de poder planificar de manera estratégica; entonces, es allí en donde los agricultores necesitan constante y dedicado apoyo, pues al ser personas que tienen un nivel de educación básica, difícilmente podrán planificar sus futuras actividades en aras de su bienestar económico.

Distintas organizaciones de apoyo han tratado de articular varios proyectos de desarrollo; entre ellas, CEDEPAS Norte y APOMIPE, se habían centrado durante un período aproximadamente entre el 2006 y 2011, en afianzar el crecimiento de la producción de cuy en la zona del Valle de Condebamba, adicionando la ciudad de Cajamarca. Ambas entidades buscaron la agrupación de los productores, a fin de lograr pequeños clusters productivos, y si bien es cierto se iniciaron con resultados prometedores; como el mejoramiento genético, aumento de producción, aumento de rendimiento alimentario y consecución de contactos para una venta directa del producto; al buscar la sostenibilidad del proyecto, se toparon con la gran limitante: No hay capacidad de asociación entre los pobladores. Luego de la intervención de estas organizaciones, se plantearon el reto de dejar a crecimiento propio lo que habían logrado, se dieron con la sorpresa de que no pudo mantenerse. De boca propia de los pobladores de dicha zona, se recopila información primaria al respecto, teniendo comentarios puntuales que revelan la raíz del problema, entre ellos se puede detectar que, sólo algunos pobladores tratan de manejar toda la información o recursos monetarios; algunos dirigentes acaparan las ganancias de las ventas, ocultando datos reales y mucho más repartiendo estas de forma para nada equitativa, constantes pleitos y peleas entre los pobladores, envidia entre los asociados al tener más terreno de producción o mayor cantidad de animales. Entonces, en resumen, al conocer esta situación se piensa que la asociatividad no será nunca posible, porque simplemente el pensamiento del agricultor local es buscar su propio beneficio a costa de los demás, y si alguien progresa a su costado, trata de frenarlo. Sin embargo, un dato

importante es que esta actitud logra controlarse o detenerse cuando hay un liderazgo de una organización que desde un inicio imponga mano firme, este dato puede ser de gran utilidad para la aplicación de este y otros proyectos que se están desarrollando.

Particularmente en la localidad del Valle de Condebamba ubicada en las provincias de San Marcos y Cajabamba del Departamento de Cajamarca en el Perú, existe una considerable oferta de producción de Maíz Morado, el cual es producido y vendido por los mismos agricultores en chacra hacia intermediarios quienes trasladan y comercializan el producto hacia el cliente final. En la dinámica de este clúster productivo podemos observar la desventaja en poder de comercialización de los productores por factores como asociatividad, productividad, valor de mercado y protección del producto; desventajas esencialmente existentes por el desconocimiento de los agricultores.

Es una realidad nacional, para ningún peruano desconocida, que el acceso a la educación es una beneficio excluyente de quienes pueden pagarla; a pesar de tratarse de Instituciones Públicas, en las cuales no hay que aportar cuotas económicas, los gastos asociados a cada carrera profesional hoy en día son elevados, considerando que además cada estudiante tienen gastos personales sobre los cuales tiene que planificar, entonces; ésta situación, hace que los pobladores de escasos recursos, entre ellos, los productores objeto de estudio, descuiden éste importante estilo de vida y prioricen uno que involucre el sustento diario de sus familias. Pero, por que se hace esta observación, y es que, está demostrado que, una persona con mayor nivel de educación, tiende a generar capacidades mucho más específicas en relación a lo que le interesa, a muchos jóvenes de la zona, les gustaría estudiar una carrera técnica que les permita mejorar la calidad y productividad de sus cultivos y terrenos respectivamente, pero lo más importante, a mayo nivel educativo, menores serán los impedimentos para generar asociatividad, puesto que la persona es más culta, tiene mayor capacidad de escucha y entendimiento, así como procesa datos con mayor facilidad, es más tolerante, conoce de buenas prácticas agrícolas, y sobre todo, sabe que es el trabajo en equipo; he ahí entonces uno de los principales problemas con los cuales todas las organizaciones que buscaron brindar apoyo, se han enfrentado anteriormente.

Al estar afectados por un bajo nivel de educación, esta debilidad es ampliamente aprovechada por los acopiadores del producto, quienes compran, trasladan y venden el maíz morado a empresas transformadoras, o a mercados locales de otros departamentos; pero, ¿Cómo es que se aprovechan los acopiadores de los agricultores?; muy sencillo, pagan precios coordinados entre todos los de su sector y compran el producto a precios bajos, pero como todos ofrecen el mismo monto, no tienen más alternativa que vender el maíz, puesto que éste, luego de la cosecha, no puede ser almacenado hasta esperar nuevos compradores, debido a que empieza a secarse y perder peso, haciendo que el agricultor pierda dinero. Es así que, esta actividad tiene un nivel medio de complejidad no solo para organizar la producción, sino también para la recolección y comercialización, en donde los procesos son muy básicos o están mal definidos.

Dichas desventajas anteriores, pueden ser cubiertas por el desarrollo de un Plan Estratégico que se propone en esta investigación, orientado a que los agricultores, al lograr su aplicación, pueda

darles como resultado, una mejora en la producción y comercialización del producto, impactando de igual manera en el aumento de la calidad de vida para ellos y sus familias. Pero, debemos tener en cuenta que, la creación de este Plan, debe estar acorde con la capacidad de entendimiento de los pobladores, de igual manera, la capacidad de quienes orienten y enseñen debe ser estudiada y analizada para que su aplicación sea lo más óptima posible, lo que se buscaría es que el poblador absorba el conocimiento en vez de solo oírlo y confundirse.

Y un ejemplo observable de ello es el que nos presenta Fairlie (2008), en su estudio: *Asociaciones de pequeños productores y exportadores de banano orgánico en el Valle de Chira*, en el cual explica el proceso para el desarrollo que han conseguido estos productores, quienes, a través de un plan estratégico orientado a la asociatividad, logran trabajar como equipo, llegando a vender su producto en su gran mayoría al mercado internacional, por ende, sus beneficios son mayores. Les ha costado bastante trabajo el confiar los unos en los otros, siendo la clave, trabajar únicamente entre productores, ya que manifiestan no confiar en individuos foráneos. Sin embargo, están abiertos a las sugerencias de mejora y asesoramiento, prueba de ello es la consecución del sello de Comercio Justo, y hoy en día ya planean dejar los intermediarios y ser ellos mismos quienes coloquen el producto en los mercados de los países destino.

## 1.2. Formulación del problema

En base a lo detectado, el problema de investigación es:

### 1.2.1. Problema General

¿Cuál sería la metodología que permita diseñar una propuesta de un Plan Estratégico que incluya la Gestión de Calidad para los productores de maíz morado del Valle de Condebamba, que logre proyectar escenarios económicos facilitando el análisis de los posibles impactos de la creación de oferta exportable y protección del producto; enmarcados en la búsqueda del bienestar económico de la población y el incremento de la capacidad estratégica y organizativa de la misma?

### 1.2.2. Problemas Específicos

¿Cuáles podrían ser los escenarios proyectados de la implementación de un Plan Estratégico para los productores de maíz morado del Valle de Condebamba?

¿Cuáles son las características socioculturales de los productores de maíz morado del Valle de Condebamba que impedirían la implementación de un Plan Estratégico?

### **1.3. Justificación**

#### **1.2.3. Justificación Teórica.**

El desarrollo de esta investigación plantea generar un antecedente en base a la creación de un Plan Estratégico desarrollado en función a los conocimientos obtenidos de Porter, apoyados por los estudios en Gestión de Calidad de Kaizen, Ishikawa, Deming, y Juran; los cuales han implantado conceptos y aplicaciones que se aplicarán a los productores de Maíz Morado del Valle de Condebamba, permitiendo medir cuán importante será el impacto y si éste resultará en acciones positivas para su desarrollo.

#### **1.2.4. Justificación Práctica.**

Esta investigación generará un análisis de la situación actual de los procesos que actualmente manejan los productores para la búsqueda de mayor calidad en el maíz morado en el Valle de Condebamba, que a grandes rasgos entendemos no existen dichos procesos de producción de bienes que cumplan con estándares internacionales de peso, color, etc.; es decir, no cumplen adecuadamente con la calificación de ser oferta exportable; a la vez, se desarrollará conocimientos básicos y entendibles mostrados en un Plan Estratégico, lo que contribuirá a que los agricultores, obtengan nueva información que ayude a una mejora en sus procesos de producción y comercialización del Maíz morado, situación que les brindará un mejor producto, y a la vez, les dará mayor peso a la hora de venderlo. Todo esto apoyado en la sostenibilidad y mejora continua.

### **1.4. Limitaciones**

#### **1.4.1. Limitaciones Internas.**

De manera interna, el problema mayor al desarrollar esta investigación ha sido, el buscar, clasificar y seleccionar información de calidad referente a modelos/ejemplos de cómo el desarrollo de una estrategia ha ayudado a un grupo de personas con varias carencias dentro de sus actividades productivas; sin embargo, si se ha podido encontrar casos específicos y puntuales al respecto.

#### **1.4.2. Limitaciones Externas.**

De manera externa, el más grande obstáculo ha sido interactuar con la comunidad en sí; se ha encontrado que, varios expertos en temas agroindustriales indican al respecto que trabajar con este sector es catalogado como un enorme y difícil reto, puesto que es una población sumamente particular, el estilo de vida hace que la población que se dedica a este

rubro sea evasivo ante nuevas propuestas, desconfiando, no colaborando e incluso generando anticuerpos con las entidades que pretenden prestar ayuda. Lograr conversar en el punto de trabajo con algunos de ellos ha sido difícil, pero al final, se ha logrado recabar buena información que permite acercarnos a su realidad y proponer estas estrategias que esperamos contribuya con su desarrollo integral.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General.**

Proponer una metodología que permita diseñar un Plan Estratégico que incluya el uso de Sistemas de Gestión de Calidad en la Producción y la Comercialización para los Productores de Maíz Morado del Valle de Condebamba.

### **1.5.2. Objetivos Específicos.**

- Proyectar los posibles escenarios de la creación e implementación de un Plan Estratégico de producción y comercialización de maíz morado en el Valle de Condebamba.
- Analizar las características socioculturales de los productores de maíz morado del Valle de Condebamba que impedirían la implementación de un Plan Estratégico que incluya el uso de Sistemas de Gestión de Calidad en la producción y comercialización.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

Los estudios relacionados con esta investigación, son escasos, puesto que, se presume la labor agrícola no ha sido tomada como una actividad importante dentro del desarrollo de nuestro país en los últimos tiempos, como si sucedió en décadas anteriores, sin embargo, de manera internacional, si se pueden observar mayor cantidad de ejemplos que demuestran que esta actividad económica, desarrollada acorde de los estándares actuales que solicita el mercado, puede generar muy buena rentabilidad como otros sectores, como por ejemplo el caso de la Minería; es así que, en base a lo comentado anteriormente, observaremos y estudiaremos los siguientes casos:

#### 2.1.1. Antecedentes Internacionales

Cummings (2013); en su obra titulada *Construyendo capacidades de innovación e iniciativas asociativas de pequeñas agroindustrias rurales en El Salvador*, tiene como objetivo, a través de su investigación exploratoria-descriptiva, conocer experiencias asociadas a la búsqueda de implantación y mejora tecnológica en pequeñas asociaciones de productores de Panela, a fin de aumentar la productividad y la calidad del producto, todo esto en el país centroamericano de El Salvador. Manifiesta que, en todo el mundo existen muchos modelos de desarrollo empresarial, buscando todos, la ruptura de paradigmas arraigados, como es el caso de permanecer con los conocimientos tradicionales, de esperar apoyo del gobierno, de no invertir en la mejora continua; formas de pensamiento que desgraciadamente poseen la mayoría de agricultores, permaneciendo estancados. En conclusión, este caso muestra como la aplicación de buenas estrategias hace que la productividad, el reconocimiento, la confianza, y el acceso a hacia nuevos mercados no es una meta inalcanzable para los pequeños productores, la organización de estos debe buscar primero, la absorción de conocimientos, experiencias y técnicas científicas, puesto que el autor manifiesta que con el saber, se pueden comprender, aplicar y generar muchas más mejoras, como por ejemplo: reestructurar la distribución de territorios de producción, asociarse con empresas relacionadas y/o complementarias, lograr mejores negociaciones, y buscar a clientes que paguen mejor por su producto. Claramente podemos entender que, la decisión de mejora parte por el deseo de superación de los agricultores, esto nos sirve para poder determinar si, los productores de Maíz Morado del Valle de Condebamba, quieren salir adelante por su propia iniciativa, o quieren seguir manteniéndose con la idiosincrasia arraigada. Del resultado que se obtenga, dependerá el buscar continuar con el apoyo a dichos actores, puesto que es necesario que estén abiertos al cambio para posteriormente conseguir las mejoras que se espera.

En su obra, *Linking public sector corporate social responsibility with sustainable development: lessons from India*; Subhasis (2013) propone como objetivo estudiar los problemas identificados al implantar un modelo de gestión orientado al desarrollo sostenible y la responsabilidad social. En su investigación descriptiva, se identifica la incorporación de un modelo de gestión administrativa en el gobierno de la India, donde se crean diversas inconsistencias en el sistema, propiciadas principalmente por la falta de atención y acoplamiento del modelo y 4 pilares básicos: Gestión del conocimiento, mecanismos institucionales, capacidad de desarrollo y compromiso de los stakeholders. Como resultado el autor propone la creación y desarrollo de un modelo de gestión, el cual busque el camino hacia la industrialización que es lo que pretende este país, pero anhelando evitar un impacto negativo en el ambiente en donde se desarrollará. Imagen de ello, se plantea el uso e incorporación de dicho análisis en el modelo de gestión de calidad del proyecto a fin de asegurar la continuidad del desarrollo sostenible para el maíz morado.

Con su investigación descriptiva, Aguilera, Hernández y Pérez (2015) en; *La relación de la cadena de suministro y las tecnologías de información y comunicación en los procesos productivos para mejorar la competitividad de la PYME manufacturera en Aguas Calientes*, buscan analizar la importancia que tiene la competitividad en las PYME en función a la gestión de la cadena de suministro y el uso de tecnologías de la información y comunicación en los procesos productivos. Éstas demandan un óptimo aseguramiento del abastecimiento de recursos materiales bajo el criterio del "justo a tiempo", lo cual se logra gracias a una estrecha relación y comunicación con los proveedores. Además, manifiesta que es necesario estar apoyados en la implementación paralela de un adecuado sistema y/o canal de comunicación y gestión de la información, donde todas estas consideraciones, permitirán la reducción de tiempos en los procesos y de igual manera ofrecerán un medio seguro, eficiente y ético de comunicación entre todos los intervinientes de la cadena de producción. Tomado esto para nuestra investigación, se puede inferir que, los acopiadores son los actores dentro del primer eslabón de la cadena productiva del maíz morado, que deben generar esas sinergias con sus proveedores, que en este caso, son los agricultores del Valle de Condebamba, puesto que ellos, al sentir que se encuentran a la deriva en la comercialización de su producto, siempre buscarán por su cuenta negociarlo al mejor precio que puedan obtener, perjudicando a los acopiadores hasta el punto de dejarlos desabastecidos y sin la capacidad productiva que ellos necesitan.

En este estudio exploratorio-descriptivo, *¿Biopiratería o desarrollo sustentable?* de Ceñeda (2004), analiza la hipótesis que el desarrollo sostenible de los productos agrícolas de Sudamérica (Ejemplo de la semilla del Chiapa) se ve seriamente afectado y desprotegido ante la réplica del producto en laboratorio; en tal sentido se establece que la manipulación de transgénicos debe considerarse como un medio de biopiratería el cual sopesa la idea de la protección de los productos oriundos de una zona geográfica y el desarrollo económico sostenible que estos generan. Con ello,

se busca crear e informar de la importancia y controversia de establecer medias de protección a los productos naturales y con denominación de origen sobre los transgénicos a fin de evitar el robo de la localidad de productos, generándose biopiratería, situación que hace al lugar originario, perder no solamente la capacidad productiva única, sino también perjudica a todos los actores que de ella viven. El ejemplo de las semillas del Chiapa es una iniciativa que puede replicarse en el caso del maíz morado, el alto valor antioxidante, así como sus demás propiedades nutraceuticas lo convierten en un atractivo producto víctima de la biopiratería. Medios comerciales desleales como esta práctica representan a largo plazo la principal amenaza económica para los productores del Valle de Condebamba.

Salazar (2012) en su publicación, *La agroindustria exótica está de moda*; mantiene como objetivo el estudiar de manera general el gran progreso que actualmente están desarrollando algunas economías de Latinoamérica para con su crecimiento agrícola, específicamente de frutos exóticos; este estudio tiene como principales protagonistas a los países de Brasil y Colombia, quienes, coinciden que, el trabajo en conjunto de todos los agricultores hace posible el cultivo de grandes zonas productoras, generando economías de escala en relación al producto que trabajan; así mismo, el apoyo gubernamental es de vital importancia una vez más como se describe en otros estudios, ya que es el Estado quien facilita la entrada de vías de comunicación para que los bienes se oferten y vendan a mercados exteriores. Algo muy particular de la economía colombiana, menciona la autora, es la capacidad de los productores para equiparse y lograr métodos uniformes y rigurosos para la selección, higienización, procesamiento y manejo de sus frutales, los cuales van a terminar en los mejores mercados europeos. El estudio de esta autora hace ver que, el esfuerzo de los agricultores trae como recompensa la aceptación de sus productos, pero a la vez, da a notar la necesidad de apoyo de sus autoridades para facilitarles los medios necesarios para su crecimiento económico. Este ejemplo es claramente algo que podemos usar en beneficio de los agricultores de maíz morado del Valle de Condebamba.

