



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
“PEDRO RUIZ GALLO”**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE COMERCIO Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE LIMITAN LA  
EXPORTACIÓN DE CARNE DE CUY (*cavia porcellus*) HACIA EL  
MERCADO DE ESTADOS UNIDOS, EN EL DEPARTAMENTO DE  
CAJAMARCA, EN EL AÑO 2016.**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN COMERCIO Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**AUTORES:**

**BACH. FERNÁNDEZ LIZARZABURU CARLOS ANTONIO**

**BACH. RIVERA DÍAZ KATHERINE**

**ASESOR:**

**ECON. JULIO CÉSAR ROMERO SÁNCHEZ**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2018**

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE LIMITAN LA  
EXPORTACIÓN DE CARNE DE CUY (*cavia porcellus*) HACIA EL  
MERCADO DE ESTADOS UNIDOS, EN EL DEPARTAMENTO DE  
CAJAMARCA, EN EL AÑO 2016.**

---

**Bach. CARLOS ANTONIO FERNÁNDEZ LIZARZABURU**  
**AUTOR**

---

**Bach. KATHERINE RIVERA DÍAZ**  
**AUTORA**

---

**ECON. JULIO CÉSAR ROMERO SÁNCHEZ**  
**ASESOR**

**PRESENTADA PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN COMERCIO Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**APROBADO POR EL JURADO:**

---

**Dr. ADRIEL RÍOS VILLACORTA**  
**PRESIDENTE (A)**

---

**ANA NÚÑEZ CASTILLO**  
**SECRETARIO (A)**

---

**CÉSAR CASTRO FARROÑAN**  
**VOCAL**

## AGRADECIMIENTO

Nuestro profesor y asesor de tesis **Julio César Romero Sánchez**, por el conocimiento transmitido a lo largo de este trabajo.

También a nuestro asesor externo **Nikolays Lizana Guevara**, por el apoyo incondicional que nos han brindado en todo este tiempo.

Por supuesto, también quisiéramos agradecer a todas las asociaciones del departamento de Cajamarca, que gentilmente nos recibieron y fueron parte importante para la realización de este trabajo.

Por ultimo a la **Mg. María del Pilar Fernández Celis** que a través de su experiencia profesional nos guio en esta investigación y al profesor **Pedro Zapata Yesquen** por sus asesorías en clase.

## **DEDICATORIA**

Dios por permitirnos terminar este estudio y cumplir una nueva meta en nuestra vida.

También le dedicamos a nuestros padres, los cuales siempre nos han guiado en este tiempo, en la elaboración de este trabajo de investigación, y por su apoyo emocional y económico a lo largo de la vida.

## ÍNDICE

ÍNDICE .....	5
ÍNDICE DE TABLAS .....	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE .....	10
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCIÓN .....	12
Capítulo I: El Objeto de estudio.....	14
1.1 Contextualización del objeto de estudio.....	14
1.2 Características y manifestaciones del problema de investigación.....	15
1.2.1 Formulación del problema. ....	19
1.2.2 Objetivos de la investigación. ....	19
Capítulo II: Marco teórico .....	21
2.1. Antecedentes.....	21
2.2. Base Teórica .....	24
2.2.1.Fundamentación teórica de los factores que limitan las exportaciones. ....	24
2.2.2.Fundamentación teórica de las exportaciones.....	41
2.3. Hipótesis.....	45
2.3.1.Hipótesis alterna.....	45
2.4. Variable .....	45
Capítulo III: Metodología desarrollada.....	46

3.1	Población y muestra. ....	46
3.1.1	Población.....	46
3.1.2	Muestra.....	47
3.2	Recolección de datos. ....	48
3.3	Análisis de los datos. ....	48
Capítulo IV: Resultados y Discusión .....		50
4.1.	Factores que influyen en la producción de cuy ( <i>cavia porcellus</i> ) .....	50
4.2.	Análisis de la influencia de la gestión empresarial en las asociaciones .....	62
4.3.	Procesos logísticos que se usan en la producción de carne de cuy ( <i>Cavia porcellus</i> )	79
4.4.	Discusión.....	90
CONCLUSIONES .....		92
RECOMENDACIONES.....		94
REFERENCIAS.....		95
ANEXOS .....		99

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01: Exportaciones Peruanas de la carne de cuy en valor FOB en el período 2007 – 2015. ....	16
Tabla 02: <i>Asociaciones productoras de Cajamarca.</i> .....	47
Tabla 03: Medidas descriptivas de la cantidad de cuyes por mes en la granja – Año 2016.....	50
Tabla 04: Alimento que le da diariamente a los cuyes.....	51
Tabla 5: Tiempo de desparasitación.....	52
Tabla 06: Recibe capacitaciones o asesoría empresarial para manejar su empresa. ....	64
Tabla 07: Existe colaboración entre los productores de la zona. ....	66
Tabla 08: Conoce los riesgos que enfrenta su negocio.....	68
Tabla 09: Dispone de capital para invertir en su negocio. ....	69
Tabla 10: Recibió capacitaciones o asesoría empresarial para exportar. ....	70
Tabla 11: Conoce los requisitos para exportar. ....	70
Tabla 12: Conoce los procedimientos de exportación.....	71
Tabla 13: La empresa comparte información estratégica con los proveedores.....	81
Tabla 14: Factores que se tiene en cuenta para las decisiones de compra. ....	82
Tabla 15: La empresa ha hecho uso de los servicios de un operador logístico. ....	82
Tabla 16: Capacitación logística para el negocio. ....	83
Tabla 17: Realiza estimaciones o pronósticos de la cantidad de cuyes que necesita el mercado.....	83
Tabla 18: El proceso de surtimiento de materiales e insumos necesario es calculado, medido y mejorado constantemente.....	84
Tabla 19: El surtimiento de materiales e insumos está estandarizado en cuanto a tiempo, secuencia y cantidad. ....	84
Tabla 20: La empresa mide y controla la eficacia de los pedidos efectuados. ....	85