Linsu (1999), a través de su obra, *La dinámica del aprendizaje tecnológico en la industrialización*, tiene como objetivo en su investigación correlacional-causal, visualizar el impacto tecnológico que tienen algunas poblaciones gracias a la adopción de un modelo de industrialización. Este estudio ha sido desarrollado en la República de Corea. Como resultado, se determina que, para el logro de una industrialización de calidad en un determinado sector o país, no es suficiente sólo contar con avanzados niveles tecnológicos en cuanto a procesos y equipamiento, la inversión en educación de la mano con estrategias y políticas de Desarrollo Económico debe ser prioritario en la estructura de los gobernantes, logrando que los individuos conozcan y desarrollen la tecnología existente y trabajen en base a objetivos planteados desde los niveles jerárquicos más altos del gobierno hasta llegar a las pequeñas empresas que buscan su desarrollo. Este trabajo nos muestra cómo es que una buena estrategia y un buen control de la misma pueden generar desarrollo en

zonas que ahora tienen un bajo desarrollo económico, el conocimiento hoy en día es fácil de encontrar, lo que se debe supervisar es que sea eficientemente absorbido por las poblaciones de los países en vía de desarrollo, y con el apoyo gubernamental, su pequeña industria desarrolle tecnología y calidad para vender a consumidores cada vez más exigentes. Con este estudio, es conveniente recalcar que, la educación es una de las mayores fuerzas de desarrollo en todas las naciones; con la educación no solamente se aprende lo que ya se conoce en otros lugares, sino también se desarrolla y genera conocimiento; y esto nos muestra que, dentro del sector agrícola el cual se está estudiando, se tiene que buscar un mayor incentivo a la educación, porque la mayoría de personas dedicadas a la agricultura, no se preocupan ni por ellos ni sus descendientes, en que asistan a entidades educativas; entonces, cómo se puede capacitar a personas que en muchos casos son analfabetas, es casi imposible que se pueda enseñar de esa manera.

La publicación, *Efectos en el mercado al fabricar productos bajo el nombre del intermediario*, de Ledezma (2011), tiene por objetivo mostrarnos a través de su redacción monográfica, como en Venezuela, las grandes cadenas de distribución; hablamos de supermercados, ferreterías, entre otros, contratan a pequeñas empresas a elaborar productos sin marca, para que estas puedan estampar la suya propia en dichos productos, generando mayor conocimiento de su marca y también una mayor participación en el mercado. El objetivo de dicha acción mercantil es, por una parte, que sus marcas distribuidoras obtengan mayor peso en la mente de los consumidores, porque los productos que específicamente en cada establecimiento se venden, serán siempre asociados con dicha cadena, ya que pueden tener el mismo nombre, o uno relacionado a la matriz; no pudiendo conseguirse en otra cadena de la competencia. Esto, orientado a nuestra investigación y realidad, se observa que, los pequeños productores, sea lo que sea que produzcan, ya son absorbidos por estas grandes marcas, que condicionan la compra de sus productos a la nulidad de información sobre los agricultores, colocándoles estas sus propios nombres. Es así que, en el caso del maíz morado, de darse estas condiciones para la zona del Valle de Condebamba, los productores venderán su producto, pero seguirán en el anonimato, debido a que lo único que le interesaría al distribuidor, sería aumentar sus ganancias en función al sacrificio de los agricultores.

Suarez (2015); en su publicación, *Producción integrada de alimentos y energía a escala en Cuba: bases para un desarrollo sostenible*; tiene como objetivo en su investigación exploratoria-descriptiva, definir, clasificar y ejemplificar los tipos de Sistemas de Producción Integrada de Alimentos y Energía (SPIAE) en Cuba; así como el enfoque estratégico desarrollado para el fomento de los mismos como medida para el desarrollo sostenible. Éstos suponen una iniciativa mundial de desarrollo conjunto de la actividad energética y agropecuaria a través del uso eficiente de los recursos naturales promoviendo y otorgando un papel clave a los actores locales de las comunidades agropecuarias, teniendo éstos que desarrollar actividades y círculos de calidad necesarios para asegurar la sostenibilidad del modelo a largo plazo. El autor expone además un

modelo de interacción entre la actividad energética y la agricultura como eje generador de actividad comercial y medio para afrontar la necesidad de seguridad alimentaria y disminución de la pobreza promoviendo el desarrollo rural. Los medios y estrategias utilizados para el fomento de esta iniciativa proponen un modelo a replicar para nuestra investigación; iniciativas y actividades que sirven de modelo para proponer la asociatividad en el Valle de Condebamba a fin de promover el desarrollo sostenible del cultivo del maíz morado.

### 2.1.2. Antecedentes Nacionales

Del Castillo (2004), en su publicación, *Diversidad Biológica y Biopiratería: El caso de la Maca*, podemos encontrar información de la cual, como peruanos, tenemos nociones bien establecidas, el objetivo de ésta es dar a conocer cuan diverso es nuestro país junto con algunas naciones vecinas, y cuanta riqueza natural posee; es así que son llamados países megadiversos, para el caso de Perú y Brasil. Es así que, en esta diversidad, estos países están en una constante lucha reclamando la creación de normas que permitan el mejor aprovechamiento de estos recursos, mientras que los países industrializados presionan por el establecimiento de regímenes más abiertos que hagan posible su acceso a esta diversidad. El interés de los industrializados radica en que, con productos oriundos de estos países, pueden hacer negocios multimillonarios, tal es el caso de la industria farmacéutica, con la que patentar los medicamentos creados a partir de estos productos resulta un negocio muy lucrativo. Específicamente para el caso de la maca, al ser una planta oriunda del Perú y poseer diversas propiedades como suplemento nutricional y afrodisiaco, ha generado gran interés y demanda de parte de los países desarrollados; es así que, Pure World Botanical, una empresa norteamericana que elabora productos farmacéuticos a base de plantas que recolecta de todo el mundo, gestionó y consiguió la patente sobre extractos de maca. Al principio estas patentes fueron reconocidas en Estados Unidos, pero esta compañía ha solicitado el reconocimiento de sus derechos en Australia, en la Oficina de Patentes de la Unión Europea y ante la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI); si se concretara, estas gestiones significarían para dicha empresa el reconocimiento del derecho de exclusividad sobre el citado producto.

Ante esto nos encontramos con un caso de biopiratería, el cual consiste en la apropiación de conocimientos tradicionales, componentes, materiales biológicos y genéticos en estado aislado de recursos, por parte de países desarrollados a través de patentes de invención, de un control físico y otros mecanismos. Con este ejemplo podemos entender cuán importante es generar la protección para un producto oriundo de nuestro país, nuestra zona, con la producción de maíz morado tiene un potencial enorme de desarrollar este producto para el rubro medicinal y nutracéutico, sin embargo, estas gestiones deben hacerse lo más pronto posible, ya que gran cantidad de este producto ya está en miras de copiarse o ya está siendo tratado por laboratorios de otros países, principalmente norteamericanos y asiáticos.

La publicación de carácter descriptivo, *Agroexportación no Tradicional, sistema Esparraguero, Agricultura de contrata y ONG de Valcárcel* (2000) nos ayuda a comprender la estructura agraria en nuestro país a lo largo de la segunda mitad del siglo XX, teniendo como objetivo tratar de explicar el porqué de la caída del sector hasta convertirlo ahora en una actividad minorista, producto de distintos factores socioeconómicos y culturales que llega a poner en peligro esta labor. Como se menciona en este texto, el desarrollo agrícola se ha visto en un grave abandono de parte del Sector Estatal, lo que inicialmente fue un sustento para el país, es ahora una preocupación por reestablecer; las políticas actuales de producción para exportación hacen que aparezcan algunos buenos modelos agrícolas a seguir, como también quitan participación a pequeños productores que, ven reacios como se sumergen en la pobreza mientras que otros se desarrollan, y es que históricamente, han perdido la confianza entre unos y otros, ya que por un lado, se han visto maltratados y estafados por falsas promesas de apoyo, mientras que por otro lado, se ha observado la expropiación de tierras pertenecientes a los campesinos para promover otras actividades productivas. Hoy en día, el resultado de ello es que, sector agrario tradicional se hace cada vez más escaso, pronosticándose incluso su extinción en los próximos 10 años; ya que no hay un palpable apoyo en la búsqueda de los cultivos nativos de las diferentes regiones agrícolas, los cuales comprenden principalmente al maíz y la papa.

Con este estudio, podemos visualizar dos pilares fundamentales, el primero es que la falta de promoción de apoyo y aumento de la productividad en los campesinos de parte del Estado, está haciendo que estos migren a las ciudades costeras de nuestro país en busca de nuevas formas de sustento, causando un desabastecimiento de productos nativos y, por ende, aumentando la importación de los mismos desde otros países cercanos. El segundo es que, la confianza para poder lograr asociatividad es un tema muy delicado y sensible a tratar, puesto que económicamente está demostrado que unidades pequeñas de producción no pueden ser competitivos en el mercado, sin embargo, no hay la suficiente confianza para lograr alianzas producto de las malas experiencias del pasado, causando que los agricultores tengan bajos márgenes de ganancia en relación a sus productos que venden a los intermediarios.

Pomareda (2015), a través de su obra descriptiva, *La Agricultura en la Economía Rural en el Perú*, nos muestra el objetivo de su investigación, el cual, hace referencia a cómo mejorar el nivel agrícola en nuestro país a través del trabajo coordinando entre las instituciones públicas y las comunidades campesinas. Resultado de esto, nos hace entender que, los problemas asociados a la falta de apoyo a los agricultores hacen que estos tiendan a buscar otras actividades económicas más rentables, produciéndose la migración a las grandes ciudades. Compara además el nivel agrario de nuestro país con el de otros en la región, demostrando que, un buen trabajo de este sector hace que los campesinos tengan capacitaciones constantes y obtengan productos con calidad tecnológica, consigan mayor fuente de ingresos a través del trabajo en fundos o haciendas,

vendan sus productos a varios mercados y que les quede para ellos mismos también, y lo más importante recalca el autor, brindar educación secundaria y en menor escala superior a sus hijos, que dicho sea de paso, son pocos los que vuelven a aplicar esos conocimientos en la agricultura. En conclusión, entendemos de esto que, si bien es cierto el gobierno central debe apostar por el desarrollo de este sector que ha dado tanto a la economía nacional, es responsabilidad y obligación también de los Gobiernos Regionales preocuparse por el desarrollo de planes y proyectos que incentiven y apoyen a los agricultores, esta situación es de gran importancia para nuestra investigación, puesto que se pretende trabajar una cuestión muy importante sugerida por el autor, el desarrollo de estrategias que beneficien directamente a los agricultores, para nuestro caso, los que corresponden al Valle de Condebamba.

El artículo presentado por Cerdán (2012), *Factores y Éxito en la Asociatividad de Pequeños Productores: Caso Reopa – Paiján*, el que contiene un carácter descriptivo, tiene por objetivo mostrar cuál fue el proceso por el que atravesaron los productores de espárrago blanco de la zona de Paiján en La Libertad, desde que fueron azotados por el Fenómeno del Niño, hasta la actualidad, en donde se han convertido en un gran gremio exportador del producto, fruto de su esfuerzo y perseverancia. Al estar afectados por el desastre natural, y al cerrar 2 de las empresas más grandes a nivel nacional relacionadas a productos agropecuarios, la mayoría de pobladores de la zona quedaron sumidos en la pobreza, donde muchos de los cuales abandonaron sus tierras para buscar otras formas de ingreso en nuevas ciudades. Sin embargo, quienes se quedaron, y muy importante, con ayuda de dos ONG's, lograron plantear y hacer realidad un modelo asociativo bajo una Plan de Formación Empresarial; como resultado se formaron varios grupos técnicos de jóvenes quienes lideraron organizaciones de productores de primer nivel. Esta fue una tan eficiente práctica que hasta la actualidad busca replicarse en otras zonas de nuestro país. En conclusión, a ello, el factor de asociatividad es una característica que todos los grupos económicos poseen, y no es únicamente desarrollada por sectores elitistas o representativos, sino que como muestra el autor, también es desarrollado por el sector agrícola teniendo mucho éxito, sin embargo, es muy importante resaltar que los integrantes deben estar dispuestos al duro trabajo que ello conlleva, siendo este un punto a favor para el Plan Estratégico que este proyecto pretende desarrollar.

Fairlie (2008) en su Informe Final de carácter descriptivo, *Asociaciones de pequeños productores y exportadores de banano orgánico en el Valle de Chira*, se plantea como objetivo conocer y dar a conocer a los lectores como es que, una buena articulación y promoción de las asociaciones de productores, puede generar muchos beneficios para los pobladores de una región; sin embargo, para ello, éstos deben estar dispuestos a brindar su total colaboración en función a características ya antes mencionadas como cooperación, compromiso, responsabilidad y transparencia. En el estudio realizado, comenta cuales han sido los inicios, el proceso, los pasos a seguir, las dificultades y las ahora acciones de éxito que están desarrollando los productores hasta

llegar a la tan deseada exportación directa. Los productores de banano orgánico, tienen también, al igual que la gran mayoría de productores agrícolas de nuestro país, terrenos atomizados, pequeñas extensiones que no son propicias para una producción por volumen como demanda actualmente el mercado; es por ello que toman la decisión de asociarse, conformando grandes grupos de extensión de terreno y de participantes. La intención de mejora fue el engranaje que articula hasta hoy en día el éxito de los productores de banano orgánico, esta intención, el querer hacer las cosas, se ve apoyado por la confianza que todos los miembros han desarrollado, esto gracias a la buena labor de los dirigentes quienes de manera transparente, llevan la contabilidad y la repartición de utilidades que como grupo producen, esto ha hecho que, a la actualidad, la mayoría de asociaciones de este valle consigan el sello de calidad de Comercio Justo, sello que les permite asegurar y cubrir sus costos de producción, además de vender sus productos con una gran ventaja competitiva en mercados extranjeros. Esta experiencia muestra cómo es que, la voluntad de mejora de parte de la población, constituye en el pilar más importante para generar desarrollo en la misma, este es un gran modelo a estudiar más a fondo con intención de imitar por parte de los productores de maíz morado del Valle de Condebamba, quienes actualmente tienen dificultades para trabajar como equipo.

Sánchez (2013) a través de su publicación, *Ministerio de Agricultura mejora la oferta del banano orgánico*, presenta un informe descriptivo, en el cual tiene por objeto mostrar como el Estado presta apoyo a todos los sectores observando su desempeño y capacidad; siendo en este caso un ejemplo observable del ya exitoso grupo asociado de productores de banano orgánico del Valle del Chira; quienes, lograron unir esfuerzos para crear una oferta exportable de considerable volumen, que con ahínco, han ido consiguiendo los requisitos y certificaciones para el ingreso a mercados especializados de su producto; entonces, viendo a la actualidad su desempeño, el Estado, a través del Ministerio de Agricultura, ha brindado una primera inversión de S/. 1.4 millones de nuevos soles, destinados principalmente a la mejora de la oferta tecnológica, permitiendo la enseñanza de producción de semilla certificada; además de mejora de infraestructura y la implementación de empacadoras bajo los estándares internacionales. Como resultado, ya el Gobierno y el agricultor, se encuentran trabajando de la mano. Entonces, se puede concluir que, sin el temple necesario de los actores, en este caso los productores de maíz morado del Valle de Condebamba, no habrá mucha observancia de que buscan su progreso, y por ende, no habrá mayor apoyo ni de entidades estatales ni tampoco ONGs; el progreso lo deben buscar ellos y luego su esfuerzo se verá recompensado con la ayuda necesaria tal y como se observa en este caso.

En su estudio descriptivo, *Introducen el Maíz Morado en la Provincia de Abancay* de Cerro (2009), muestra como objetivo, cuán beneficioso y rentable es el cultivo de maíz morado, habiendo logrado introducir el producto de manera exitosa en el departamento de Apurímac, específicamente Abancay; luego de varios estudios para detectar cual es la especie más productiva y el terreno

idóneo para el cultivo, se determinó que la variedad arequipeña y entre 2000 a 3200 m.s.n.m. es la condición más favorable para su cultivo; a la actualidad, los agricultores asociados han logrado conseguir rendimientos de más de 7 TM por hectárea; demostrando una vez más lo beneficioso que es el trabajo y el apoyo conjunto. Como resultado, han estudiado y adaptado tan bien el producto que la región está en camino a convertirse en una de las principales productoras de maíz morado. Esto refleja para el estudio desarrollado, la gran capacidad que un conglomerado de agricultores, estructurado y organizado, puede generar en comparación con trabajos individualistas, tanto así que saben por consenso de todos, que el conocimiento profesional y la inversión son parte de buenos cultivos.

## 2.2. Bases Teóricas.

### 2.2.1. Estrategia

2.2.1.1. *Tzu (300 a.C.)*, quizá uno de los primeros o el primer autor que habla acerca de estrategia; claro que su orientación está dada al carácter militar, sin embargo, sus pensamientos son hasta la actualidad usados por muchas empresas y personas, puesto que contribuyen con su desarrollo laboral de la misma manera con su *desarrollo personal*.

Tiene como objetivo mostrarnos cuán importante es el desarrollo de una estrategia ante cualquier situación, para estar preparados y salir victoriosos; sin embargo, para lograrlo, quien pretenda seguir sus consejos, debe tener la capacidad de respetar y actuar en base a valores morales de manera íntegra.

Para Sun Tzu, la estrategia es el desarrollo de una serie de procesos ordenados y bien establecidos, ordenados jerárquicamente y que todas las personas involucradas deben conocer, para el logro de trabajos coordinados y eficientes, haciendo el uso necesario de los recursos sin desgaste. Claro que este concepto está adaptado al ámbito empresarial, puesto que Sun Tzu, era un militar chino, pero es sorprendente saber que ha podido desarrollar este conocimiento hace más de 2500 años.

Entonces; tal como menciona este autor, el desarrollar un Plan Estratégico conlleva una serie de procesos, que, estando bien desarrollados y establecidos, ayudarán a conocer tan bien la organización y el entorno, que estará preparada para afrontar los requerimientos del mercado, incluso antes de estos lleguen a la organización. Para el caso de desarrollo de nuestra investigación, este concepto nos ayuda a entender que, es muy importante lograr la confianza y participación de todos los integrantes agricultores de la región del Valle de Condebamba, pues son ellos quienes mejor conocen sus fortalezas, debilidades, capacidades, etc.; datos

importantes que le sirven a los asesores para ayudarlos en la creación de un Plan Estratégico; puesto que estos desarrollarán en base a esa información, los procesos a seguir para una mejora en sus procesos de producción.

2.2.1.2. *Ansoff* (1990), menciona que la estrategia es la manera que la empresa tiene para saber cómo afrontar el futuro teniendo en cuenta la relación entre el producto y el mercado. Es claro entonces que, al estar orientado al ámbito económico, para este autor lo más importante de usar una estrategia es conseguir el conocimiento y desarrollar acciones que permitan ganar terreno en el mercado, para ello, identifica cuatro componentes que toda estrategia debe tener:

La relación Producto – Mercado; con lo cual se puede establecer cuan necesarios son los bienes que la empresa produce en función de la aceptación del mercado, si el producto tiene o mantiene una buena aceptación, entonces la relación será buena, si sucede lo contrario, es momento de crear una forma de cambiar esta situación.