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01: Participación Mundial de los principales importadores mundiales de la carne de cuy en el período 2007 – 2015. ....	17
Figura 02: La crianza cuenta con infraestructura adecuada. ....	53
Figura 03: Cantidad de cuyes que distribuyen en las jabas. ....	54
Figura 04: Tipo de cruces de raza que emplean para los cuyes.....	55
Figura 05: Nivel de producción por asociación en el 2016. ....	56
Figura 06: Tipos de razas. ....	57
Figura 07: Medidas sanitarias para prevenir mortandad. ....	58
Figura 08: Costo de producción de un cuy.. ....	59
Figura 09: Tiempo de rotación de los cuyes.....	60
Figura 10: Limitaciones en producción. ....	61
Figura 11: Capacidad exportadora de Cajabamba. ....	62
Figura 12: Nivel de instrucción de los productores de carne de cuy.....	63
Figura 13: Tiene alguna fuente de financiamiento. ....	64
Figura 14: Tiene contactos comerciales. ....	65
Figura 15: Conoce a su competencia.....	66
Figura 16: Conoce los departamentos que más producen cuy.. ....	67
Figura 17: Dispone de algún sistema para la captación de nuevos clientes. .....	68
Figura 18: Conoce los programas del estado que ayude al proceso de internacionalización. ....	71
Figura 19: La empresa cuenta con planificación tanto en producción como en ventas. ....	72
Figura 20: Perspectiva del futuro de la asociación. ....	73
Figura 21: La asociación tiene la capacidad organizacional para exportar. ....	74



Figura 22: Problemas para que se empiece a exportar la carne de cuy a Estados Unidos. .....	75
Figura 23: La planificación en la asociación. ....	76
Figura 24: Fijación de precios de venta.....	76
Figura 25: Margen de ganancia por cuy o Kg. ....	77
Figura 26: Precio de venta del cuy. ....	78
Figura 27: Situación legal de la asociación. ....	78
Figura 28: La empresa posee un plan de compras actualizado.. ....	79
Figura 29: La empresa realiza preselección y selección de proveedores estratégicos. ..	80
Figura 30: Avances tecnológicos empleados en la asociación.....	85
Figura 31: Los procesos logísticos entre la asociación y la forma de distribución a los principales clientes. ....	86
Figura 32: Factores del macroentorno en los procesos logísticos.. ....	87
Figura 33: Factores del microentorno en los procesos logísticos.....	88
Figura 34: El control de los productores de la asociación.....	89
Figura 35: Factores que limitan el control logístico.....	89
Figura 36: Foto de logo de la asociación.....	108
Figura 37: Foto con el representante de la asociación Buenaventura .....	108
Figura 38: Infraestructura de la asociación Buenaventura .....	109
Figura 39: Infraestructura de los galpones .....	109
Figura 40: Entrevista con el representante de la ONG CEDEPAS .....	110
Figura 41: Infraestructura de galpones. ....	110

## RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo dar a conocer factores que limitan la exportación de carne de cuy (*cavia porcellus*), hacia el mercado de Estados Unidos, en el departamento de Cajamarca, en el año 2016. El tema está dirigido a las Asociaciones y Productores de carne de cuy (*Cavia Porcellus*), donde se detalla cuáles son estos principales factores limitantes en el año 2016, que influyen para que no se esté exportando este producto, habiendo una gran demanda internacional. Para lo cual, se realizó este trabajo de investigación, viajando al departamento de Cajamarca.

En la presente investigación se usó el diseño exploratorio y descriptivo (mixto), por la aplicación de entrevistas y encuestas. Además, por ser el mejor método para determinar la realidad de la investigación. Ya que con ellos se pudo observar, describir y explicar por qué ocurre, bajo qué condiciones se presenta, o por qué dos o más variables están relacionadas. Y obteniendo como resultado que los factores son la baja cantidad de producción, la deficiente gestión empresarial y los inadecuados procesos logísticos, y que, al superar estas limitantes, se podrá exportar hacia el mercado de Estados Unidos.

**Palabras claves:** Exportaciones, Carne de Cuy, Estados Unidos, Internacionalización, Mercado

## **ABSTRACT**

The aim of this research is to present some factors that limit the export of guinea pig meat (*cavia porcellus*), to the US market, in the Department of Cajamarca, in 2016. This work is addressed to the Associations and Producers of guinea pig meat (*Cavia Porcellus*), where is detailed those main limiting factors in 2016, they influence in this product is not being exported, despite having a great international demand. Whereby, this investigation job was carried out traveling to the department of Cajamarca.

In this research was used the exploring and describing design (mixed), because of the surveys and interviews applied. Besides, it is the best method to determine the truth of the investigation. All this contribute to observe, describe and explain the reason of this situation, under what conditions they are, or why two or more variable are related.

Obtaining as a result the factors are the low quantity of production, an inefficient business management and an inconvenient logistic process, and when it gets over this limits, it would export towards the American market

**Key words:** Limiting factors, Exports, Guinea pig meat, United States, Internationalization, Market

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene por título: Análisis de los factores que limitan la exportación de carne de cuy (*cavia porcellus*), hacia el mercado de Estados Unidos, en el departamento de Cajamarca, en el año 2016.