Un vector crecimiento; cuando la empresa presenta dificultades y la relación producto mercado no es buena, este vector representa los cambios que la firma planea realizar para cambiar dicha situación.

Ventajas competitivas; que se representa cuando la relación producto mercado es buena, las principales características que la firma tiene para hacer fuerte su poder competitivo.

Sinergia; con lo que la empresa aprovecha su situación interna para mejorar constantemente.

En base a ello, se desarrolla la siguiente matriz, con lo cual se hace tangible la estrategia:

Tabla 1

**MATRIZ MERCADO - PRODUCTO**

|         |          | PRODUCTO                |                                 |
|---------|----------|-------------------------|---------------------------------|
|         |          | ACTUALES                | NUEVOS                          |
| MERCADO | ACTUALES | PENETRACIÓN DEL MERCADO | LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS |
|         | NUEVOS   | DESARROLLO DEL MERCADO  | DIVERSIFICACIÓN                 |

Este autor entonces da una visión empresarial orientada a la consecución de más mercado para la empresa; es por ello que su percepción de estrategia y su desarrollo de la misma, tienen como objetivo la permanencia en el tiempo a través de la aceptación de los productos que se venden en el mercado, así como su investigación para la renovación o creación de nuevos, que satisfagan las necesidades de los clientes.

En relación a nuestro trabajo de investigación, este estudio nos hace ver que, tener una estrategia de mejora es muy importante para mantener a los compradores interesados en el maíz morado; los agricultores deben saber que si tienen un buen producto, la relación con el mercado será buena; puesto que los intermediarios-acopiadores, seguirán teniendo la intención de compra, y más importante aún, generarán los ingresos necesarios para mejorar su calidad de vida.

### **2.2.2. Estrategia Empresarial**

2.2.2.1. Porter (2011), nos da a entender que significa la estrategia en relación a otras prácticas empresariales, y como es que ambas influyen en el bienestar o fracaso de las empresas.

La estrategia es lo que permite surgir y crecer a una empresa en relación a las demás, este autor indica que la estrategia es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, tratando de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia.

Luego de la Segunda Guerra Mundial, con la tendencia de buscar el más rápido crecimiento económico, las empresas japonesas revolucionaron con una nueva técnica que pretendía convivir y compararse con el desarrollo de una estrategia, esta técnica era la llamada Eficacia Operacional; que involucra realizar las mismas actividades mejor que los rivales; aunque la eficacia operacional incluye la eficiencia, no está limitada a ella. Se refiere a un número variado de prácticas que permiten a una empresa hacer mejor uso de sus insumos.

Sin embargo, Porter nos hace notar que, en primer lugar; el constante perfeccionamiento de la eficacia operacional no es suficiente, la razón es porque la rápida difusión de las mejores prácticas es rápidamente imitada por los competidores, copiando técnicas de gestión, adelantos en los insumos y mejores formas de satisfacer las necesidades de los clientes. La segunda razón por la cual la eficacia operacional es insuficiente es porque es más sutil e insidiosa; es decir, mientras más benchmarking hacen las empresas, más se asemejan entre sí, mientras más los competidores terciarizan, más genéricas se tornan sus actividades. Y es que, a medida que los rivales se imitan mutuamente, en términos de mejoramiento de

calidad, tiempos de ciclo o asociaciones con los proveedores, las estrategias convergen y la competencia se convierte en una serie de carreras por pistas idénticas donde nadie puede ganar. La competencia basada solo en la eficacia operacional es mutuamente destructiva y conduce a guerras de desgaste que solo se pueden detener limitando la competencia.

Por el contrario, Porter indica que la estrategia competitiva consiste en ser diferente, significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor; la esencia de la estrategia radica en realizar las actividades de forma distinta, o bien realizar actividades diferentes a aquellas realizadas por los rivales.

Es por ello que el autor menciona que las empresas japonesas rara vez tienen estrategias; los japoneses desencadenaron una revolución global en eficacia operacional durante los años 70 y 80, y fueron pioneros en prácticas con la gestión de calidad total y el mejoramiento continuo, como resultado de ello, los fabricantes japoneses disfrutaron de considerables ventajas de costo y calidad durante muchos años, sin embargo, pocas veces desarrollaron posiciones estratégicas, la mayoría de estos se imitan mutuamente, es por ello que todos los rivales emplean todos los canales e igualan las configuraciones de sus respectivas plantas. Pero los peligros de la competencia al estilo japonés es que cada vez se ven más enredadas en los parecidos o iguales sistemas de búsqueda de calidad, eficacia, automatización, etc.; situación que hace que se cree una destrucción mutua, donde la única forma de solucionarlo es aprender a crear estrategias. Esta situación no es fácil, ya que las fuertes barreras culturales impulsan el consenso y la mediación de diferencias, en vez de acentuarlas.

Con esta información se puede notar que el desarrollo y sustentabilidad no solo se puede lograr con la aplicación de sistemas de mejora en los procesos o actividades de las organizaciones, se tiene que contar con estrategias que permitan diferenciar a la empresa de la competencia, de esa manera, lo que internamente se desarrolle, será difícil de imitar, dando un valor único a los compradores. Para efectos de la investigación, se tiene que generar ideas novedosas que puedan captar la atención y la fidelidad de los compradores del maíz morado que se produce en el Valle de Condebamba.

2.2.2.2. Martínez y Milla (2012) definen la Estrategia como la selección del conjunto de actividades en las que una empresa destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado; así mismo, la diferenciación surge de las actividades que se elijan y de cómo se lleven a cabo.

Sin embargo, existe un gran problema que se puede observar en las estrategias fallidas; en la mayoría de casos, quizá un 70%, el verdadero problema no es la mala estrategia, sino la mala ejecución.

Entonces, el plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa. Se habla de estos tres niveles puesto que trata de involucrar todas las áreas de la empresa; y si se piensa en desarrollar un plan estratégico, es porque existe preocupación en ciertos aspectos dentro de la organización.

El plan estratégico es, además, la tarjeta de presentación de la idea del emprendedor frente a todos los grupos con los que la empresa pretende entablar relaciones: accionistas, entidades financieras, trabajadores, clientes, proveedores, etc. Por ello, el emprendedor debe recoger en el plan estratégico toda la información relativa a la puesta en marcha del negocio.

Los motivos de la realización de un Plan Estratégico son: Pensamiento de los directivos de forma sistemática hacia el futuro; identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar, aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio, mejora la coordinación de actividades, minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados, reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa, mejora la comunicación, los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades, el plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades, un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.

Sin embargo, y como afirman también grandes estudiosos al respecto de este tema, el tener un plan estratégico no garantiza que una empresa tendrá éxito, puesto que, al ser una combinación de procesos, los agentes involucrados pueden incurrir en errores, causando que la estrategia no sea para nada eficiente y empeore la situación; así mismo, la estrategia es única para cada organización, no se puede replicar un plan estratégico en otra empresa por más que ésta se encuentre en el mismo rubro, pues la identidad de cada organización es única e irrepetible por otra.

La elaboración de un plan estratégico comprende 3 etapas bien diferenciadas, el Análisis Estratégico, la Formulación de la Estrategia y la Implantación de la Estrategia

La primera etapa involucra conocer o plantearse cuales deben ser las metas a alcanzar por la empresa, dando un esquema básico de que se quiere conseguir, conociendo para ello la visión, la misión y los valores de la empresa, como también

las unidades estratégicas de negocio. Posterior a ello, se debe también estudiar el entorno, cual es la relación con los stakeholders, para luego analizar la propia organización a través de los famosos Análisis DAFO y Análisis CAME.

La segunda etapa viene a desarrollar la estratégica, con la elección de las mismas, pero teniendo en cuenta la definición del negocio, la estrategia corporativa, la estrategia competitiva, las estrategias funcionales, y la estrategia y ciclo de vida del sector.

Finalmente, la tercera etapa, con la implementación de la estrategia, se tiene que rediseñar la organización en pro de la estrategia creada, y lo más importante, elaborar los planes de acción que se desarrollarán a fin de asegurar la efectividad y el alcance de la estrategia planteada.

### **2.2.3. Gestión de Calidad.**

2.2.3.1. Padilla (2002) realiza una recopilación de los principales autores de Gestión de Calidad, mencionando que ésta es un tema de reciente desarrollo, ahora ya no se puede hablar de hacer las cosas bien sino mantener un nivel de calidad adecuado durante la realización de un producto o servicio. Existen diferentes definiciones de calidad, el uso de cada una depende del área en que se desarrolle la empresa en cuestión.

Anteriormente se creía que la calidad era demasiada costosa y por eso influía en las ganancias producidas por la empresa. Ahora se sabe que el buscar la calidad resulta en una baja en los costos de las empresas y una mayor ganancia. Se ha discutido mucho la definición de calidad, pero los pensadores que más han sobresalido en el tema son los que se presentan a continuación:

2.2.3.1.1 Joseph M. Juran, fue el precursor de la calidad en Japón. Se le considera el padre de la calidad. Lo más importante es que se le reconoce como quien recalcó el aspecto humano en el campo de la misma; es de aquí donde surge los orígenes estadísticos de la calidad total. En 1951 publicó su primer trabajo referente a este tema, el cual se llamó Manual de control de calidad. Luego de esto contribuyó con las empresas japonesas de mayor importancia asesorándolas sobre cómo conseguirla dentro de los procesos de producción. En 1979 se fundó el Instituto Juran, el cual se dedicaba a estudiar las herramientas de la calidad.

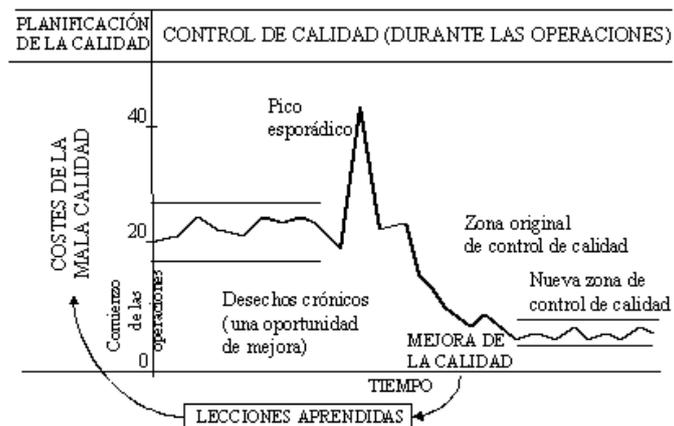
Por calidad Juran entiende la ausencia de deficiencias que pueden presentarse como: retraso en las entregas, fallos durante los servicios,

facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Juran plantea una trilogía que toda empresa debe seguir para conseguir calidad en sus productos, determinada por: Planeación de la calidad; Control de la calidad y Mejoramiento de la calidad. Los tres procesos se relacionan entre sí. Todo comienza con la planificación de la calidad. El objeto de planificar la calidad es suministrar a las fuerzas operativas los medios para obtener productos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes.

Figura 1

## DIAGRAMA DE TRILOGÍA DE JURAN

### El Diagrama de la Trilogía de Juran



Fuente: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Una vez que se ha completado la planificación, el plan se pasa a las fuerzas operativas en donde ocurre la producción. Luego se analiza que cambios se le deben hacer al proceso para obtener una mejor calidad.

En la planificación de la calidad se desarrollan los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes. Juran no hace énfasis en los problemas que pueden presentarse, sino en las herramientas para cualquier tarea de una empresa y así solucionarlos.

Posteriormente, el control de la calidad tiene como objetivo la medición de los resultados que la planeación ha propuesto, dicha medición debe hacerse en base a indicadores específicos; como tiempo, productividad, ventas, etc.; haciendo ver a los directivos y todos los involucrados en la empresa que la implantación de un proceso de calidad ha mejorado considerablemente los resultados en comparación con los datos anteriores de la misma área en cuestión.

Finalmente, la mejora de la calidad está orientada a la búsqueda constante de puntos deficientes o vacíos en los procesos que pueden ser mejorados, para este autor, todo proceso se puede mejorar, incluso aquel que ya haya sido mejorado en algún punto, siempre habrá una manera de hacer más eficiente su actividad.

2.2.3.1.2 William E. Deming. En 1950 Japón buscaba reactivar su economía ya que esta quedó muy dañada luego de la segunda guerra mundial, por lo tanto, estaban abiertos a varias opiniones para lograrlo. Es en esta época cuando Deming llega a Japón y les instruye sobre la importancia de la calidad y desarrolla el concepto de calidad total (TQM). Con el paso del tiempo Estados Unidos se dio cuenta de los efectos de incluir la calidad en su producción, convirtiendo a Deming en el asesor y conferencista más buscado por grandes empresas americanas. Fue tan grande su influencia que se creó el premio Deming, el cual es reconocido internacionalmente como premio a la calidad empresarial.

Durante la Segunda Guerra Mundial, Deming enseñó a los técnicos e ingenieros americanos estadísticas que pudieran mejorar la calidad de los materiales de guerra. Fue este trabajo el que atrajo la atención de los japoneses. Después de la guerra, la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros buscó a Deming. En Julio de 1950, Deming se reunió con la Unión quien lo presentó con los administradores principales de las compañías japonesas. Durante los próximos treinta años, Deming dedicaría su tiempo y esfuerzo a la enseñanza de los japoneses y se convirtió en un país con gran poder económico.

Los americanos se dieron cuenta que sus soluciones fáciles y rápidas no funcionaban. Al contrario de esto Deming estableció que utilizando técnicas estadísticas una compañía podía graficar como estaba funcionando un sistema para poder identificar con facilidad los errores y encontrar maneras para mejorar dicho proceso, esa así que establece catorce puntos sobre los cuales toda empresa puede ser exitosa y eficiente:

- a. Hacer constante el propósito de mejorar la calidad
- b. Adoptar la nueva filosofía
- c. Terminar con la dependencia de la inspección masiva
- d. Terminar con la práctica de decidir negocios en base al precio y no en base a la calidad

- e. Encontrar y resolver problemas para mejorar el sistema de producción y servicios, de manera constante y permanente.
- f. Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo
- g. Instituir supervisión con modernos métodos estadísticos.
- h. Expulsar de la organización el miedo
- i. Romper las barreras entre departamentos de apoyo y de línea.
- j. Eliminar metas numéricas, carteles y frases publicitarias que piden aumentar la productividad sin proporcionar métodos.
- k. Eliminar estándares de trabajo que estipulen cantidad y no calidad.
- l. Eliminar las barreras que impiden al trabajador hacer un buen trabajo
- m. Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento
- n. Crear una estructura en la alta administración que impulse día a día los trece puntos anteriores.

Así también, indica cuales son los 7 graves errores o “Pecados Empresariales” que ninguna organización debe cometer:

- o. Carencia de constancia en los propósitos
- p. Enfatizar ganancias a corto plazo y dividendos inmediatos
- q. Evaluación de rendimiento, calificación de mérito o revisión anual
- r. Movilidad de la administración principal
- s. Manejar una compañía basado solamente en las figuras visibles
- t. Costos médicos excesivos
- u. Costos de garantía excesivos.

Los logros de Deming son reconocidos mundialmente. Se ha logrado establecer que al utilizar los principios de Deming la calidad aumenta y por lo tanto bajan los costos y los ahorros se le pueden pasar al consumidor. Cuando los clientes obtienen productos de calidad las compañías logran aumentar sus ingresos y al lograr esto la economía crece.

2.2.3.1.3 Philip B. Crosby. Crosby es un pensador que desarrolló el tema de la calidad en años muy recientes. Se busca que el cliente salga satisfecho al cumplir ciertos requisitos desde la primera vez y todas las veces que el cliente realice transacciones con una empresa. Se basan en la creencia de que la calidad puede ser medida y utilizada para mejorar los resultados empresariales, por esto se le considera una herramienta muy útil para competir en un mercado cada vez más globalizado.

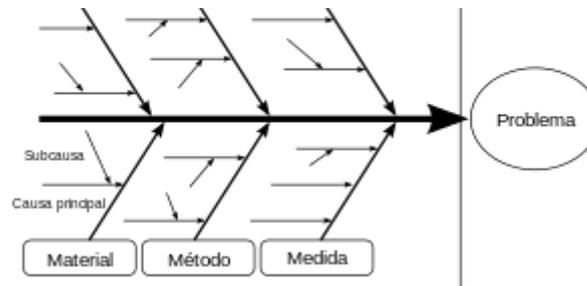
Crosby tiene el pensamiento que la calidad es gratis, es suplir los requerimientos de un cliente, al lograr cumplir con éstos se consigue cero defectos. En las empresas donde no se contempla la calidad; los desperdicios y esfuerzos de más pueden llegar del 20% al 40% de la producción. Para lograr Cero Defectos promueve catorce pasos los cuales son:

- a. Compromiso de la dirección
- b. Equipo para la mejora de la calidad
- c. Medición del nivel de calidad
- d. Evaluación del costo de la calidad
- e. Conciencia de la calidad
- f. Sistema de acciones correctivas
- g. Establecer comité del Programa Cero Defectos
- h. Entrenamiento en supervisión
- i. Establecer el día “Cero defectos”
- j. Fijar metas
- k. Remover causas de errores
- l. Dar reconocimiento
- m. Formar consejos de calidad
- n. Repetir todo de nuevo

2.2.3.1.4 Kaoru Ishikawa. La mayor contribución de Ishikawa fue simplificar los métodos estadísticos utilizados para control de calidad en la industria a nivel general. A nivel técnico su trabajo enfatizó la buena recolección de datos y elaborar una buena presentación; para Ishikawa, la calidad era una característica que se conseguía con trabajo minucioso y un constante sentido de mejora continua, puesto que, una mejora parcial o temporal no aseguraba el éxito, ya que cada día, la competencia también podía mejorar igual o mucho más que la organización en cuestión. El diagrama más conocido y difundido es el diagrama de Espina de Pescado o diagramas de Causa y Efecto como se muestra a continuación:

Figura 2

### DIAGRAMA DE ESPINA DE PEZ DE ISHIKAWA



Fuente: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

El desarrollo de este diagrama está centrado en la detección de un posible problema en algún proceso de producción que afecte o no permita el aumento de la calidad; al ser detectado, se procede a evaluarlo en función de los sectores clave con los que cuenta la empresa; ya que el problema puede estar en uno o varios sectores; el problema dentro de algún sector puede también acarrear problemas secundarios, los cuales ya se verán claramente evidenciados pues el desarrollo de este diagrama contempla la participación de todo el equipo de trabajo dentro de la empresa; así todos entenderán y desarrollarán un plan de acción para eliminar el defecto y buscar nuevos indicios de algún otro factor que disminuya la calidad de su producto.