Su finalidad es dar a conocer los principales factores que limitan la exportación de carne de cuy (*Cavia Porcellus*), en el departamento de Cajamarca, desde la producción hasta su proceso logístico. Por lo cual, se tiene como resultado que los principales factores son: la baja producción, la ineficiente gestión empresarial y los inadecuados procesos logísticos; así como la deficiente capacitación o asesoría para exportar la carne de cuy. En consecuencia, este problema lleva a que no se satisfaga la demanda internacional de este producto.

La problemática de esta investigación es identificar cuáles son los principales factores que limitan la exportación de carne de cuy (*cavia porcellus*).

La tesis está estructurada de la siguiente manera:

En el capítulo I el objeto de estudio, incluye contextualización del objeto de estudio, las características y manifestaciones del problema de investigación, en este capítulo también podemos encontrar cuales son los objetivos específicos a los cual va a llevar la investigación del presente trabajo, los cuales son:

Determinar los factores que influyen en la producción de carne de Cuy, analizando la influencia de la gestión empresarial en las asociaciones de producción de carne de cuy e identificando los procesos logísticos que se usan en la producción de carne de cuy (*Cavia porcellus*), que impide la exportación hacia el mercado de Estados Unidos, en el departamento de Cajamarca, en el año 2016.

En el capítulo II están los antecedentes bibliográficos, las bases técnicas y se desarrolla la hipótesis General e hipótesis específica. Las cuales se van a identificar los principales factores que limitan las exportaciones de la carne de cuy donde se haya la baja producción, deficiente gestión empresarial en las asociaciones productoras de cuy (*Cavia porcellus*), y los inadecuados procesos logísticos. Aquí se utilizara como variable independiente los factores limitantes para la exportación de carne de cuy y como variable dependiente las exportaciones de carne de cuy (*cavia porcellus*).

En el capítulo III se desarrolla el diseño de Investigación, se determinó la población y se menciona los instrumentos empleados.

En el capítulo IV se reporta los resultados de la investigación y la discusión de los resultados.

## **Capítulo I: El Objeto de estudio**

### **1.1 Contextualización del objeto de estudio**

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016), en el Censo Nacional Agropecuario 2012, hubo 12 millones de cuyes y los departamentos que concentraron la mayor crianza son Cajamarca, Arequipa, Ancash, Cusco, Junín y Ayacucho, mientras en la costa destacan Lima y Lambayeque y por la selva se encuentra Amazonas y Loreto.

Siendo Cajamarca el departamento que reúne la mayor cantidad de asociaciones productoras de carne de cuy, se convierte en un área con potencial exportador de cuyes.

Según el INEI (2016), Cajamarca limita con el norte con Ecuador, por el sur con La Libertad, por el este con Amazonas y por el oeste con Piura y Lambayeque, con una superficie de 35,417 kilómetros cuadrados y cuenta con 13 provincias y 126 distritos. Las actividades económicas que más destacan en el departamento de Cajamarca son la ganadería, agricultura y minería.

El Instituto Peruano de Economía (2016) refiere que el crecimiento económico de Cajamarca se encuentra en el tercio inferior de los departamentos de mayor crecimiento en el Perú con un 33%, además el crecimiento económico en el sector Agropecuario entre los años 2007 al 2015 fue el menor a nivel nacional creciendo solo un 6.4% mientras que a nivel nacional creció en un 32.7%, esta situación problemática del objeto de estudio (criadores y asociaciones productoras de cuy) de la presente investigación, incentiva a identificar los factores que limitan la exportación de carne cuy, para así poder mejorar el crecimiento económico del sector Agropecuario del departamento, y que esto derive en un incremento del Producto Bruto Interno (PBI) de todo Cajamarca, que le permita ubicarse en el tercio superior de los departamentos de mayor crecimiento en el Perú.

## **1.2 Características y manifestaciones del problema de investigación.**

En el estado de New York de los Estados Unidos de América se exige una gran demanda de la carne de cuy por parte de las colonias latinoamericanas radicadas en dicho país. Lossio (como se citó en La República, 2016) afirma: “Solo en Nueva York hay 165 mil latinos (legales) que pueden consumir cuy. Para atender a solo el 6% de esa población necesitamos enviar 10 toneladas mensuales de cuy”.

Según Census (2017) el estado de New York, tiene una población de 19.745.289 personas, los inmigrantes provenientes de América Latina, representa un tercio de la población naciente. Además se debe considerar que New York es el sexto estado más rico de los Estados Unidos con un PBI per cápita de 260, 754.06 dólares en el año 2016; también, este estado tiene una tasa de desempleo de 4.9% y su riesgo de pobreza es del 11.9%, en ese mismo año.

En los cinco condados de Nueva York al año 2016 se encontraron restaurantes de varios países con cocina argentina, brasileña, caribeña, colombiana, ecuatoriana, mexicana, peruana, jamaiquina y venezolana principalmente. Otro punto resaltante es que las cocinas latinoamericanas que dominan el mercado neoyorquino son la de México, Cuba, Argentina, con una creciente presencia de Perú. Sin embargo, existen innumerables propietarios latinos de restaurantes en Manhattan, pero los restaurantes no necesariamente son de cocina latina.

A pesar que el 90% de las exportaciones de la carne de cuy se concentra en Estados Unidos, Según La Agencia Peruana de Noticias (2016) no se puede satisfacer la gran demanda de los peruanos (latinos) residentes en dicho país, esto debido a que no se aumenta la oferta exportable, la cual se encuentra en un rango de 17 toneladas anuales de carne de cuy.

**Tabla N° 01:**  
**Exportaciones Peruanas de la carne de cuy en valor FOB en el período 2007 – 2015.**

<b>Año</b>	<b>Peso Neto Kg.</b>	<b>Valor FOB US\$</b>	<b>Precio FOB US\$ x Kg.</b>
<b>2007</b>	20,288.85	142,362.74	\$7.02
<b>2008</b>	10,378.65	70,986.04	\$6.84
<b>2009</b>	4,026.88	27,936.91	\$6.94
<b>2010</b>	8,574.36	49,430.48	\$5.76
<b>2011</b>	11,013.85	60,516.48	\$5.49
<b>2012</b>	20,219.21	83,274.75	\$4.12
<b>2013</b>	15,187.34	75,424.04	\$4.97
<b>2014</b>	23,544.36	105,186.70	\$4.47
<b>2015</b>	13,798.92	189,883.64	\$13.76

**Fuente:** PromPerú (2016)

**Elaboración:** Grupo de Trabajo

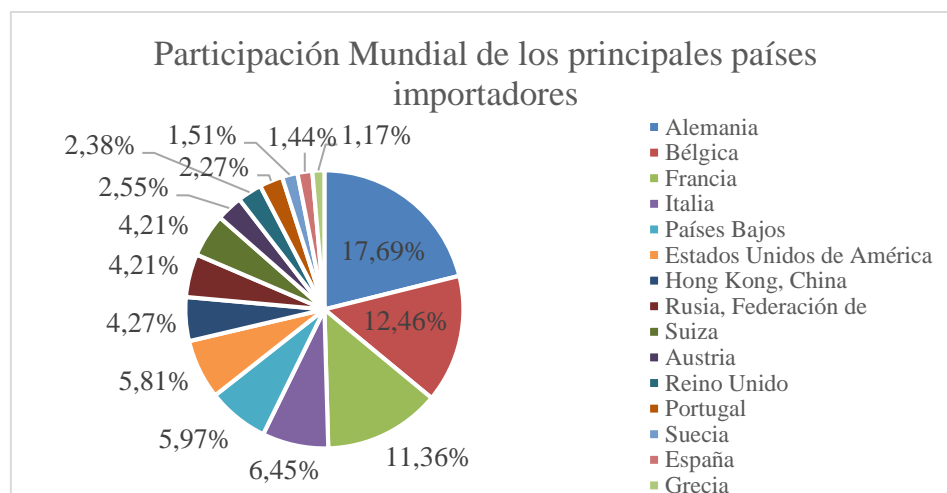
Las exportaciones peruanas de la carne de cuy han ido aumentando, registrándose 23,544.36 Kg. en el año 2014, siendo el año con mayor cantidad exportada en el periodo 2007 al 2015 y el 2009 el año de menor producción con una cantidad de 4,026.88 Kg; también el valor FOB de las exportaciones ha ido mejorando, teniendo una pendiente positiva y ninguna fluctuación porque es ascendente su crecimiento.

Después de identificar la cantidad de la oferta exportable de carne de cuy de Perú, es necesario conocer los mercados a donde esta se dirige, procediendo a ordenarlos según su importancia (Figura N° 01).



**Figura N° 01:**

**Participación Mundial de los principales importadores mundiales de la carne de cuy en el período 2007 – 2015.**



**Fuente:** Trade Map (2016). Elaboración propia

La participación de los principales importadores mundiales de la Sub partida del sistema armonizado 0208.90 durante el período 2007 al 2015. Entre los mejores 15 países importadores mundiales, se ubica Alemania en el primer lugar con una participación del 17.69% y al final se encuentra Grecia con una participación del 1.17%.

Según la Superintendencia Nacional de Administración Aduanera y Tributaria (SUNAT, 2016) las principales empresas en el Perú, dedicadas a la exportación de la carne de cuy, son Megabusiness Peru S.A.C con un 89% del total, en un segundo lugar se encuentra la empresa Importadora y Exportadora Doña Isabel E.I.R.L con el 9% del total de las exportaciones y finalmente la empresa Inversiones Sierra Linda E.I.R.L con una cantidad mínima del 2%. También hay más empresas exportadoras de cuyes como Kassandra Productions SRL, The Green Farmer SAC, Exportron Foods Products, Machupicchu Cuy S.A.C, entre otras.

La carne del mamífero oriundo del Perú se exporta a Estados Unidos, Japón y Ecuador. Siendo Estados Unidos el país que concentra el 90% de las exportaciones (SUNAT, 2016).

Los precios pagados por cada kilogramo exportado de la Sub partida nacional 02.08.90.00.00, tienen un comportamiento cíclico. Siendo el año 2015 mejor pagado con \$13.76 y el año 2012 el más bajo con \$4.12 (SUNAT, 2016). La carne de cuy en los Estados Unidos llega a costar entre US\$ 10 y 11 en el mercado norteamericano.

Se debe considerar que todos los productos alimenticios que se comercializan en los EE.UU. deben cumplir con los patrones de salud y seguridad de los alimentos establecidos bajo la Ley Federal de Alimentos, Drogas y Cosméticos. Su tarea es hacer cumplir la Ley Federal de Alimentos y Cosméticos, Ley de Salud Pública, Etiquetado de Alimentos, mariscos y pescados, y la inspección de residuos de pesticidas en productos procesados, así como los productos étnicos, como el caso del cuy. Entre los que se encuentran el procedimiento de importación establecido por la FDA, requisitos físicos, químicos, microbiológicos y sensoriales, envase, embalaje, marcado y etiquetado.