Ishikawa establece los diagramas de causa y efecto como herramienta para asistir los grupos de trabajo que se dedican a mejorar la calidad. Cree que la comunicación abierta es fundamental para desarrollar dichos diagramas. Estos diagramas resultan útiles para encontrar, ordenar y documentar las causas de la variación de calidad en producción.

Otro trabajo de Ishikawa es el control de calidad a nivel empresarial (CWQC). Este enfatiza que la calidad debe observarse y lograrse no solo a nivel de producto sino también en el área de ventas, calidad de administración, la compañía en sí y la vida personal. Los resultados de este enfoque son:

1. La calidad del producto es mejorada y uniforme, se reducen los defectos.
2. Se logra una mayor confiabilidad hacia la empresa.
3. Se reduce el costo.
4. Se incrementa la cantidad de producción, lo cual facilita la realización y cumplimiento de horarios y metas.
5. El trabajo de desperdicio y el re-trabajar se reducen.
6. Se establece y se mejora una técnica.
7. Los gastos de inspección y pruebas se reducen.

8. Se racionalizan los contratos entre vendedor y cliente
9. Se amplía el mercado de operaciones.
10. Se mejoran las relaciones entre departamentos.
11. Se reducen la información y reportes falsos.
12. Las discusiones son más libres y democráticas.
13. Las juntas son más eficientes.
14. Las reparaciones e instalación de equipo son más realistas
15. Se mejoran las relaciones humanas.

La filosofía de Ishikawa se resume en:

- La calidad empieza y termina con educación.
- El primer paso en calidad es conocer las necesidades de los clientes.
- El estado ideal del Control de Calidad es cuando la inspección ya no es necesaria.
- Es necesario remover las raíces y no los síntomas de los problemas.
- El control de calidad es responsabilidad de toda la organización.
- No se deben confundir los medios con los objetivos.
- Se debe poner en primer lugar la calidad, los beneficios financieros vendrán como consecuencia.
- La Mercadotecnia es la entrada y éxito de la calidad
- La Alta Administración no debe mostrar resentimientos cuando los hechos son presentados por sus subordinados.
- El 95% de los problemas de la compañía pueden ser resueltos con las 7 herramientas para el control de la calidad.
- Los datos sin dispersión son falsos.

Practicar el Control de Calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Entonces; revisando a estos cuatro autores líderes en Gestión de Calidad; podemos entender que, la calidad es una característica fundamental que toda organización debe perseguir; ya que sin ella, el mercado, los clientes, terminarán expulsándola del todo; luego, todos ellos concuerdan en que, la calidad es conseguida mediante procesos ordenados, sea para la detección de errores, o para la reducción de uso inadecuado de recursos; es así que, la documentación, medición y apertura al cambio de parte de todos los integrantes de la organización es más que fundamental, ya que todo el equipo tiene que estar encaminado en la consecución de metas comunes.

Finalmente, coinciden también en que, actualmente; dentro de toda organización, se debe promover un gran ambiente de confianza y participación de todos los integrantes; practicar los valores empresariales hace que el personal se sienta identificado con su empresa; y hace que entienda, razone, sugiera, ayude y aplique las estrategias de mejora que se pretenden implantar en la empresa, haciendo que todas y cada una de las áreas, realice el cambio o modificación necesaria y satisfactoria.

#### **2.2.4. Estrategia y Asociatividad.**

2.2.4.1. *Narváez, Fernández y Senior (2008)*, nos muestra su estudio de estrategias empresariales que puedan estimular la dinámica y desarrollo las pequeñas empresas de distintas localidades, permitiendo conformar redes económicas que promuevan procesos de cambio para la mejora del bienestar colectivo.

La asociatividad empresarial es un acuerdo de cooperación en el que los intervinientes mantienen cierta independencia en sus acciones personales, sin embargo, trabajan conjuntamente para conseguir objetivos comunes, decidiendo voluntariamente incluir su participación en un esfuerzo conjunto con los otros participantes, así pueden beneficiarse todos estos de los resultados, que no podrían alcanzar de manera separada.

La asociatividad empresarial, hace ver que es más fácil lograr cumplir los requerimientos del mercado si se cuenta con el apoyo de varias unidades empresariales, pues todos los intervinientes cooperan para la consecución de la meta. Esto se logra en función a valores de ayuda mutua, transmisión de habilidades compartiendo conocimientos empíricos, apoyándonos en un contexto de igualdad cultural por el que todos los involucrados están interconectados. Lo que se suele buscar siempre es mantener la confianza y el sentido común, donde con una estructura global, es más fácil lograr buenas negociaciones. Así mismo; esta unión puede generar sustentabilidad en el entorno en el que se desenvuelven, aplicando políticas consensuales con las cuales se asegura futuro a todos los miembros de las comunidades en donde se desarrolla esta estrategia.

### 2.2.5. Estrategia en Procedimientos.

2.2.5.1. *Zarátiegui* (1999), se plantea como objetivo brindar un conocimiento más alto de cuán importante es la planificación estratégica asociada a los procedimientos de una empresa, orientada hacia la búsqueda de la calidad total.

Para el autor, los procesos son las secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (pedidos, datos, especificaciones), más medios materiales (máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etc.); para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso.

Los procesos se pueden clasificar en: Estratégicos (destinados a definir y controlar las metas de la empresa y son gestionados directamente por la alta dirección); Operativos (destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias que elaboran los productos que van a recibir los clientes, encargados a directores funcionales y directores de equipos humanos); y finalmente De Apoyo (son aquellos que no están ligados directamente con las políticas, pero influyen directamente en el nivel de los proceso operativos). Durante los últimos años, se ha venido tomando mayor importancia a una adecuada gestión de procesos, aumentar la productividad entre un 5 y 10 por 100 en determinados procesos en plazos inferiores a un año, bien sea por la mejora de los rendimientos, por disminución de defectos o por la combinación de ambos efectos.

Reingeniería de Procesos; la cual se define como la reconsideración fundamental y el rediseño radical de los procesos de la empresa para conseguir mejoras espectaculares en medidas críticas, actuales, de resultados o rendimiento, como pueden ser los costes, la calidad, el servicio y la rapidez. Este método implica profundos cambios de mentalidad, por lo que, en la práctica, se cambian bloques enteros de procesos relacionados, o todos los procesos básicos de una unidad de negocio, o bien directamente todos los procesos clave de la empresa. Sus posibilidades están limitadas exclusivamente por las fronteras combinadas de la técnica y del pensamiento, la técnica ha demostrado su elasticidad para acomodar nuevas soluciones, y el pensamiento creativo llega al infinito. La reingeniería, cuando tiene éxito, produce un salto cualitativo equivalente a varios años de progreso continuo, y a veces, va más allá de que se conseguiría con los métodos de mejora progresiva.

## 2.2.6. Negociación

2.2.6.1. *Gan, Triginé (2008)* en su monografía; y tomada de un capítulo del libro MANUAL DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES, explica de manera sencilla, cuales son los pasos básicos a seguir para lograr una buena negociación.

En este estudio, los autores nos indican que negociar es parte fundamental de nuestra vida diaria, y absolutamente con todas las personas que nos rodean, estamos sujeto a negociaciones que modifican nuestras acciones, actitudes, estilos de vida, etc.; para tener éxito en cada una de estas acciones, es necesario tener en cuenta lo siguiente:

a. Conocer el papel que juega cada negociación en nuestra vida.

Desde la hora que posemos regresar a casa, hasta una alta reunión de negocios, los autores sugieren conocer muy bien con que tipo y peso de negociación nos encontramos; para de acuerdo a ello, medir nuestras capacidades de preparación y saber si estamos lo suficientemente cualificados para poder afrontarlas. En las negociaciones diarias, puede que la mayoría de individuos sepan negociar un pasaje, un almuerzo, una hora de cita, sin embargo, se requiere de mucha preparación para afrontar una negociación de trabajo, entonces; el grado de preparación determinará y anticipará cuan satisfactoria puede ser la negociación a la que se pueda llegar.

b. Conocer quién (es) es la contraparte negociadora

Tan importante como es saber cuánta influencia tiene una negociación en nuestras vidas, es también conocer a la persona con la que negociaremos, de ello dependerán muchos factores en esta reunión, factores tan sencillos como tipo de vestimenta, tono de voz, así como factores más complejos, como documentos, conocimientos profundos del tema, etc.

El obtener información de la contraparte es muy importante, porque, a mayor conocimiento que se tenga, mayores serán los campos sobre los cuales podremos influenciar, por otro lado, debemos comprender que nosotros no seremos los únicos preocupados en obtener información, sabemos que nuestra contraparte, también verá la forma de conocernos a profundidad para conseguir sus intereses.

La información que suele ser de relevancia en negociaciones laborales es aquella que está relacionada con formación académica, antiguos puestos

laborales, decisiones exitosas tomadas, reconocimientos, entre otros, estos datos pueden darnos un pronóstico de qué tipo de persona encontraremos.

c. Evaluar las necesidades básicas y opcionales de la negociación

Dentro de cada negociación, existen prioridades y necesidades secundarias, al estar a cargo, se tiene que conocer con exactitud qué es lo que se necesita exactamente de la negociación, lo que no se puede perder, lo que es intocable, y no sólo eso, el encargado debe tener el tino y capacidad necesaria para que la otra parte no lo perciba, puesto que algo desconocido es poco tratable y beneficioso para nosotros.

d. Evaluar actitudes de ceder o exigir ante la contraparte negociadora

Al conocer a la contraparte y nuestras prioridades dentro de la negociación, llega la hora de evaluar qué se puede ceder y que se puede exigir, las necesidades secundarias siempre serán objeto a ceder cuando sabemos que la otra parte también busca su conveniencia, sin embargo, si hemos llegado a conocerla a profundidad, conoceremos cómo actuar y que exigir a cambio de esas ofertas que se entregan.

e. Buscar el desenlace de la negociación con la estrategia “Ganar – Ganar”

Lo que toda negociación debe buscar es un ambiente favorable para ambas partes, que se perciba que los resultados obtenidos, han sido beneficiosos y que se sacarán mucho provecho de los acuerdos a los que se llegaron, por ello, la estrategia de Ganar – Ganar, involucra más que una sensación de un trato justo, involucra también una relación perdurable y duradera a futuro, con lo que los lazos comerciales, amicales, entre otros; sean los que dentro de largos períodos de tiempo, sigan dando beneficios a sus intervinientes.

De acuerdo a lo estudiado, nos damos cuenta que, dentro de una negociación, es muy importante tener un amplio conocimiento en las materias sobre las cuales pretendemos llegar a acuerdos; sin embargo, para la realidad que se está estudiando, este conocimiento debe ser procesado y transmitido de manera sencilla hacia los productores de maíz morado del Valle de Condebamba, ellos deben conocer estas herramientas, sin embargo, si la cualificación no es la adecuada, no será una ayuda, sino una desventaja, por ello es que, esta enseñanza de estos autores, deberá ser reducida a un grado de entendimiento básico.

2.2.6.2. *Zapata (2010)*, nos muestra la definición de NEGOCIAR como el arte de persuadir, enrollar y convencer, basados en las expectativas, aceptación y satisfacción real del cliente. Esto nos da a entender que existe una diferencia total entre negociar y vender algo, mientras que, en una negociación, ambas partes se sienten contentas con el acuerdo al que han llegado, la venta puede involucrar solamente la satisfacción de una de ellas, mientras que la otra puede no estar contenta y exigir su devolución; o simplemente puede nunca más tener ninguna relación con el vendedor.

El autor nos menciona también que hay que saber cuál es el negocio que desarrollamos, pues muchas veces, confundimos esta situación con el producto que ofertamos; entonces, el saber con qué negocio se cuenta está orientado a reconocer cual es el servicio y beneficio que se está otorgando a las personas que son, en este caso, nuestros clientes.

Los perfiles negociadores que el autor detecta en todas las personas están divididos en 4 grandes grupos, dentro de los cuales encontramos: Perfil Promotor, Perfil Soporte, Perfil Controlador, Perfil Analítico, de los cuales expandiremos a continuación.

- El Perfil Promotor es el que se respalda y usa bastante sus habilidades sociales, le gusta el reconocimiento y se siente satisfecho cuando recibe aplausos, puesto que le gusta llamar la atención; le gusta tomar la ruta más fácil y basas sus decisiones en emociones; prefiriendo disfrutar de la vida al 100% y no está dispuesto a sacrificar esa intención por ninguna razón.

Este tipo de perfil es el ideal para las personas que se dedican a promocionar productos, pues les gusta relacionarse y no les cuesta ningún trabajo abordar y compartir con personas que no conocen.

Para reconocer un promotor, basta observar sus apuntes, agendas, oficina, etc.; y se notara un evidente desorden, pues simplemente para ellos, lo importante es vivir los momentos de la vida.

- El Perfil Soporte es el que se caracteriza por ser abierto y sentimental, tiene una fuerte creencia en la amistad y es muy importante para este tipo de personas mantener buenas relaciones con las personas. Un perfil soporte siempre está disponible para los demás, no le cuesta trabajo realizar las labores de otros; y son buenos relacionándose y escuchando a las personas; además de odiar las injusticias o los abusos hechos por las personas.

Un soporte se considera un negociador blando, ya que no le preocupa ceder sus intereses con tal de ganar un amigo o hacer sentir bien al otro.

- El Perfil Controlador, por el contrario, se caracteriza por la frialdad en sus relaciones, basados en la razón, dejando de lado las emociones; estas personas están orientadas hacia los objetivos; siendo muy importante llegar a las metas que se proponen. Se reconocen a este tipo de personas porque son muy organizados, siempre se ven ocupados, eficientes y no les gusta perder tiempo.

Es un buen planeador y organizador, poco humilde y difícilmente reconoce sus errores, siendo en muchas ocasiones terco.

Los negociadores de perfil controlador son excelentes en la etapa de cierre de negocios, normalmente presionan y son reiterativos con el cliente hasta obtener el resultado deseado.

- El Perfil Analítico es aquel que se respalda en el conocimiento y se relaciona con las personas a través de la información, basando sus juicios en la experiencia. Son personas indecisas ante situaciones que requieran compromiso o riesgos, ya que no les gusta quedar mal; por lo general, se guardan para dedicar un tiempo a analizar las situaciones que les preocupa, prefiriendo no hablar si no está preparado, y donde la improvisación no es su fuerte.

Un analítico se reconocer por su corporalidad, adopta una postura con brazos y piernas cruzadas, al observar su oficina, apuntes, agenda, se notará un orden extremo.

El autor comparte también que, ningún perfil es mejor que otro, lo importante es que cada negociador conozca cuáles son sus puntos fuertes y débiles de acuerdo a su perfil. Las mejores negociaciones se pueden efectuar entre perfiles complementarios, que en este caso, se trataría de Promotores y Controladores; y Soporte y Analíticos; puesto que sus actividades y personalidades, se complementarían.

Este estudio nos da un mayor conocimiento de los diferentes tipos de perfiles negociadores, esto con el fin de procesar dicha información para proponer una enseñanza básica a los agricultores con los cuales se pretende trabajar, el objetivo de ello es contribuir a mejorar su poder de negociación ante los compradores de sus productos.

### 2.2.7. Desarrollo Sostenible

2.2.7.1. *Riechmann (2009)* explica cuáles son los orígenes de la idea de Desarrollo Sostenible; los cuales han ido evolucionando desde hace algún tiempo, hasta ahora convertirse en tendencia mundial; todo esto debido a que, las poblaciones de todo el mundo se dan cuenta que los recursos naturales y las materias primas son de cantidades finitas, y que, a futuro, éstos también serán necesarios para las generaciones futuras.

El concepto desarrollo sostenible, cuenta con una definición hermana que se presume, proviene desde los años setenta, se trata del concepto de *Ecodesarrollo*. El ecodesarrollo está definido como una guía de orientación de estrategias de desarrollo regional, especialmente adaptado a las áreas tropicales rurales, y va generalizándose con rapidez para definir proyectos de desarrollo integral económicamente racionales. Este concepto se amplía para sintetizar un estilo de desarrollo más igualitario y menos dependiente que hace hincapié en una mayor racionalidad socio ambiental para el manejo de los recursos y el espacio, utilizando diseños ecológicamente viables en la planificación del desarrollo económico, con aplicación de tecnologías ambientalmente adecuadas y buscando asimismo un mayor control democrático y participación popular en las decisiones sobre el ambiente físico y social de los más directamente afectados.

Posteriormente, la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo perfiló un concepto de desarrollo sostenible y lo difundió a escala mundial, quedando del siguiente modo: El desarrollo sostenible es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Sin embargo, este concepto presenta algunas interrogantes: ¿Cuáles son las necesidades? ¿Cómo distinguir entre necesidades básicas, necesidades no básicas y deseos socialmente legítimos? ¿Cuántas generaciones futuras hemos de considerar, y de qué tamaño, cuando nos comprometemos con la no depredación de los recursos?

El modo en que se satisfacen las necesidades y aspiraciones humanas por medio del desarrollo está sometido, entre otras, a dos tipos de restricciones: restricciones ecológicas y restricciones morales. Las restricciones ecológicas vienen impuestas por la necesidad de conservar la capacidad de sustentación del planeta Tierra (más abajo volveré sobre este concepto); y las restricciones morales nos las imponemos a nosotros mismos al renunciar a los niveles de consumo "a los que no todos puedan aspirar razonablemente".

Se puede entender además que, para la satisfacción de las necesidades esenciales, se requiere el crecimiento económico en los lugares donde no se

satisfacen esas necesidades, es decir, se requiere crecimiento económico en los países pobres del Sur de planeta.

Entonces, en vista de la generación de varias interrogantes, y con la finalidad de disminuir los vacíos, se puede definir al desarrollo sostenible como un proceso de cambio en el cual la explotación de los recursos, la evolución tecnológica y la modificación de las instituciones están acordes y acrecientan el potencial actual y futuro para satisfacer las necesidades y aspiraciones humanas. En consecuencia, desarrollo sostenible es un proceso sociopolítico y económico cuyo objetivo es la satisfacción de las necesidades y aspiraciones humanas cualificado por dos tipos de constricciones: ecológicas (porque existen límites últimos en nuestra biosfera finita) y morales (porque no ha de dañarse la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades)

### **2.2.8. Oferta Exportable**

2.2.8.1. *MINCETUR (2008)*; esta institución de apoyo al sector de comercio exterior, planteó un texto informativo para Educación Secundaria en el cual se plantea como objetivo dar a conocer a los estudiantes las facciones básicas de la compleja estructura referida al comercio internacional. Es en este texto que podemos encontrar una definición completa y sencilla de Oferta Exportable: está referida a todos los productos que cumplen con ciertas características y pueden ser ofrecidos y vendidos fuera del país, contando con potenciales mercados externos.

Así mismo, este concepto involucra a las empresas que serán responsables de llevar a cabo las operaciones de comercio exterior para lo cual deben de contar con ciertas capacidades, entre las que destacan:

- El producto compita en precio y calidad con otros productos extranjeros que ya se comercialicen internacionalmente.
- El proceso de producción compita en eficiencia y confiabilidad con los extranjeros.
- El control de calidad y de sus proveedores sea competitivo respecto de los de sus competidores extranjeros.
- El personal pueda hablar y escribir en inglés.
- Los insumos empleados para producir los productos sean de calidad y estar disponibles.
- Las metas y objetivos de productividad sean conocidos claramente por toda la organización.

Esta valiosa y simple información da a saber que, un producto considerado como Oferta Exportable será aquel que englobe todo su proceso productivo una estrategia de Gestión de Calidad, en el caso de este estudio, no refiriéndose exclusivamente a la obtención del maíz morado, sino también a las entidades que se dedican a cultivarlo, apliquen procedimientos de calidad para las actividades consecutivas, y el producto llegue a destino con los más altos estándares de acuerdo al mercado donde se ofertará y venderá.

2.2.8.2. *Mathews (2013)* brinda un detalle más completo y específico de lo que abarca hablar del término Oferta Exportable. Una oferta exportable competitiva involucra tres elementos claves: precio, calidad y oportunidad de entrega. No contar con alguno de estos factores en estándares internacionales cancela las posibilidades de competir, y eso justamente es lo que sucede con muchos productos peruanos. Algunos productos de la sierra o de la selva cuentan con un valor intrínseco importante, como es el caso del camu camu, por citar un ejemplo, pero sus posibilidades de competir se reducen y en algunos casos desaparecen cuando se trata de trasladarlos hasta un puerto de embarques internacionales.

- Precio competitivo

Poder cotizar un producto peruano en forma competitiva implica dos cosas principales: contar con información de mercado confiable y actualizada (competencia, volúmenes comerciados, estacionalidad, patrones de consumo, etc.) y manejo eficiente de costos (financiamiento, incentivos aplicables, alternativas de suministro, etc.).

La apertura comercial por la que el Perú ha apostado desde los noventa, la implementación del 70% de las 1,215 medidas incluidas en el Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) y el permanente esfuerzo de Promperú en coordinación con las diferentes instituciones públicas y privadas ligadas a la exportación han contribuido a mejorar nuestra capacidad para lograr precios más competitivos en el mercado.

Se necesita consolidar la apertura comercial (TLC con Rusia e India), identificar nichos de mercado para nuevos productos y servicios peruanos (ej. suplementos nutricionales, *software*, etc.) ahora con la red fortalecida de consejerías comerciales coordinadas por Promperú/Mincetur siempre articulados con Cancillería y los demás organismos del Estado, los gremios empresariales y el sector académico.

- Estándares de calidad

Hoy los aranceles están tendiendo a desaparecer. Las principales barreras de acceso a los mercados se refieren a estándares de calidad de los productos, de los procesos y de sus presentaciones. Las certificaciones se han ido convirtiendo en una condición para competir globalmente: ISO 9000, ISO 14001, GMP, Euregap, TQM, HACCP, etc.

Ha sido muy positivo el avance en el desarrollo de normas técnicas para productos como la lúcuma, entre otros, pero se requiere implementar un sistema nacional integrado de calidad.

- Oportunidad de entrega

Un producto de buena calidad a un precio competitivo solo tiene valor si se puede entregar cuando el cliente lo necesita. Lograr este simple enunciado implica una logística eficiente, infraestructura descentralizada y proceso bien estructurados dentro de la compañía y dentro del país.

Se han logrado progresos a través del Plan de Facilitación de Comercio del PENX y del trabajo del Consejo Nacional de Competitividad (CNC): avances en la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), Exportafácil, seguro para la Pyme Exportadora (Sepymex), etc., pero se requieren mayores recursos y mayor esfuerzo colectivo en infraestructura (puertos, aeropuertos, carreteras, energía, irrigaciones, etc.), más simplificación administrativa, desarrollo de alianzas estratégicas empresariales, posicionamiento de marcas peruanas que le den mayor sostenibilidad a nuestra oferta, etc.

### 2.3. Definición de términos básicos.

En esta investigación, se han usado algunas terminologías que varían de su significancia original, ello debido a la cultura, entendimiento, y fines académicos para explicar al lector, la mejor manera de entender el contenido. La lista usada se presenta a continuación:

- Acopiador. Se dice de la persona que acopia fruta u otros productos para ganar comisión al distribuirlos o revenderlos.
- Actividad Económica. Cualquier proceso donde se generan e intercambian productos, bienes o servicios para cubrir las necesidades de las personas. La actividad económica permite la generación de riqueza dentro de una comunidad (ciudad, región, país) mediante la extracción, transformación y distribución de los recursos naturales o bien de algún tipo de servicio.
- Adaptabilidad. Capacidad que tienen las personas de amoldarse fácilmente a otros elementos o procedimientos.
- Agricultura. Conjunto de actividades y conocimientos desarrollados por el hombre, destinados a cultivar la tierra y cuya finalidad es obtener productos vegetales (como verduras, frutos, granos y pastos) para la alimentación del ser humano y del ganado.
- Asociatividad. Facultad social de los individuos como un medio de sumar esfuerzos y compartir ideales a través de la asociación de personas para dar respuestas colectivas a determinadas necesidades o problemas.
- Biopiratería. Es una práctica mediante la cual investigadores o empresas utilizan ilegalmente la biodiversidad de países en desarrollo y los conocimientos colectivos de pueblos indígenas o campesinos para realizar productos y servicios que se explotan comercial y/o industrialmente sin la autorización de sus creadores.
- Cadena de Distribución. Circuito a través del cual los fabricantes ponen a disposición de los consumidores los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo.
- Cadena de Suministro. Todos aquellos procesos involucrados de manera directa o indirecta en la acción de satisfacer las necesidades del cliente. La cadena de suministro incluye a los proveedores (tercer nivel, segundo nivel y primer nivel), los almacenes de MP (directa e indirecta),

la línea de producción (PP), almacenes de PT, canales de distribución, mayoristas, minoristas y el cliente final.

- Cadena Productiva. Una cadena productiva es un sistema constituido por personas y empresas relacionadas entre sí, por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado.
- Calidad. Es la percepción que el cliente tiene de un producto o servicio, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.
- Círculo de Calidad. Son equipos integrados por un pequeño número de personas que desarrollan su actividad en una misma área, junto a su supervisor, y que se reúnen voluntariamente para analizar problemas propios de su actividad y elaborar soluciones.
- Competitividad. Capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijado una cierta calidad.
- Desarrollo Económico. Capacidad de países o regiones para crear riqueza a fin de promover y mantener la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes.
- Desarrollo Sostenible. Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones del futuro para atender sus propias necesidades.
- Estrategia. Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.
- Gestión Administrativa. Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
- Gestión de Conocimiento. Transfiere el conocimiento desde el lugar dónde se genera hasta el lugar en dónde se va a emplear e implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas.
- Inteligencia de Mercado. Inteligencia de mercados es el proceso de identificación de clientes en los mercados internos y externos, con el fin de posicionar productos de oferta y demanda, teniendo en cuenta los factores de Productividad, calidad y competitividad.

- Intermediarios. Que media entre el productor o fabricante y el consumidor.
  
- Justo a Tiempo. La filosofía del "justo a tiempo" se fundamenta principalmente en la reducción del desperdicio y por supuesto en la calidad de los productos o servicios, a través de un profundo compromiso (lealtad) de todos y cada uno de los integrantes de la organización así como una fuerte orientación a sus tareas (involucramiento en el trabajo), que de una u otra forma se va a derivar en una mayor productividad, menores costos, calidad, mayor satisfacción del cliente, mayores ventas y muy probablemente mayores utilidades.
  
- Know How. Conjunto de conocimientos técnicos y administrativos que son imprescindibles para llevar a cabo un proceso comercial y que no están protegidos por una patente.
  
- Maíz Morado. El maíz morado es un conjunto de variedades de Zea mays que poseen un fruto (infrutescencia) de color morado. Crecen en México y los Andes de Perú, Bolivia, Ecuador y Argentina, dispersos y cultivados también en las costas del territorio peruano, desde mucho antes de los incas.
  
- Poder de Negociación. Capacidad relativa de las partes en una situación de ejercer influencia sobre la otra. Si ambas partes están en pie de igualdad en un debate, entonces ellos tienen el mismo poder de negociación, como en un mercado competitivo o entre un monopolio y un monopsonio igualado.
  
- Posicionamiento. El Posicionamiento es un principio fundamental que muestra su esencia y filosofía, ya que lo que se hace con el "producto" (elemento físico, intangible, empresa, lugar, partido político, creencia religiosa, persona, etc.) no es el fin, sino el medio por el cual se accede y trabaja con la mente del consumidor: se posiciona un producto en la mente del consumidor; así, lo que ocurre en el mercado es consecuencia de lo que ocurre en la subjetividad de cada individuo en el proceso de conocimiento, consideración y uso de la oferta.
  
- Proceso Productivo. Serie de operaciones que se llevan a cabo y que son ampliamente necesarias para concretar la producción de un bien o de un servicio.
  
- Stakeholders. Quienes son afectados o pueden ser afectados por las actividades de una empresa. Su significado se refiere a que en las organizaciones participan diversos grupos responsables además de sus propietarios. Dichos grupos son todas las personas, organizaciones y empresas que tienen interés en una empresa u organización dada.
  
- Sustentabilidad. Existencia de condiciones económicas, ecológicas, sociales y políticas que permitan su funcionamiento de forma armónica a lo largo del tiempo y del espacio.

- **Transgénico.** Los alimentos transgénicos son aquellos que han sido producidos a partir de un organismo modificado mediante ingeniería genética y al que se le han incorporado genes de otro organismo para producir las características deseadas.
- **Valor de Mercado.** El valor de mercado es aquel importe que se le asigna a un bien o producto determinado entendiendo como tal a aquella suma de dinero que un vendedor podría obtener por el mismo en condiciones estándares de un mercado de valores.

## 2.4. Hipótesis

### 2.4.1. Formulación de la hipótesis.

Al realizar la investigación, se puede suponer la siguiente idea a probar con la investigación:

HG. El diseño de un Plan Estratégico que incluya el uso de Sistemas de Gestión de Calidad para los productores de maíz morado del valle de Condebamba permitirá proyectar escenarios económicos que faciliten el análisis de los posibles impactos de la creación de oferta exportable y protección del producto, enmarcados en la búsqueda del bienestar económico de la población y el incremento de la capacidad estratégica y organizativa de la misma.

Hipótesis Específicas

HE1. El diseño de un Plan Estratégico que incluya el uso de Sistemas de Gestión de Calidad para los productores de maíz morado del valle de Condebamba generará un impacto exitoso en el aumento del bienestar económico, capacidad estratégica, capacidad organizativa, protección del producto y calidad de procesos.

HE2. La creación de oferta exportable para los agricultores de maíz morado del Valle de Condebamba permitirá ofertar y vender su producto a un precio competitivo, con altos estándares de calidad y eficiencia en la entrega a su comprador.

## CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

### 3.1. Variables

En este acápite es necesario diferenciar las variables según su tipo (indicar si son variables independientes, dependientes, intervinientes, etc).

#### 3.1.1. Variable Independiente.

Diseño de un Plan Estratégico

#### 3.1.2. Variable Dependiente.

Creación de Oferta Exportable

### 3.2. Operacionalización de variables.

Tabla 2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

| VARIABLES                   | DEFINICION CONCEPTUAL  | DIMENSIONES            | INDICADORES  |
|-----------------------------|--|------------------------|--|
| Diseño del Plan Estratégico | Documento que sintetiza a nivel económico, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa. Milla (2012) | Bienestar Económico    | Rendimiento de Producción por Hectárea, Cantidad Monetaria Ganada en cosecha luego de Inversión. |
|                             |  | Capacidad Estratégica  | Número de metas, objetivos y actividades cumplidas de mejora.                                    |
|                             |  | Capacidad Organizativa | Cantidad de personal capacitado en Procesos  |
|                             |  |                        | Cantidad de reuniones impartidas dentro del Círculo de Calidad                                   |

|                               |   |                          |   |
|-------------------------------|---|--------------------------|---|
|                               |   |                          | Cantidad de Stakeholders identificados y nivel de relación comercial con los mismos.                  |
|                               |   |                          | Cantidad de reuniones realizadas con principales instituciones de apoyo.                              |
|                               |   | Protección del Producto  | Elaboración de Breef Institucional como propuesta de Imagen de Marca.                                 |
|                               |   |                          | Número de productores capacitados en temas referidos a biopiratería                                   |
|                               |   | Calidad de Procesos      | Variación de las mejoras Cuantitativas y Cualitativas del circuito de calidad en supuestos escenarios |
| Creación de Oferta Exportable | Trabajo y desarrollo de productos que cumplen con ciertas características y pueden ser ofrecidos y vendidos fuera del país. Así mismo, las capacidades que las empresas posean para lograrlo. MINCETUR (2008) | Precio Competitivo       | Comparación de precio ofertado entre los actores de la cadena de abastecimiento                       |
|                               |   | Estándar de Calidad      | Tamaño de mazorca de maíz morado  |
|                               |   |                          | Peso de mazorca de maíz morado  |
|                               |   | Eficiencia en la Entrega | Días de retraso en relación a la fecha de entrega ofrecida al comprador.                              |

### **3.3. Material y métodos.**

#### **3.3.1. Tipo de diseño de investigación.**

La investigación desarrollada es una investigación No Experimental, de carácter descriptivo-correlacional; debido a que, al detectarse el problema de no existir una gestión de calidad en los procesos, se pretende diseñar un Plan Estratégico con el cual se intentará predecir el comportamiento de la cadena productiva del maíz morado en el Valle de Condebamba, esto abarca una investigación correlacional, y además; al ser descriptiva, planteamos conocer las características generales de esta población, las cuales servirán para futuros estudios.

#### **3.3.2. Material.**

##### **3.3.2.1. Unidad de estudio**

Nuestra unidad de estudio es: El agricultor/productor de maíz morado del Valle de Condebamba al año 2014

##### **3.3.2.2. Población**

La población que se usará para realizar la investigación es: Agricultores / Productores de maíz morado del Valle de Condebamba al año 2014

##### **3.3.2.3. Muestra**

Al tratarse de una variable cualitativa, la muestra se calcula con los siguientes datos:

El Valle de Condebamba está ubicado en los distritos de Eduardo Villanueva en la Provincia de San Marcos, y Cachachi y Condebamba en la provincia de Cajabamba; la cantidad de agricultores como personas naturales se muestran a continuación:

- Eduardo Villanueva: 594 agricultores
- Cachachi: 8,123 agricultores
- Condebamba: 4,997 agricultores

- a. Haciendo un total poblacional de 13,714 agricultores
- b. La desviación estándar se ha calculado en 0.5
- c. La distribución normal estandarizada tiene un valor de 1.645
- d. El margen de error es de 0.05
- e. La proporción poblacional con un valor de 0.5
- f. Nivel de Confianza del 95%

Entonces, al reemplazar en la formula,

$$n = \frac{Z^2 P(1 - P)N}{E^2(N - 1) + Z^2 P(1 - P)}$$

Se obtiene una muestra de 265 agricultores

### 3.3.3. Métodos.

#### 3.3.3.1. Técnicas de recolección de datos y análisis de datos

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó un instrumento de recolección de datos cualitativos, el cual se aplicó a los productores de Maíz Morado del Valle de Condebamba ubicado en el Departamento de Cajamarca.

La entrevista de profundidad fue el instrumento elegido, puesto que favoreció la obtención de información directa y de fuente fidedigna, para poder comprender la dinámica productiva y comercial de la cadena de producción del Maíz Morado en el Valle de Condebamba – Cajamarca.

Sin embargo, existen dimensiones las cuales necesitan ser estudiadas y comparadas con escenarios similares de otras regiones productivas de maíz morado en nuestro país, estas se detallan a continuación, para posteriormente presentar los resultados de dichos estudios:

- La dimensión: *Bienestar Económico*, contempla indicadores de Rendimiento de Producción por Hectárea y Cantidad Monetaria Ganada en Cosecha Luego de Inversión.

Entonces, en esta dimensión se investigará los datos históricos de la producción nacional, así como los valores cualitativos de producción en el Valle de Condebamba mediante la entrevista de profundidad. Con esta información se podrá determinar cuán adecuado es el trabajo que realizan los agricultores de ésta zona

productiva para con sus terrenos, pues con los datos investigados podremos determinar si ello está dentro del promedio o esta capacidad se debe mejorar. Y como secuela de esta investigación, se analizará también cuanto es que los agricultores reciben de parte de los acopiadores y cuanto es su ganancia luego de haber invertido en la obtención del producto.

- La dimensión: *Precio Competitivo*, con el indicador Comparación de precio ofertado entre los actores de la cadena de abastecimiento, investigará el margen que el intermediario o acopiador puede manejar en función del precio pagado al agricultor en chacra, y el precio FOB que puede conseguir el exportador.

- En la dimensión: *Estándares de Calidad*, se ha contemplado los indicadores de Tamaño y Peso de las mazorcas de maíz morado, en donde se visualizará los requerimientos y detalles técnicos necesarios para que el producto pueda ingresar a mercados extranjeros; además de los cuidados y certificaciones que permitirán la entrada de los mismos bajo el cumplimiento de las principales barreras paraarancelarias.

Es así que, luego de haber detallado cuales son las dimensiones e indicadores que serán producto únicamente de Revisión Documentaria, se presenta la entrevista de profundidad planteada para conseguir la información restante; la cual contiene las siguientes dimensiones de interés y de igual manera, serán detalladas posteriormente:

- Capacidad Estratégica
- Capacidad Organizativa
- Protección del Producto
- Calidad de Procesos
- Eficiencia en la Entrega

### 3.3.3.2. Procedimientos

#### 3.3.3.2.1 Procedimientos de recolección de datos

La recolección de datos deberá ser realizada por el grupo de interés y/o ejecutores del presente Plan Estratégico producto de la investigación. Se recomienda que las entrevistas sean grabadas a fin de poder ser revisadas posteriormente para un análisis más idóneo y profundo.