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2017), refiere que la demanda de cuy en el mercado nacional e internacional obedece a su alto valor nutricional. Y es que la carne de cuy tiene una excelente calidad, un alto valor proteico y un bajo contenido de grasa en comparación de otras carnes.

Además, por su tamaño requiere mucho menos espacio que animales de consumo tradicional, como el ganado bovino, ovino, porcino y caprino e incluso su alimentación es menor que el resto de carnes que son aptas para el consumo humano, el Perú es el principal productor y consumidor de cuy, por encima de Ecuador, Bolivia y Colombia.

### **1.2.1 Formulación del problema.**

#### ***Problema general.***

¿Cuáles son los principales factores que limitan la exportación de carne de cuy (*Cavia porcellus*), hacia el mercado de Estados Unidos, en el departamento de Cajamarca, en el año 2016?

#### ***Problemas específicos.***

- ✓ ¿Cuáles son los factores influyen en la producción de carne de cuy (*Cavia porcellus*), que obstaculiza la exportación hacia el mercado de Estados Unidos, en el departamento de Cajamarca, en el año 2016?
- ✓ ¿Cómo influye la gestión empresarial en las asociaciones de producción de carne de cuy (*Cavia porcellus*), que dificulta la exportación hacia el mercado de Estados Unidos, en el departamento de Cajamarca, en el año 2016?
- ✓ ¿Qué procesos logísticos se usan en la producción de carne de cuy (*Cavia porcellus*), que impide la exportación hacia el mercado de Estados Unidos, en el departamento de Cajamarca, en el año 2016?

### **1.2.2 Objetivos de la investigación.**

#### ***Objetivo general.***

Analizar los principales factores que limitan la exportación de carne de cuy (*Cavia porcellus*), hacia el mercado de Estados Unidos, en el departamento de Cajamarca, en el año 2016.

#### ***Objetivos específicos.***

- Determinar los factores que influyen en la producción de carne de cuy (*Cavia porcellus*), que obstaculiza la exportación hacia el mercado de Estados Unidos, en el departamento de Cajamarca, en el año 2016.

- Analizar la influencia de la gestión empresarial en las asociaciones de producción de carne de cuy (*Cavia porcellus*), que dificulta la exportación hacia el mercado de Estados Unidos, en el departamento de Cajamarca, en el año 2016.
- Identificar los procesos logísticos que se usan en la producción de carne de cuy (*Cavia porcellus*), que impide la exportación hacia el mercado de Estados Unidos, en el departamento de Cajamarca, en el año 2016.

## **Capítulo II: Marco teórico**

### **2.1. Antecedentes**

Bravo y Muñoz (2004), en su Tesis de maestría, Factores que limitan el incremento exportador de las pymes de la región del Maule. Hacen referencia a que la realidad del mercado internacional en la era de la globalización se muestra más compleja, diversificada y competitiva; con actores, factores y consumidores más informados y sofisticados. El objetivo de esta investigación fue identificar las variables que limitan el éxito exportador de las Pymes de la región Maule que presentan un nivel de desempeño por encima del promedio de la población. En la recolección de datos de empresas exportadoras acerca de desempeño y status exportador, con la información debidamente analizada, se procedió a la elaboración del modelo teórico de éxito exportador. El cuestionario aplicado a la población que cumplía con los requisitos impuestos para este estudio, sirvió de base para la recopilación de datos que fueron sometidos a los diferentes análisis estadísticos.

Los resultados de los análisis realizados identificaron variables como, política de relaciones exteriores del gobierno, programas de asistencia financiera y desarrollo tecnológico gubernamental, asignación de recursos de la empresa a actividad exportadora y existencia de consumidores nacionales.

Cruz y Chachapoyas (2016), en su Tesis, Factores en la cadena de valor que limitan el proceso de comercialización internacional de la palta Hass en la asociación Augusta López Arenas de Pitipo – Lambayeque en el 2014. Hace referencia que los factores de la cadena de valor requieren fortalecerlos, sobretodo en su capacidad productiva y su capacidad de negociación, debido a la desorganización y formación empírica en la parte administrativa, y, a eso se debe incluir la falta de capacitación, asistencia técnica y falta de un plan para el logro de objetivos establecidos. Teniendo como base teórica la planificación estratégica de Michael

Porte (1986), orientados en la cadena de valor de la palta Hass y los estándares de calidad establecidos por la FAO para la comercialización internacional.

La investigación es de tipo descriptiva, donde se pretende caracterizar cada una de las sub variables de la cadena de valor para alcanzar la comercialización internacional. Cuenta con un diseño de tipo no experimental porque no se pueden manipular las variables y su muestra es probabilística intencional o convenida. Concluyendo que los factores que limitan el proceso de internacionalización de la palta Hass, son la falta de capacitación técnica y comercial para la exportación, la capacidad logística y financiera, así como, la capacidad productiva y la gestión de la calidad.

García (2007) en su Tesis de maestría, Análisis del mercado de carne de cuy y estrategias para promover su mayor consumo - caso consumo en los restaurantes de la campiña de Huacho. Formuló como problema general que estrategias de marketing posibles se podría conseguir incrementar la demanda de la carne de cuy de los consumidores locales concurrentes a los restaurantes de la campiña y como objetivo general proponer estrategias de marketing como el conocimiento de la conducta del consumidor, posicionamiento y la diferenciación del producto, que permitan incrementar la demanda de carne de cuy en los consumidores locales concurrentes a los restaurantes.