#### 3.3.3.2.2 Procedimientos de análisis de datos

La información recabada deberá ser procesada en un editor de texto, se recomienda el uso de software MS Word, luego de un análisis preliminar de datos se podrá definir una tendencia de respuesta relacionada bajo un esquema causa – efecto.

Los datos productos del análisis podrán ser presentados mediante herramientas de evaluación y síntesis gráficas como árboles de ideas, mapas mentales, matriz causa – efecto.

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

### 4.1. BIENESTAR ECONÓMICO

Tabla 3 CUADRO HISTÓRICO COMPARATIVO DEL RENDIMIENTO DE PRODUCCIÓN Y UTILIDAD DEL AGRICULTOR

| MAÍZ AMILACEO                             | 2008               | 2009               | 2010               | 2011               | 2012               | 2013               | TENDENCIA   |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---|
| Superficie Cosechada (Ha)                 | 201,859.00         | 213,661.00         | 201,328.00         | 198,244.00         | 209,346.00         | 217,483.00         |   |
| Cantidad Cosechada (KG)                   | 249,400,000.00     | 285,800,000.00     | 257,600,000.00     | 257,700,000.00     | 280,900,000.00     | 307,600,000.00     |   |
| Precio pagado al productor en chacra (kg) | S/. 1.88           | S/. 1.88           | S/. 1.82           | S/. 1.88           | S/. 2.13           | S/. 2.29           |    |
| Rendimiento (Kg/ha)                       | 1,235.52           | 1,337.63           | 1,279.50           | 1,299.91           | 1,341.80           | 1,414.36           |    |
| Monto pagado                              | S/. 468,872,000.00 | S/. 537,304,000.00 | S/. 468,832,000.00 | S/. 484,476,000.00 | S/. 598,317,000.00 | S/. 704,404,000.00 |   |
| Costos directos de producción por ha      | S/. 2,222.13       | S/. 2,339.08       | S/. 2,462.19       | S/. 2,591.78       | S/. 2,728.19       | S/. 2,871.78       |   |
| Costos directos de producción totales     | S/. 448,556,973.63 | S/. 499,771,109.35 | S/. 495,708,612.20 | S/. 513,805,479.60 | S/. 571,136,270.84 | S/. 624,563,764.71 |   |
| Utilidad del Productor                    | S/. 20,315,026.37  | S/. 37,532,890.65  | -S/. 26,876,612.20 | -S/. 29,329,479.60 | S/. 27,180,729.16  | S/. 79,840,235.29  |  |

Fuente: MINAGRI

El análisis de los indicadores económicos referentes a la partida que aglomera al maíz morado nos permite identificar una evidente correlación entre el incremento del precio pagado al agricultor y la utilidad que el mismo percibe luego de asumir los costos propios de la actividad. De igual manera observamos como el comportamiento de la oferta desmedida en términos de cantidad y calidad provoca una caída en los valores económicos a percibir; ello propiciado por una falta de organización e información sobre el estudio de mercado y/o consumo final del producto.

La estructura de costos contemplada en el cuadro anterior está desarrollada en función a la realidad específica de la mayoría de agricultores del Valle de Condebamba, puesto que, si bien es cierto, se puede visualizar una completa gama de procesos requeridos para su cultivo, estos no son todos los necesarios para poder producir un bien de calidad exportable. Sin embargo, hay que tener en cuenta también que existe un porcentaje menor de dichos agricultores que busca abaratar dichos costos, esto tal vez genere un ahorro a corto plazo, pero luego, a no recibir el mismo pago por un producto de primera calidad, sus beneficios se verán afectados.

Tabla 4  
ESTRUCTURA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN POR Ha DE MAÍZ MORADO DEL V. CONDEB.

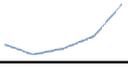
| RUBROS                         | UNIDADES DE MEDIDA | CANTIDAD POR Ha | PRECIO UNITARIO | TOTAL        |
|--------------------------------|--------------------|-----------------|-----------------|--------------|
| <b>INSUMOS</b>                 |                    |                 |                 | S/. 1.668,28 |
| SEMILLAS                       | KG                 | 30              | S/. 9,00        | S/. 270,00   |
| FERTILIZANTES                  |                    |                 |                 | S/. 540,00   |
| GUANO DE INVERNA               | TM                 | 4               | S/. 135,00      | S/. 540,00   |
| AGUA                           |                    |                 |                 | S/. 638,00   |
| AGUA - POZO                    | M3                 | 7000            | S/. 0,09        | S/. 630,00   |
| TEMPORAL                       | M3                 | 2000            | S/. 0,00        | S/. 8,00     |
| OTROS                          |                    |                 |                 | S/. 220,28   |
| SACOS VACIOS                   | -                  | 30              | S/. 0,80        | S/. 24,00    |
| FLETE TRASLADO INSUMO          | KG                 | 4267            | S/. 0,05        | S/. 196,28   |
| <b>MANO DE OBRA</b>            |                    |                 |                 | S/. 1.100,00 |
| PREPARACIÓN DE TERRENO         |                    |                 |                 | S/. 100,00   |
| PICA, JUNTA Y QUEMA            | JORNAL             | 3               | S/. 25,00       | S/. 75,00    |
| LIMPIEZA DE CANALES Y ACEQUIAS | JORNAL             | 1               | S/. 25,00       | S/. 25,00    |
| SIEMBRA                        |                    |                 |                 | S/. 175,00   |
| DESINFECCIÓN Y SIEMBRA         | JORNAL             | 6               | S/. 25,00       | S/. 150,00   |
| RESIEMBRA A MANO               | JORNAL             | 1               | S/. 25,00       | S/. 25,00    |
| LABORES CULTURALES             |                    |                 |                 | S/. 550,00   |
| ABONAMIENTO                    | JORNAL             | 3               | S/. 25,00       | S/. 75,00    |
| DESHIERBOS                     | JORNAL             | 10              | S/. 25,00       | S/. 250,00   |
| APORQUE                        | JORNAL             | 3               | S/. 25,00       | S/. 75,00    |
| RIEGOS                         | JORNAL             | 6               | S/. 25,00       | S/. 150,00   |
| COSECHA                        |                    |                 |                 | S/. 275,00   |
| CORTE Y DESPANCADO             | JORNAL             | 8               | S/. 25,00       | S/. 200,00   |
| CARGADORES                     | JORNAL             | 3               | S/. 25,00       | S/. 75,00    |
| <b>MAQUINARIA</b>              |                    |                 |                 | S/. 103,50   |
| ARADURA Y SURCADO              | HORA/MAQ           | 2,3             | S/. 45,00       | S/. 103,50   |
| <b>COSTO TOTAL</b>             |                    |                 |                 | S/. 2.871,78 |

Fuente: MINAGRI

## 4.2. PRECIO COMPETITIVO

Tabla 5

CUADRO HISTÓRICO COMPARATIVO DE LA VALORACIÓN ECONÓMICA DE MAÍZ MORADO

| AÑO                                | 2011     | 2012     | 2013     | 2014     | 2015     | TENDENCIA   |
|------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|---|
| VALOR FOB \$ (Kg)                  | \$ 1.77  | \$ 1.92  | \$ 1.77  | \$ 2.07  | \$ 1.33  |  |
| TIPO DE CAMBIO PROMEDIO (BCR)      | S/. 2.75 | S/. 2.64 | S/. 2.70 | S/. 2.84 | S/. 3.19 |  |
| VALOR S/. (Kg)                     | S/. 4.87 | S/. 5.07 | S/. 4.78 | S/. 5.88 | S/. 4.24 |  |
| VALOR VENTA CHACRA (S/./Kg)        | S/. 1.88 | S/. 2.13 | S/. 2.89 | S/. 3.02 | S/. 3.20 |  |
| MARGEN MANIOBRA ACOPIADOR (S/./Kg) | S/. 2.99 | S/. 2.94 | S/. 1.89 | S/. 2.86 | S/. 1.04 |  |

Fuente: TradeMap – BCRP – MINAGRI

De los datos antes plasmados observamos en primer lugar las tendencias propias sobre los valores de venta para los principales actores de la cadena de producción del maíz morado. Podemos distinguir un margen de maniobra y/o rentabilidad bastante considerable para el acopiador del producto, el cual también se evidencia una tendencia decreciente en el margen mencionado. Dicha tendencia propiciada por el cada vez mayor interés de los exportadores en mantener contacto directo con los productores y/o la mayor organización y capacitación de los agricultores a lo largo de los años les permite incrementar su poder de negociación frente a los demás eslabones de la cadena de producción.

## 4.3. ESTÁNDARES DE CALIDAD

Tabla 6

VALORES Y MEDIDAS TÉCNICAS PARA EL MAÍZ MORADO

| CARACTERÍSTICAS             | PROMEDIO | MAXIMO | MINIMO |
|-----------------------------|----------|--------|--------|
| Largo de la mazorca (cm)    | 15.00    | 20.00  | 12.00  |
| Ancho de la mazorca (cm)    | 5.00     | 5.80   | 4.00   |
| Número de hilera            | 10.00    | 12.00  | 8.00   |
| Número de granos por hilera | 25.00    | 36.00  | 18.80  |
| Largo de granos (mm)        | 11.60    | 13.00  | 10.40  |
| Ancho de granos (mm)        | 5.60     | 6.20   | 5.00   |
| Espesor de hileras (mm)     | 6.00     | 6.50   | 5.50   |

Fuente: ADEX

En la tabla anterior se presentan los datos promedios solicitados en los principales mercados internacionales para el acceso y acceso a mejores valorizaciones económicas para el maíz morado, muchas de las cuáles son desconocidas por los agricultores, perjudicándose estos al momento de seleccionar el origen y/o calidad de la semilla.

Tabla 7

PROPIEDADES NUTRACÉUTICAS DEL MAÍZ MORADO

| <b>Valor Nutricional por cada 100 gr. De parte comestible</b> |                           |
|---|---------------------------|
| <b>Componentes</b>  | <b>Contenido Promedio</b> |
| <b>Agua</b>   | 11.4g                     |
| <b>Valor Energético</b>                                       | 357 cal                   |
| <b>Proteínas</b>  | 7.3g                      |
| <b>Carbohidratos</b>  | 76.2g                     |
| <b>Fibra</b>  | 1.8g                      |
| <b>Cenizas</b>  | 1.7g                      |
| <b>Calcio</b>   | 12mg                      |
| <b>Fósforo</b>  | 328mg                     |
| <b>Hierro</b>   | 0.2mg                     |
| <b>Retinol</b>  | 8mcg                      |
| <b>Tiamina</b>  | 0.38mg                    |
| <b>Riboflavina</b>  | 0.22mg                    |
| <b>Niacina</b>  | 2.8mg                     |
| <b>Ac. Ascórbico reducido</b>                                 | 1mg                       |

Fuente: MINAGRI

**Propiedades del maíz morado**

Posee entre 7,7 a 13% de nivel de proteínas, un 3.3% de aceite y 61,7% de almidón.

Asimismo, contiene fósforo, hierro, vitamina A, riboflavina, niacina, ácido ascórbico y antocianinas.

Su alto contenido en antocianina –pigmento azul púrpura– es un potente antioxidante natural, que previene la degeneración de algunas células.

Contiene fitonutrientes, que protegen al cuerpo de los efectos del medio ambiente, fortalecen la inmunidad.

**Beneficios del maíz morado**

El maíz morado es uno de los más poderosos antioxidantes del mundo ya que inhibe el colesterol malo y mejora la circulación.

La antocianina, cianidina-3-b-glucosa, su colorante natural, se encuentra tanto en los granos como en la mazorca. Es muy beneficios para la salud, pues es un antioxidante rico en propiedades medicinales comprobadas en todo el mundo.

El maíz morado estabiliza y protege las arterias capilares, combate la obesidad, la artritis y la diabetes.

#### 4.4. COMPARACIÓN DE ESCENARIOS PROYECTADOS

Tabla 8

CUADRO COMPARATIVO PROYECCIÓN DE ESCENARIOS

| ESCENARIO                  | TAMAÑO PRODUCCIÓN (Miles Ton) | PRODUCTORES ASOCIADOS (Q) | VALOR PRODUCCIÓN (S/. * Kg) | AMENAZA CUALITATIVA     |
|----------------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| <b>Escenario Actual</b>    | 35.00                         | 14                        | S/. 1.82                    | Sin Efecto Biopiratería |
| <b>Escenario Esperado</b>  | 35.00                         | 265                       | S/. 3.20                    | Sin Efecto Biopiratería |
| <b>Escenario Pesimista</b> | 35.00                         | 265                       | S/. -                       | Con Efecto Biopiratería |

Fuente: TradeMap - MinAgri - BCRP

En la tabla se ha recogido una breve comparación de los posibles escenarios planteados para el desarrollo del plan estratégico. En el cual podemos contemplar el escenario actual sin mayor aplicación del plan estratégico más adelante propuesto, el escenario esperado para el cual supone la implementación del plan en mención y el escenario el cuál a diferencia de los otros 2 supone asumir el efecto de la biopiratería y mejora del producto nacional en territorio extranjero sin mayor protección, lo cual en determinadas situaciones ( mejora genética, mejora en el rendimiento, reducción de precio, dumping, etc.) podría suponer la pérdida de valor total en el mercado internacional como oferta exportable peruana.

## CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

### 5.1. CAPACIDAD ESTRATÉGICA

Dentro de esta dimensión, se intenta comprender cuales son los motivos por los cuales el agricultor se decide o continúa con la producción de maíz morado, ya que, en la zona de producción del Valle de Condebamba, tanto el clima como también la fertilidad de los campos, propician una gran variedad de cultivos, sin embargo, predomina la siembra del producto en estudio.

Figura 3

RESULTADOS ENTREVISTA – CAPACIDAD ESTRATÉGICA



El optar por un cultivo específico, involucra que el agricultor debe tener un buen conocimiento del mismo, complementado con el interés de investigación y mejora de procedimientos que le permitan ser competitivo dentro de su mercado, tal como se puede apreciar en la IMG. N° 3, si existe cierto grado de conocimiento de parte de los productores de maíz morado del Valle de Condebamba, aunque si se llegan a comparar con zonas de producción especializada, especialmente de las zonas costeras de nuestro país, este grado de información es insipiente. Por lo menos, la mayoría de ellos sabe que, según cierta extensión de territorio, van a obtener una aproximado de producción, sin embargo, algo muy importante que se debe agregar es que, durante los últimos años, esos pronósticos han fallado mucho, específicamente han disminuido sus cantidades pronosticadas debido al impredecible clima de ahora, suponen ellos por los cambios ambientales que escuchan en las noticias. Y si bien es cierto, gran cantidad de las zonas cultivables poseen irrigación de los ríos aledaños, factores climáticos como heladas, lluvias ácidas, entre otros; afectan dichas cantidades calculadas.

Ahora, conociendo esto, la pregunta que surge es, ¿Por qué continúan con dicho cultivo si es altamente afectable por los factores antes mencionados? La respuesta se centra en que, este cultivo representa un beneficio monetario y un ahorro de tiempo frente a otros productos, debido gran parte a que el trabajo antes de venderlo al acopiador, únicamente comprende procesos de descascarar la mazorca y almacenar, vendiendo el producto casi integro, mientras que otros cultivos requieren mayores procesos, llegando algunos hasta tener que ser cocidos para su venta.

Entonces, luego de haber mantenido contacto con estas personas, se puede comprender que, desconocen mayores conceptos para desarrollar un producto con cualidades exportables, pero si creen que pueden trabajar en ello mejorando su producto, es así que una regular cantidad de ellos saben que tienen que abonar sus campos y comprar buena semilla para que su producción sea mejor, pero la gran mayoría simplemente no se ha preocupado por estos factores, dejando su producción prácticamente al azar.

Esto nos demuestra que, la población presenta rasgos de aceptación por nueva información que beneficie sus cultivos, que les ayude a ser competitivos, debiendo tener un documento bien detallado y entendible que les permita guiar sus actividades.

## **5.2. CAPACIDAD ORGANIZATIVA**

El estar organizados tiene relación directa con trabajar en equipo, y es que esta característica es poco cultivada por personas que se dedican a estas actividades, al contar con tierras atomizadas, individualmente buscan mejorar su producción, formando una especie de competencia con sus vecinos, como se observa en la IMG. N° 4, casi la totalidad de productores, no se reúnen para coordinar o compartir información acerca de sus actividades; a pesar de que piensan que deben mantenerse informados y conocer más de un producto con cualidades de exportación, no se propician los intercambios de ideas, y de los pocos que, si llegan a reunirse, la periodicidad es baja.

Figura 4

RESULTADOS ENTREVISTA – CAPACIDAD ORGANIZATIVA



Factores importantes que refleja la entrevista como puntos críticos de organización y repercuten directamente en la calidad del producto son el conocimiento de la procedencia de los insumos agrícolas, principalmente de la semilla, y por los resultados obtenidos, la gran mayoría desconoce este punto, no teniendo la certeza de que esta pueda venir de valles conocidos como por ejemplo el Valle de Canta, en la sierra de Lima; además, se visualiza una inexistente relación con proveedores, tomando como pilares de compra de estos insumos el precio y la cercanía de compra, aunque está demostrado que, comprar lo barato, a la larga, podría resultar caro.

Finalmente, la falta de organización, hace imposible que exista unidad en la obtención de insumos, pudiendo en un escenario diferente tener ciertos privilegios frente a proveedores, puesto que, al tener mayor presencia de compra, los agricultores podrían negociar descuentos, u otros beneficios, pero una vez más queda reflejado que, no se apoyarían ni entre vecinos para conseguir volúmenes de venta.

### 5.3. PROTECCIÓN DEL PRODUCTO

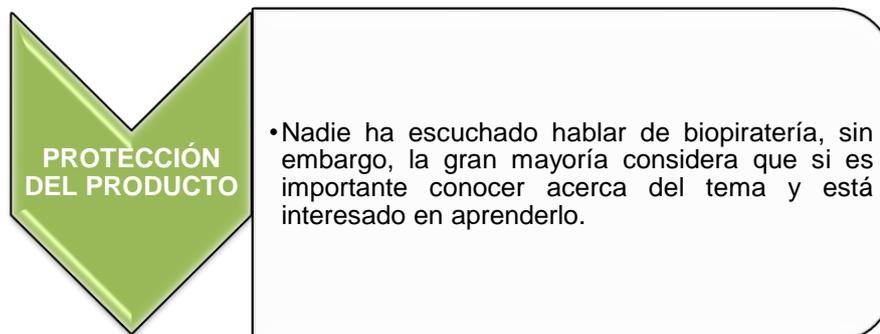
Al hablar de proteger el producto, hay que hacer mención que, uno de los temas a tratar específicamente es evitar el robo de conocimiento y procesos para una posterior competencia desleal, sin embargo, este problema no sólo afecta a escala regional, sino también a escala nacional. Dicha competencia puede afectar a todas las zonas productivas de nuestro país.