Corresponde a una investigación de tipo cuasi experimental con serie cronológica de un solo grupo y longitudinal por ocurrir en un determinado período, es decir desde el año 2005 al primer semestre del 2007. Concluyendo que los restaurantes de la campiña huachana no tienen una categorización formal por el MINCETUR, donde el consumo de cuy por restaurante es de 0.3 Kg., siendo su patrón de consumo guiado fundamentalmente por el sabor nutricional. Y para poder aumentar esa cantidad se aplicó el programa de comunicación de marketing,

analizando la conducta del consumidor, el posicionamiento y la diferenciación del producto (a través de una nueva forma de preparación y presentación del cuy), lo cual aumento a 0.5 Kg.

Casafranca y Pahuachon (2014), en su investigación, Factores que limitan la competitividad de las asociaciones de productores de quinua orgánica. Enfoca su análisis en los distritos de Cabana e Ilave en el departamento de Puno, el cual concentra el 75% de la producción peruana. La base teórica que se empleó fue el diamante de la competitividad de Porter, adaptado a la producción de quinua. Los resultados estuvieron en el desempeño de las actividades del gobierno central, regional y local, tales como el financiamiento de capital, tecnología, capacitación técnica y certificación orgánica. Concluyendo que los factores que inciden en la competitividad de las asociaciones de productores están relacionados con la participación del gobierno.

Alvarado y Franco (2016), en su Tesis, Factores que limitan la competitividad de las exportaciones de uvas Iqueñas, bajo el tratado de libre comercio Perú – Corea, 2011-2014. Hacen referencia al Gobierno regional y central, como un factor que influye en la competitividad, así como el factor logístico, proponiendo en este campo, la anulación del programa pre embarque, que genera costos logísticos extras, que deriva en la reducción de las exportaciones. Teniendo como objetivos el verificar si las empresas iqueñas están implementando los factores especializados para aumentar su competitividad en la exportación de uvas al mercado surcoreano, seguido por investigar el comportamiento del mercado de importación de la uva en Corea del Sur y por ultimo determinar las estrategias a seguir por los exportadores iqueños, para mejorar su posicionamiento en el mercado surcoreano.

El método de investigación que emplea es mixto, por lo que se procesó la información obtenida mediante el análisis de estadísticas y cualitativamente. Se utilizó el nivel exploratorio y descriptivo para realizar un análisis mediante la observación de las características de las

variables, competitividad y exportaciones. Se empleó el diseño no experimental, debido a que se recogió información del objeto de estudio sin ninguna administración o control de variables. Concluyendo que los factores de producción como la mano de obra, la infraestructura, información y la tecnología están siendo seleccionados y empleados de forma inadecuada, limitando las exportaciones.

## **2.2. Base Teórica**

### **2.2.1. Fundamentación teórica de los factores que limitan las exportaciones.**

#### ***2.2.1.1. Fundamentación de la producción.***

La producción se fundamenta en el sistema de producción, el cual integra a la planificación y control de los bienes y servicios para favorecer el desarrollo adecuado del producto y asegurar que el producto solicitado cuenta con una serie de características a fin de que el consumidor pueda disponer de este de la manera más simple, así el producto debe encontrarse en el lugar, en el momento, al precio y en la cantidad requeridos, garantizando así unas ventas rentables (Gregory, 2008).

El análisis del sistema de producción se logra por las interrelaciones de componentes que son variables, múltiples y flexibles. Con el objetivo de formar una empresa sólida. (Carro & González, 2001).

También se entiende por producción la adición de valor a un bien o servicio, por efectos de una transformación. Producir es extraer, modificar los bienes con el objeto de volverlos aptos para satisfacer las necesidades. Pueden darse como ejemplos de producción: la explotación de un pozo petrolero, el ensamble de un automóvil, etc.



### *Administración de Operaciones*

Muchas y variadas son las definiciones de la administración de operaciones; sin embargo, para Caba, Chamorro & Fontalvo (2006), una forma sencilla de hacerlo es considerarla como el arte de combinar los recursos de una organización para elaborar productos o prestar servicios.

La administración de operaciones está relacionada con la producción de bienes y servicios. Diariamente tenemos contacto con una gama de bienes y servicios, los cuales se producen bajo la supervisión de administradores de operaciones. A nivel superficial parece que las operaciones de servicios tienen poco que ver con la manufactura, sin embargo, una característica de estas operaciones es que ambas se pueden considerar como procesos de transformación. En la manufactura los insumos de materia prima, energía, mano de obra y capital, se transforman en productos terminados. En las operaciones de servicio los mismos insumos se transforman en productos de servicio. El manejar los procesos de transformación de manera eficiente y efectiva es la tarea del gerente de operaciones. Podemos decir, sin equivocarnos que:

- Los administradores de operaciones son los responsables por la producción de bienes y servicios en las organizaciones.
- Los administradores de operaciones toman decisiones en la función de operaciones y los sistemas de transformación que se utilizan.

### ***Funciones del Sistema Productivo – Operativo***

Carro & González (2001) refieren que las funciones se pueden temporizar creando así un orden dado por:

**Funciones de planeación:** comprende a su vez las funciones para determinar:

\* **El Pronóstico** - Estimación de ventas: consiste en estimar las ventas futuras del producto o servicio. Para realizar esta función se tiene herramientas cuantitativas: como datos históricos de la empresa o la competencia y cualitativas como los estudios de mercados, método DELFOS y fuerza de ventas entre otros.