A pesar de ello, hay que tener en cuenta también que, estamos en un mundo de libre mercado, donde se puede comprar cualquier producto y de cualquier procedencia, legalmente hablando por supuesto. Así como, cualquier lugar del planeta es susceptible de visita de parte de cualquier persona, incluyendo investigadores interesados en un producto, para poder estudiarlo; sabiendo esto, un adecuado conocimiento del producto, permitiría a los agricultores, conservar y proteger su información ante estos posibles escenarios, pero, a pesar de que ellos consideran importante este tema, nadie conoce con certeza a que se refiere la biopiratería.

Entonces, de ello se desprende el segundo punto, el que busca fomentar a través de las autoridades e instituciones, la protección documentada y aceptada nacional e internacionalmente, en donde se establezca que la producción de maíz morado es propia de nuestro país, evitando acciones de réplica por parte de otros ofertantes, que hagan uso combinado de biotecnología para manipular el producto y sacar de competencia a nuestro país.

Figura 5

#### RESULTADOS ENTREVISTA – PROTECCIÓN DEL PRODUCTO



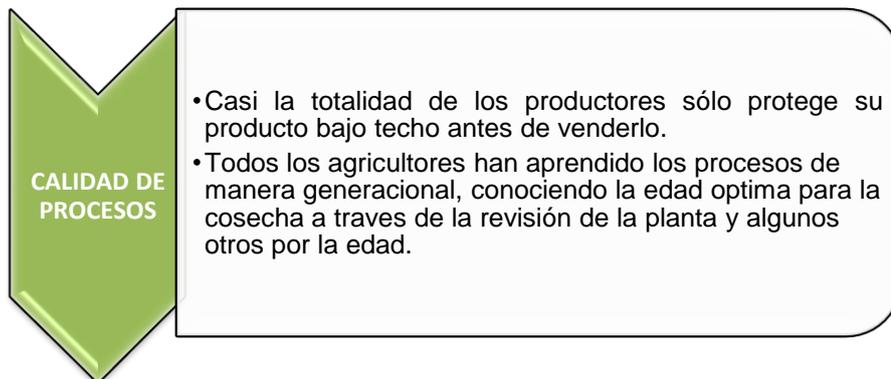
## 5.4. CALIDAD DE PROCESOS

A pesar de que el cultivo de maíz morado no involucra un gran entramado de procesos para conseguir el producto final y la venta, por cuestión lógica se sabe que, el cuidado y tratamiento de la planta, acompañados de un adecuado almacenaje y selección lograrían un mejor producto y una mejor oportunidad de venta. Pero en el Valle de Condebamba, se conocen y practican acciones básicas, que en la mayoría de casos, generan productos de baja calidad, siendo esta una pérdida monetaria y pérdida de negociación con el acopiador.

Estas prácticas incompletas, se complementan para mal, con un inexistente interés de información de los precios de venta en mercados aledaños o mercados más grandes de otras ciudades, siendo muy pocos los que se animan a viajar a averiguar precios de venta para no ser sorprendidos por los acopiadores; y al no estar organizados en su mayoría, o no formar parte de un equipo de trabajo, quienes pueden conseguir esta información, no la comparten, o se queda limitado para un pequeño grupo, perjudicándose la gran mayoría.

Figura 6

### RESULTADOS ENTREVISTA – CALIDAD DE PROCESOS

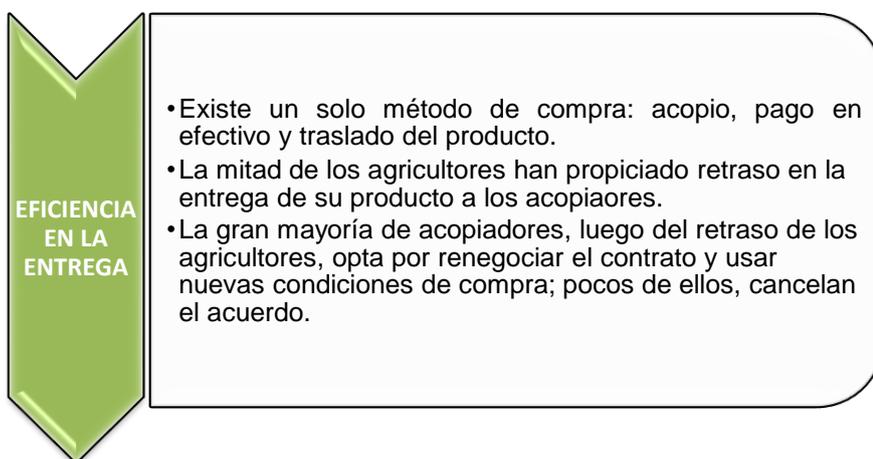


## 5.5. EFICIENCIA DE LA ENTREGA

El no tener una adecuada estructuración de procesos, detallados, y controlados, muchas veces conlleva a que el producto no esté listo para su entrega en el final de la cadena de producción, y es la entrega al acopiador el final de la cadena para el caso de los agricultores del Valle de Condebamba.

Figura 7

### RESULTADOS ENTREVISTA – EFICIENCIA ENTREGA



Aunque parezcan procedimientos sencillos los antes mencionados procesos de cultivo y cosecha del maíz morado, podemos corroborar mediante la información primaria obtenida que existe un gran porcentaje de retraso en las entregas de parte de los agricultores hacia los acopiadores, esto definitivamente reduce, o quizá elimina las posibilidades de negociación para conseguir mayores beneficios, debiendo simplemente, y sin ninguna otra alternativa, adaptarse a las modificaciones unilaterales de parte del acopiador, o en el peor de los casos, la resolución del acuerdo que días antes ya se había pactado.

Pero, se sabe también que, el acopiador, según su capacidad de compra y traslado (capacidad de su o sus camiones de transporte de mercadería); debe visitar a varios agricultores para poder llenar sus volúmenes disponibles; entonces; ¿Por qué no dar tiempo adicional a los agricultores para que terminen el proceso de preparar el maíz morado para la venta? La respuesta la conocimos haciendo este trabajo de campo, y es sencilla, y tiene dos factores importantes, el primero, como se menciona al inicio de este párrafo, es que el acopiador debe recoger el producto

desde varios puntos, ocupando gran parte de tiempo para esta actividad que se repite varias veces dependiendo del tamaño del transporte y los volúmenes contactados con los agricultores; y el segundo, pero más importante, es que, el maíz morado se compra por peso, y el punto óptimo de cosecha es un estado del maíz en el que todavía está “fresco”, es decir, sus granos todavía pueden contener humedad así como también la coronta o tuza. Entonces, si el proceso de carga demora demasiado, incluso un día adicional de lo previsto, el producto perderá peso, porque el maíz se va secando conforme pasan los días; y el otro problema es que, al estar húmedo, tiende a cultivar hongos, estropeando la calidad y disminuyendo enormemente su valor de venta.

E allí entonces la importancia de contar con una gran estrategia, que permita controlar estos problemas, y si se presenta, que ayude a solucionarlos de manera rápida y eficiente, haciendo que el agricultor, que es la persona que dedica su trabajo entero al cultivo del maíz morado, reciba la mayor cantidad posible de beneficios.

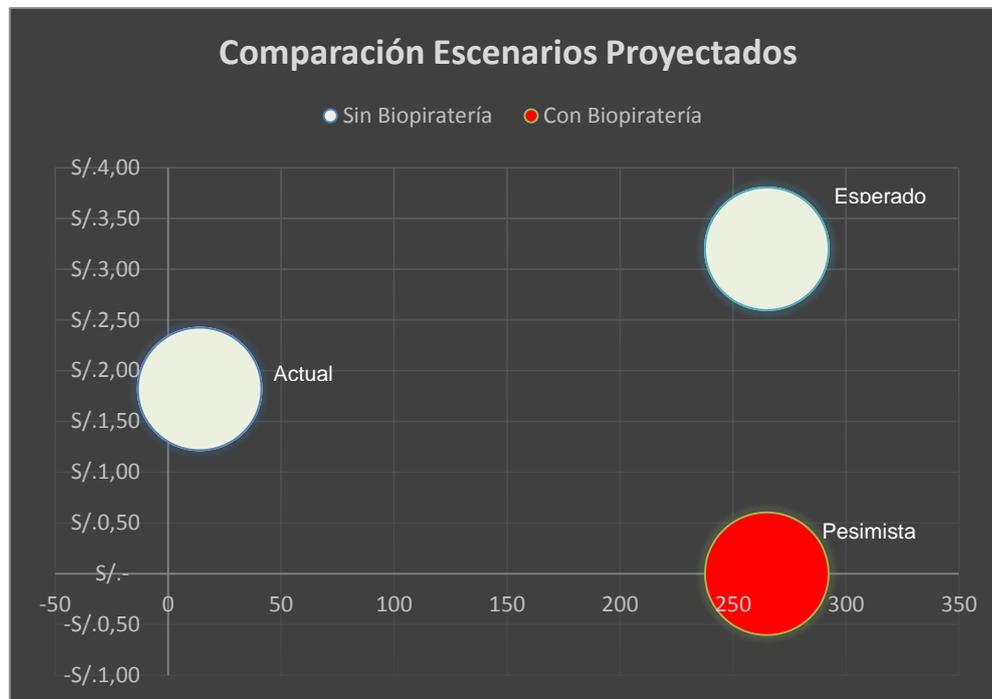
## CONCLUSIONES

Del estudio realizado, se puede concluir lo siguiente:

- De los resultados obtenidos y el análisis de cada una de las dimensiones desarrolladas en la discusión, se propone un Plan Estratégico incluyendo Gestión de Calidad para productores de maíz morado del Valle de Condebamba, el cual permite proyectar escenarios económicos que faciliten el análisis de los posibles impactos de la creación de oferta exportable y protección del producto, enmarcados en la búsqueda del bienestar económico de la población y el incremento de la capacidad estratégica y organizativa de la misma.

- A partir del desarrollo de la propuesta de Plan Estratégico podemos inferir que en primer lugar las actividades y/o modo de trabajo actual de los productores de Maíz Morado del Valle de Condebamba se encuentran desorganizadas, con falta de conocimientos y asesoramiento en cuanto a temas de mercado y aspectos técnicos para la mejora del producto. Suponiendo en este escenario una considerable desventaja y pérdida de poder de negociación para los productores, mermando con ello su bienestar económico y calidad de vida. En tal sentido la formulación e implementación del Plan Estratégico antes detallado plantea la probabilidad de existencia de 2 nuevos escenarios; uno Esperado el cual supone un alto grado de organización entre los productores, de la mano con el desarrollo de un producto exportable según requerimiento y cumplimiento de los estándares internacionales del consumidor y/o mercado final impactando de una manera altamente positiva al bienestar económico, social y ecológico de los pobladores inmersos a la actividad productiva; y un escenario Pesimista en el cuál se contempla una amenaza del comercio internacional latente, la cual no puede ser cuantificada ni formalmente valorada por la ilegitimidad de su desarrollo, como es la biopiratería por el cuál en este escenario podemos suponer que aunque se desarrolló el mayor grado de sinergias y organización entre los productores y con ello pudieron desarrollar un producto de alto rendimiento y valoración económica internacional esto no supone mayor efectividad si el producto no fue protegido ante la piratería genética extranjera en la cual se puede establecer un producto competencia o sustituto con mayores cualidades a menores precios que terminen por retirar nuestra oferta del mercado internacional. Es importante resaltar que en ninguno de los escenarios se ha contemplado el incremento o decremento de la capacidad productiva siendo esta pues una principal limitante establecida por la decisión propia o capacidad de infraestructura de cada productor.

Figura 8 DIGRAMA DE BURBUJA COMPARATIVO DE ESCENARIOS PROYECTADOS



Elaboración: Propia

- Como impedimentos para la futura implementación y desarrollo del Plan Estratégico propuesto podemos suponer actitudes directamente ligadas a la idiosincrasia de los agricultores y la población inmersa como pueden simplificarse en falta de interés e inclusive aversión al cambio sobre los nuevos procedimientos y planteamientos de trabajo presentados, desconfianza e inclusive falta de participatividad asociada a conductas desleales del grupo buscando la priorización de beneficios personales en algunos productores, el incipiente y en casos extremos nulo nivel educativo y/o de conocimientos técnicos modernos del cultivo así como valores y requerimientos comerciales; debido al modo de trabajo transgeneracional en la producción del cultivo se observa un comportamiento de trabajo empírico guiado por técnicas ancestrales las cuáles no han sido ampliamente mejoradas bajo los cada vez constantes cambios y requerimientos fitosanitarios del mercado internacional y local inclusive.

## RECOMENDACIONES

- Debido a que la información y los requerimientos son cada vez más cambiantes y en un menor lapso de tiempo, recomendamos que se ejecute una constante y paulatina capacitación a los agricultores del Valle de Condebamba en factores orientados a requerimientos de mercado, ejecución de nuevos y actualizados procesos de calidad, y tecnologías de búsqueda de información para incrementar su poder de negociación.
  
- El trabajo con el sector social agrícola es muy interesante, pero a la vez es complicado de manejar, puesto que, la cultura de las personas dedicadas al agro está muy arraigada desde hace mucho tiempo, y para lograr un cambio de mentalidad o implantar nuevas ideas, hay que ser perseverante, por ello, se recomienda tener esa cualidad cuando se intente apoyar el desarrollo de este sector.
  
- Se recomienda valorar la protección e imagen de marca del producto, a fin de mitigar el posible impacto negativo de amenazas externas que anulen su capacidad competitiva del sector agrícola.
  
- Se recomienda estudiar y analizar el impacto de las actividades de capitales extranjeros ubicados en el Valle de Condebamba, ante el creciente interés y salida del producto hacia sus países o naciones de origen.

## REFERENCIAS

- Aguilera, L., Hernández, O., Pérez, O. (2015). La relación de la cadena de suministro y las tecnologías de la información y comunicación en los procesos productivos para mejorar la competitividad de la PYME manufacturera en Aguascalientes. En *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, 8 (1) pp. 79-92.
- Ansoff, I. (1990). *La Empresa Dirección y Administración. Estrategia Empresarial*. Madrid: Plaza & Juanes Editores.
- Ceñeda, A. (2004). ¿Biopiratería o desarrollo sustentable? En *Revista Chiapas*, 9 pp. 1-9.
- Cerdán, F. (2012). Factores de Éxito en la Asociatividad de Pequeños Productores: Caso Reopa – Paján. En *Agro Enfoque*, 47 pp. 62-64.
- Cerro, R. (2009). Introducen el Maíz Morado en la Provincia de Abancay. En *Agro Enfoque*, 26 pp. 22-24.
- Cummings, A. (2013). Construyendo Capacidades de Innovación en Iniciativas Asociativas de Pequeñas Agroindustrias Rurales en El Salvador. En *Revista CTS*, 8 (24) pp. 298-319.
- Del Castillo, L. (2004). Diversidad Biológica y Biopiratería: El caso de la Maca. En *Debate Agrario*, 37 pp. 23-38.
- Fairlie, A. (2008). Asociaciones de pequeños productores y exportadores de banano orgánico en el Valle de Chira. Lima: COPLA.
- Gan, F., Triginé, J. (2008). *Negociación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ledezma, S. (2011). *Efectos en el mercado al fabricar productos bajo el nombre del intermediario*. Caracas: Mc Graw Hill.
- Linsu, K. (1999). *La dinámica del aprendizaje tecnológico en la industrialización*. Seúl: Suam.
- Martínez, D., Milla, A. (2012). *Introducción al Plan Estratégico*. Madrid: Díaz de Santos.
- Mathews, J. (2013). Oferta exportable competitiva. [En Línea]. Recuperado el 26 de Noviembre de 2015, de [www.semanaeconomica.com/escala-global/2013/03/12/oferta-exportable-competitiva/](http://www.semanaeconomica.com/escala-global/2013/03/12/oferta-exportable-competitiva/).
- MINCETUR (2008) *Texto Escolar de Comercio Exterior para la Educación Secundaria*. Lima: Biblioteca Nacional del Perú.
- Narváez, M., Fernández, G., Senior, A. (2008). El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica. En *La asociatividad como factor de desarrollo regional. Propuesta de un modelo de investigación empresarial*, 24 (57) pp. 74-92.
- Pomareda, C. (2015). La Agricultura en la Economía Rural en el Perú. En *Agricultura y Economía Rural*, 200 pp. 26-32.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la Estrategia? En *Harvard Business Review*, 5 pp. 100-118.

- Riechmann, J. (1995). *Desarrollo Sostenible: La Lucha por la Interpretación*. Madrid: Trotta.
- Salazar, D. (2012). La agroindustria exótica está de moda. En *Industria Alimenticia*, 50 pp. 50-54.
- Salazar, R. (2004). Principales autores de estrategia empresarial. [En Línea] Recuperado el 20 de Setiembre de 2015, de [www.gestiopolis.com/principales-autores-estrategia-empresarial/](http://www.gestiopolis.com/principales-autores-estrategia-empresarial/)
- Sánchez, M. (2013). Ministerio de Agricultura mejora la oferta del banano orgánico. En *Agro Enfoque*, 19 pp. 21-22.
- Suárez J. (2015). Producción integrada de alimentos y energía a escala local en Cuba: bases para un desarrollo sostenible. En *Pastos y Forrajes*, 38 (1) pp.3-10.
- Subbasis, R. (2013). *Linking public sector corporate social responsibility with sustainable development: lessons from India*. Sao Paulo: Mackenzie.
- Tzu, S. (300 a.C.). *El Arte de la Guerra*. Linyin:
- Valcárcel, M. (2000). Agro exportación no Tradicional, sistema Esparraguero, Agricultura de contrata y ONG. En *Debate Agrario*, 1 pp 29-44.
- Zapate, G. (2010). *Negociación Arte Empresarial*. Bogotá: Ecoe.
- Zarátiegui, R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. En *Economía Industrial*, 6 (330) pp. 81-88.

## ANEXOS

ANEXO n.º 1. Formato de entrevista a aplicar a los agricultores del Valle de Condebamba.

| <b>DISEÑO DE ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD</b>  |
|---|
| <b>OBJETIVOS DE APLICACIÓN</b>  |
| <p>Conocimiento de los procedimientos de producción y comercialización del producto</p> <p>Establecer el grado de comprensión en materia de Planeamiento estratégico y Gestión de Calidad en el campo.</p> <p>Analizar el desarrollo de información sobre oferta agroexportable, su tratamiento e importancia, en el Valle de Condebamba</p> <p>Conocer el nivel de información referente a Biopiratería en el Valle de Condebamba</p>  |
| <b>ORGANIZACIÓN GUÍA DE PAUTAS: ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD APLICADA A LOS PRODUCTORES DE MAÍZ MORADO DEL VALLE DE CONDEBAMBA</b>   |
| <b>Apertura</b>   |
| <p>Buenos días/tardes. Somos estudiantes de la Universidad Privada del Norte Cajamarca y estamos realizando un estudio sobre el uso e importancia de la planeación y el control de calidad en el campo y la agricultura.</p> <p>La idea es poder conocer distintas opiniones para colaborar con el desarrollo e implementación de un Plan Estratégico comprendido en Calidad para la producción y venta del Maíz Morado.</p> <p>Conociendo eso, por favor siéntase libre de contarnos sus ideas y experiencias. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera.</p> <p>Es importante recordarle que la información es sólo para nuestro trabajo, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante. Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder ideas muy valiosas. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo para fines de análisis, la información no será divulgada.</p> <p>¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!</p> |
| <b>Datos Personales</b>   |
| Nombre del Entrevistado:  |
| <b>CAPACIDAD ESTRATÉGICA</b>  |
| Usted, al trabajar solo o en grupo con los demás agricultores, ¿Se ha propuesto obtener una cantidad específica de maíz morado?   |

¿Qué beneficios cree que ha obtenido luego de cultivar maíz morado comparado a otros cultivos?

¿Piensa Usted que puede conseguir más beneficios?

¿Qué cree que le hace falta para lograr obtener mayores beneficios?

¿Conoce usted de agricultores que siembren Maíz Morado en el Valle de Condebamba con cualidades de exportación?

¿Ha realizado alguna acción para mejorar su producción de maíz morado?

### CAPACIDAD ORGANIZATIVA

¿Existe alguna promoción, fomento o comunicación sobre la producción de maíz morado para la exportación?

(Si la respuesta anterior es SI) ¿Qué sabe Usted al respecto?

¿Sabe Usted quién realiza estas actividades de comunicación con respecto a la producción de maíz morado para la exportación?

(Si la respuesta a la pregunta 1 es NO) ¿Cree que sería importante para Usted y su trabajo estar informado sobre el maíz morado para la exportación?

Usted, junto con los demás agricultores; ¿Tienen reuniones para coordinar sus actividades agrícolas?

¿Cuáles son los temas de los que hablan en estas reuniones?

¿Cada cuánto tiempo son esas reuniones? (DIAS)

En estas reuniones, ¿Llegan a participar todos los agricultores de su localidad?

¿Conoce usted de donde proviene su semilla, abono u otro producto agrícola?

¿Cómo se decide a comprar alguno de estos productos?

¿Existe una relación de confianza con la persona a la que le vende el maíz morado?

¿Sabe usted si tiene algunos beneficios en donde compra sus productos agrícolas?

El comerciante que compra su maíz, ¿Le informa cuando sube o baja de precio el maíz morado para pagarle lo que corresponde?

¿Puede recurrir a sus vecinos para juntar mayor cantidad de producto y vendérselo a su comprador?

### PROTECCIÓN DEL PRODUCTO

¿Ha escuchado alguna vez hablar sobre la biopiratería?

(Si la respuesta a la pregunta 1 es SI) ¿Qué es lo que sabe?

¿Cómo y quién se lo enseñó?

¿Cree que es importante?

(Si la respuesta a la pregunta 1 es NO) ¿Estaría interesado en conocer acerca de este tema?

### CALIDAD DE PROCESOS

¿Protege de alguna manera su producto antes de venderlo?

- ¿Cómo sabe que el producto se encuentra listo para la venta?
- ¿Cómo aprendió a saber que el producto está listo para la venta?
- ¿Todo el maíz morado se vende por igual o hay que seleccionarlo?
- ¿Conoce alguna forma de asegurar la venta de su producto y el precio que le deberían pagar?
- ¿Qué acciones toma para asegurar la venta y precio justo que deben pagarle
- ¿Cree que esos mecanismos son buenos?; o ¿Podrían mejorar en algo?
- ¿En el futuro, seguiría utilizando estos mecanismos?

#### **EFICIENCIA EN LA ENTREGA**

- ¿Cuál es el método de compra y traslado del maíz morado?
- ¿Ha tenido situaciones de retraso en la entrega del producto por parte de los agricultores?
- ¿Qué acciones toma cuando el producto no está listo para ser recogido y transportado?
- ¿Negocia nuevos términos luego de ese incumplimiento?

ANEXO n.º 2. Propuesta de Plan Estratégico incluyendo Gestión de Calidad para productores de maíz morado del Valle de Condebamba con miras a crear oferta exportable

## PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO

Conociendo más a profundidad la situación real de los agricultores del valle de Condebamba, se ha desarrollado una propuesta de Plan Estratégico, el que se presenta a continuación:

### 1. CONTENIDO GENERAL

#### a. MISION Y VISION

El contexto de la investigación, conlleva a desarrollarlas de la siguiente manera:

##### i. MISIÓN

Establecer criterios, procedimientos y controles estandarizados en los cluster's de producción de maíz morado del Valle de Condebamba, que permitan el desarrollo de un SGC (Sistema de Gestión de Calidad).

##### ii. VISIÓN

En los próximos tres años de ejecución, el SGC deberá estar implementado al 100%, mostrando significativos impactos en el bienestar económico, capacidad estratégica, capacidad organizativa, protección del producto y calidad de los procesos en los cluster's de producción de maíz morado del Valle de Condebamba.

#### b. VALORES

i. **Disciplina.** A fin de desarrollar a los participantes del Plan Estratégico como personas auto responsables bajo una formación personal que tiene como misión guiar hacia un estilo de vida profesional idóneo; este valor orienta al mantenimiento del orden tanto como el cumplimiento de reglas y objetivos planteados.

ii. **Respeto.** Como valor que permita a los participantes reconocer, comprender, apreciar y cuestionar alturadamente las posiciones propias o de los terceros sin coactar los derechos individuales y de la sociedad.

iii. **Honestidad.** Orientado a velar por la verdad, la decencia y la justicia como cualidades de la persona cuando piensa, siente y actúa.

### C. TEMAS ESTRATÉGICOS

- i. **TEMA 1:** Desarrollo Productivo
- ii. **TEMA 2:** Desarrollo Organizacional
- iii. **TEMA 3:** Desarrollo Económico – Tecnológico
- iv. **TEMA 4:** Desarrollo Socio – Ambiental

## 2. AGENDA DE CAMBIO

Se busca conseguir lo siguiente:

| Desde  | Hasta  | Estrategia  |
|--|--|---|
| Falta de Oferta Exportable                   | Creación de Oferta Exportable  | Estrategias de Precios, Creación de Estándares de Calidad, Eficiencia en la entrega |
| Pequeñas unidades productivas independientes | Identificación y creación de "Cluster's - Productores" en la Cadena Productiva capacitados en SGC planteado. | Comunicación Participativa  |
| Mínimo poder de negociación                  | Incremento del poder de negociación  | Alianzas de promoción   |
| Comercialización tradicional                 | Capacitación sobre Protección del producto ante la biopiratería  | Elaboración de Breef Institucional como propuesta de Imagen de Marca.               |

### 3. CUADROS Y MATRICES FODA

a. **TEMA 1:** Desarrollo Productivo

| DESARROLLO PRODUCTIVO |  |
|-----------------------|--|
| F                     | Actividad agrícola altamente desarrollada en el ámbito de interés.   |
|                       | Condiciones climáticas favorables  |
| O                     | Interés a la creación, desarrollo y fortalecimiento de asociaciones locales por parte del gobierno local como de principales miembros de la actividad minera de la zona. |
| D                     | Producción atomizada y arcaica   |
|                       | Escasez de conocimiento en términos de requerimientos de calidad y estándares internacionales del producto.  |
| A                     | Probabilidad de "biopiratería" del producto por parte de compañías extranjeras.  |
|                       | Incremento de la producción y mejora de la calidad de la misma en distintas zonas productoras del país.  |

| <b>FORTALEZAS</b>  |   | <b>DEBILIDADES</b>  |
|--|---|---|
| Actividad agrícola altamente desarrollada en el ámbito de interés.   |   | Producción atomizada y muy tradicional  |
| Condiciones climáticas favorables  |   | Escasez de conocimiento en términos de requerimientos de calidad y estándares internacionales del producto.   |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   |   |   |
| Interés a la creación, desarrollo y fortalecimiento de asociaciones locales por parte del gobierno local como de principales miembros de la actividad minera de la zona. | Aprovechar el interés de los stakeholders cercanos así como de las autoridades locales para fortalecer el desarrollo del cultivo en el Valle de Condebamba. | Aprovechar las distintas oportunidades y muestras de apoyo para propiciar el incremento de capacitación en materia de aprovechamiento del cultivo y requerimientos del mercado. |
| <b>AMENAZAS</b>  |   |   |
| Probabilidad de "biopiratería" del producto por parte de compañías extranjeras.  | Prevenir las distintas tendencias productivas nacionales e internacionales mediante campaña de promoción y creación de identidad de marca regional.         | Promover la implementación de prácticas y/o conocimientos proteccionistas del cultivo y su comercialización en la región.   |
| Incremento de la producción y mejora de la calidad de la misma en distintas zonas productoras del país.  |   |   |

b. **TEMA 2: Desarrollo Organizacional**

| <b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b> |   |
|----------------------------------|---|
| <b>F</b>                         | Alta concentración de productores en el Valle de Condebamba.  |
| <b>O</b>                         | Alta vinculación de miembros jóvenes- universo de productores - con estudios secundarios completos (Cambio Generacional). |
| <b>D</b>                         | Fallidas experiencias anteriores.   |
|                                  | Precedentes de priorización de intereses comunes por parte de líderes de modelos de grupos organizados.                   |
| <b>A</b>                         | Uso de la organización con fines políticos  |

|   | <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>   |
|---|---|--|
|   | Alta concentración de productores en el Valle de Condebamba.  | Fallidas experiencias anteriores.  |
|   |   | Precedentes de priorización de intereses comunes por parte de líderes de modelos de grupos organizados.  |
| <b>OPORTUNIDADES</b>  |   |  |
| Alta vinculación de miembros jóvenes- universo de productores - con estudios secundarios completos (Cambio Generacional). | Fomentar un cambio en el modelo de asociatividad y/o alianzas existentes aprovechando el valor generacional existente así como el avance tecnológico. | Mitigar el impacto negativo de los preexistentes grupos de interés estableciendo estatus de organización y convivencia que permitan regular las bases, principios y misión de la organización. |
| <b>AMENAZAS</b>   |   |  |
| Uso de la organización con fines políticos  | Evitar, mediante la creación de estatutos; la politización de los grupos organizados.   |  |

c. **TEMA 3:** Desarrollo Económico – Tecnológico

| DESARROLLO ECONÓMICO TECNOLÓGICO |  |
|----------------------------------|--|
| <b>F</b>                         | Posicionamiento como producto nutracéutico                                 |
| <b>O</b>                         | Incremento de la demanda del mercado Norteamericano y del mercado Europeo. |
| <b>D</b>                         | Falta desarrollo de alianzas estratégicas                                  |
|                                  | Falta de estandarización en la calidad de la oferta.                       |
| <b>A</b>                         | Incremento de competidores nacionales e internacionales                    |

|  | FORTALEZAS   | DEBILIDADES  |
|--|--|--|
|  | Posicionamiento como producto nutracéutico   | Falta desarrollo de alianzas estratégicas<br>Falta de estandarización en la calidad de la oferta.  |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   |  |  |
| Incremento de la demanda del mercado Norteamericano y del mercado Europeo. | Fomentar el cultivo y oferta del producto para acopio con fines de procesamiento y/o exportación.  | Promover un modelo de alianzas estratégicas que favorezcan la adquisición de materias primas estandarizadas a capacidades competitivas y favorables. |
| <b>AMENAZAS</b>  |  |  |
| Incremento de competidores nacionales e internacionales                    | Prever pronósticos de variación en tendencias y producción de los diferentes mercados a fin de tener un mayor porcentaje de control en la negociación del producto con el intermediario. | Impulsar la masificación en la producción de productos estandarizados según requerimientos del cliente y/o mercado final.                            |

d. **TEMA 4: Desarrollo Socio – Ambiental**

| <b>DESARROLLO SOCIO – AMBIENTAL</b> |   |
|-------------------------------------|---|
| <b>F</b>                            | Capacidad del cultivo para mejorar calidad nutricional de los suelos.           |
| <b>O</b>                            | Incremento en la preocupación por el desarrollo de actividades sostenibles.     |
| <b>D</b>                            | Percepción de baja calidad de riego en la región, debido a la actividad minera. |
| <b>A</b>                            | Probabilidad de "biopiratería" del producto por parte de compañías extranjeras. |

|   | <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>  |
|---|---|---|
|   | Capacidad del cultivo para mejorar calidad nutricional de los suelos.   | Percepción de baja calidad de riego en la región, debido a la actividad minera.   |
| <b>OPORTUNIDADES</b>  |   |   |
| Incremento en la preocupación por el desarrollo de actividades sostenibles.     | Aprovechar el creciente interés por el desarrollo de actividades sostenibles para propiciar el incremento y mejora de calidad del cultivo de Maíz Morado. | Mitigar la percepción sobre el impacto de la minería aprovechando el desarrollo de experiencias exitosas en Actividades sostenibles como el cultivo de productos agroexportables. |
| <b>AMENAZAS</b>   |   |   |
| Probabilidad de "biopiratería" del producto por parte de compañías extranjeras. | Sensibilizar a los productores sobre la amenaza latente de la biopiratería ante el descuido de sus productos en provecho de las zonas geográficas vs las  |   |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | grandes<br>biotecnologías<br>extranjeras. |  |
|--|---|--|

#### 4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

##### a. OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Crear un sistema de gestión de calidad en el proceso productivo

| ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS |  | INDICADOR   | Indicadores de éxito 1° Año | Indicadores de éxito 2° Año | Indicadores de éxito 3° Año |
|-------------------------|--|---|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
|                         | Establecer estándares de producción (Siembra, Cultivo y Cosecha).        | Tamaño y peso de la mazorca   | "t"                         | "t"                         | "t"                         |
|                         | Crear manuales y procedimientos formales sobre el proceso productivo.    | Variación de las mejoras Cuantitativas y Cualitativas del circuito de calidad en supuestos escenarios | Escenario Pesimista         | Escenario Común             | Escenario Optimista         |
|                         | Implantar un procedimiento y controles de entrega del producto.          | Días de retraso en relación a la fecha de entrega ofrecida al comprador.                              | (0-3)                       | 0                           | Política del "Just in Time" |
|                         | Calendarizar capacitaciones y discusiones en materia de prevención sobre | Número de productores capacitados en temas  | "t"                         | "t+1"                       | "t+2"                       |

|   |                                 |  |  |  |
|---|---------------------------------|--|--|--|
| <p>las posibles amenazas de piratería agrícola que pueda perjudicar el rendimiento y rentabilidad de la región.</p> | <p>referidos a biopiratería</p> |  |  |  |
|---|---------------------------------|--|--|--|

**b. OBJETIVO ESTRATÉGICO 2**

Crear un círculo de calidad que favorezca la organización y asociatividad de los productores

| ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS |   | INDICADOR  | Indicadores de éxito 1° Año | Indicadores de éxito 2° Año | Indicadores de éxito 3° Año |
|-------------------------|---|--|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| e5                      | Identificar Stakeholders y nivel de relación comercial con los mismos.  | Cantidad de Stakeholders identificados y nivel de relación comercial con los mismos. | "t"                         | "t+1"                       | "t+2"                       |
| e6                      | Crear un "marco formal" de asociación que incluya estatutos y normas de la organización.                            | Creación de documentos y cuadernos de actas.   | 100%                        | 100%                        | 100%                        |
| e7                      | Establecer mesas de monitoreo semestrales a fin de controlar el avance, mejora y cumplimiento del plan estratégico. | Cantidad de mesas de monitoreo impartidas dentro del Círculo de Calidad.             | 2                           | 2                           | 2                           |

|    |  |  |     |     |      |
|----|--|--|-----|-----|------|
| e8 | Instaurar cultura de identidad de marca regional enmarcada en el modelo de planeación participativa. | Cambio cualitativo en el modo de trabajo y conducta de los integrantes del círculo de calidad. | 50% | 75% | 100% |
|----|--|--|-----|-----|------|

c. **OBJETIVO ESTRATÉGICO 3**

Crear un sistema de inteligencia comercial

| ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS |   | INDICADOR  | Indicadores de éxito 1° Año | Indicadores de éxito 2° Año | Indicadores de éxito 3° Año |
|-------------------------|---|--|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| e9                      | Elaborar pronósticos de variación en tendencias y producción            | Rendimiento de Producción por Hectárea, Cantidad Monetaria Ganada en cosecha luego de Inversión. | "t"                         | "t+1"                       | "t+2"                       |
| e10                     | Elaborar un mapa de macro segmentación de los principales competidores. | Comparación de precio con otras regiones productivas   | 100%                        | 100%                        | 100%                        |
| e11                     | Cumplimiento del Plan Estratégico.                                      | Número de metas, objetivos y actividades cumplidas de mejora.                                    | 25%                         | 75%                         | 100%                        |

d. **OBJETIVO ESTRATÉGICO 4**

Crear un esquema publicitario que desarrolle identidad de marca y sensibilice a la población para proteger el producto.

| ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS |  | INDICADOR                            | Indicadores de éxito 1° Año | Indicadores de éxito 2° Año | Indicadores de éxito 3° Año |
|-------------------------|--|--------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| e12                     | Sensibilizaciones referentes a la biopiratería y su impacto en el mundo.   | Cantidad de agricultores capacitados | "t"                         | "t+1"                       | "t+2"                       |
| e13                     | Proponer un modelo de <i>imagen de marca</i> para el sector productivo de Maíz Morado en el Valle de Condebamba. | Elaboración de "Breef Institucional" | 50%                         | 100%                        |                             |
| e14                     | Promocionar el modelo de imagen entre las principales instituciones de apoyo e interesadas de la región.         | Cantidad de reuniones realizadas     | 4                           | 8                           | 12                          |