\* **El Desarrollo y diseño del producto:** esta función varía desde la investigación que busca nuevos productos básicos, mejoramiento o innovación de productos existentes hasta el desarrollo de subproductos y la utilización económica de desperdicios.

En efecto, esta función es muy clara pues desarrolla ideas para la creación de nuevos productos o para hacer modificaciones o mejoras a los ya existentes.

Aspectos a tener en cuenta:

- \* Mercado del producto. Gustos y preferencias del consumidor
- \* Calidad: normas relacionadas con el producto
- \* Ciclo de vida el producto
- \* Características técnicas
- \* Inversión básica y rendimientos del producto

- **La Planeación de la producción:** en esta función se mide la cantidad de recursos necesarios para cumplir con los acuerdos pactados en la fase de planeación estratégica de la empresa (un tiempo no inferior a un año) y debe ser consistente con la misión y la visión. Incluye también la determinación de los niveles de capacidad de las instalaciones productivas, el dimensionamiento de la fuerza de trabajo y las cantidades gruesas (brutas) de los materiales más importantes. Todo esto avala el hecho de por qué no es conveniente hacer planes en períodos más cortos. Ajustar y negociar compras

globales de materiales o adquirir nuevas instalaciones no son decisiones de la noche a la mañana.

### **Funciones de programación**

- **La Programación:** se considera esta función íntimamente ligada a la planeación, pero desde luego se ejecuta posteriormente. Simplemente se puede definir como un plan más ajustado y a más corto término en el tiempo; normalmente, ésta puede ir desde los meses hasta las horas, dependiendo de la naturaleza de la producción.

Esta función especifica más los requerimientos de recursos porque también son más certeros las necesidades del mercado; suele responder además al qué, el cuánto y el cuándo, aspectos como quién, dónde y cómo; que explicitan las tareas de producción.

Estas tareas también incluyen otras como fijación de mantenimiento de instalaciones, horas extras o turnos adicionales; llegadas de órdenes de compra de material o fabricación de partes y piezas requeridas en los ensambles; tareas de control de existencias, de calidad de recepción de mercancías o en línea. Control: es una función que permite verificar si lo planeado con lo ejecutado es consistente y corregir los desfases presentados si no lo son. Hoy en día los sistemas de control son en línea; donde tan pronto se tiene la salida, se corrige la entrada. Las actividades de control incluyen las de verificación de rutas de producción en donde se involucra la cantidad planeada de materiales así como los tiempos de ejecución de las operaciones. Con esto se analizan dificultades con los proveedores, mantenimiento de los equipos, obsolescencia y deterioro de los recursos. Es importante resaltar que el control correctivo y de crecimiento organizacional es mucho más benéfico que el control represivo de búsqueda de culpables. Más aún en la medida en que se dé la

retroalimentación en los procesos productivos - operativos el control se vuelve más eficiente y se refleja en los resultados finales, evitando el tiempo perdido.

#### ***2.2.1.2. Fundamentación de la gestión empresarial***

(Chiavenato, 2006) refiere que la gestión empresarial como el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos.

Derivando en la relevancia de la gestión empresarial de cualquier ámbito organizacional para su desarrollo y cumplimiento de objetivos trazados.

Para la gestión empresarial Castells (1998) identifico tres cambios fundamentales que definen la llamada “sociedad de la información” la cual es fundamental para una buena gestión empresarial. En primer lugar, la revolución tecnológica; en segundo lugar, la reorganización profunda que ha tenido el sistema socioeconómico, conocido como globalización; y en tercer lugar, un cambio organizativo no menos profundo, como lo es, el paso de las organizaciones verticales a las organizaciones en red.

Según el artículo de la Gestión empresarial bajo el enfoque de las organizaciones inteligentes en la sociedad de la información (Gil, 2006), destaca la confluencia sobre otras filosofías y modelos de gestión empresarial, presentando los principios y estructuras conceptuales de los diferentes tipos de gestión.

#### ***Gestión estratégica.***

Betancourt (2006) refiere que la gestión estratégica es el arte o ciencia de anticipar y generar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio.

La administración estratégica es el proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica, se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantarla y ejecutarla. (Strickland, 2012).

La administración estratégica es importante por la naturaleza de las organizaciones, que están compuestas por divisiones, unidades, funciones y actividades de trabajo las cuales hay que coordinar y enfocar para conseguir las metas de la empresa.

### ***Gestión Económica***

Betancourt (2006) refiere que la gestión económica es un conjunto de procesos, coordinados e interdependientes, encaminados a planificar, organizar, controlar y evaluar los recursos económico-financieros disponibles en la organización, de cara a garantizar de la mejor manera posible la consecución de unos objetivos sociales fijados previamente y coherentes con su misión.

La importancia de la gestión económico-financiera es que es una herramienta más al servicio de la gestión integral de la organización y, como tal, debe ayudar a que los propósitos y fines de la organización se sigan alcanzando en el futuro.

### ***Gestión de Producción***

**Vilcarromero (2013)** refiere que la gestión de producción es el conjunto de herramientas administrativas, que va a maximizar los niveles de la productividad de una empresa, por lo tanto la gestión de producción se centra en la planificación, demostración, ejecución y control de diferentes maneras, para así obtener un producto de calidad.

También (**Negron, 2009**) refiere que las dimensiones básicas en las que una empresa puede enfocar su sistema de producción:

- \* Bajos costos de producción (materiales, fuerza de trabajo, entregas, desperdicios, etc.)
- \* Mejores tiempos de entrega (justo a tiempo)
- \* Mejor calidad de las Manufacturas y servicios (Calidad y confiabilidad del producto)
- \* Innovación y flexibilidad (sistema de producción con gran capacidad adaptarse a nuevas tecnologías).

### **Cambios Tecnológicos**

**García (citado por Rojas, 2001)**, señala que el desarrollo tecnológico, desde la Revolución Industrial del siglo XVIII hasta nuestros días, ha originado en la sociedad la ampliación de sus posibilidades productivas, niveles de eficiencia alcanzados y desarrollo de los medios de transporte y comunicación, así como por la cantidad y diversidad de bienes y servicios producidos. Los revolucionarios avances en la tecnología de información refuerzan los cambios económicos y sociales que están transformando los negocios y la sociedad. De esta revolución emerge un nuevo tipo de economía –la economía de la información– en la que ésta es un recurso crítico y, como lo señala (Drucker, 1994), es base de la competencia.

### **Cambios Económicos**

En términos económicos, puede caracterizarse la economía por tres grandes características: es informacional, es global y funciona en red. Es así, como la información y el conocimiento son las variables decisivas en la productividad y en la competitividad. (Drucker, 1994) señala que en la nueva economía, el conocimiento no es uno más de los factores de producción. Se ha convertido en el principal factor de producción. Al respecto, (Castells, 1998) ratifica la importancia de la información en la nueva sociedad,

cuando afirma que, “en otros momentos de la historia, la información tal vez no ha sido muy importante para la economía y para la sociedad”. Lo que cambia hoy día, es que precisamente por el poder de las tecnologías de información, esa importancia se ha acrecentado.

Finalmente, (**Castells, 1998**) afirma que la información, la tecnología, la capacidad de gestión y el procesamiento es la base para la creación de productividad y competitividad. Es por ello, que la economía añade valor, genera productividad e incrementa la competitividad a partir de la información y el conocimiento, esencialmente a partir de la capacidad de acceder a la información y procesarla en tiempo real.

### **Cambios Sociales**

En el ámbito social también está emergiendo una nueva sociedad caracterizada por sus cada vez más amplias capacidades informativas que la hacen sustancialmente distinta de la sociedad industrial del capitalismo. Es mucho más competitiva, más democrática, menos centralizada, menos estable, más dispuesta a orientarse a las necesidades individuales, y más preocupada por el deterioro ambiental.

Por lo cual podemos apreciar cómo se vienen gestionando las organizaciones. Al respecto, en los últimos años, numerosos profesionales del mundo de las empresas, de la investigación y de la consultoría han realizado un gran esfuerzo por presentar y adaptar modelos y herramientas que permitan mejorar la gestión empresarial y facilitar el cambio organizacional. Sin embargo, la realidad de muchas empresas, que tras períodos de éxito han entrado en crisis profundas, refleja que el modelo tradicional de gestión empresarial no es válido, ya que no ha permitido a las empresas mantenerse competitivas ante cambios del entorno. El problema está en que los distintos modelos de gestión puestos

en práctica hasta ahora, no han descubierto que la forma de aprender de una organización condiciona tanto su capacidad de cambiar como la velocidad a la que puede hacerlo.

#### ***2.2.1.3. Fundamentación de la logística.***

El proceso logístico con la estrategia empresarial, es de suma importancia para alcanzar una posición sustentable en el mercado, por lo que (Monterroso , 2000) la define como.

Todas aquellas actividades que involucran el movimiento de materias primas, materiales y otros insumos asimismo las tareas que ofrecen un soporte adecuado para la transformación de dichos elementos en productos terminados: las compras, el almacenamiento, la administración de los inventarios, el mantenimiento de las instalaciones y maquinarias, la seguridad y los servicios de planta (p. 67).

La logística como parte de la gestión de la cadena de abastecimiento, sin embargo, no se ha explicado en qué consiste dicha cadena. En los siguientes párrafos se definirá este concepto. Una cadena de abastecimiento es el conjunto de redes de organizaciones que están envueltas, a través de enlace corriente arriba y corriente abajo, en los diferentes procesos y actividades que producen valor en forma de productos o servicios en las manos del cliente final.

#### ***Elementos de la cadena de suministro***

El éxito de las empresas está relacionado principalmente en el manejo de decisiones que se tomen en cada una de las etapas de la cadena de abastecimiento. El objetivo fundamental es disminuir la incertidumbre y mejorar al rendimiento en las organizaciones, de manera que las decisiones inmediatas se vean respaldadas por decisiones tanto a corto como a largo plazo. Los elementos claves se esquematizan en



tres categorías, las cuales varían de acuerdo a la frecuencia, tiempo e impacto que genere su aplicación en la cadena de valor.

- **Tácticos o de planificación.** La planificación es flexible ante los cambios presentados por la demanda. Durante esta fase, se definen un conjunto de políticas de funcionamiento que rigen las operaciones a corto plazo. Las decisiones tomadas durante esta fase nacen de una configuración predeterminada en la fase estratégica. Las empresas inician su fase de planificación con una previsión para cada año que viene u otro marco de tiempo comparable que les permita proyectar la demanda en diferentes mercados. Las decisiones planteadas en dicha etapa repercuten directamente en los planes de compra y producción, políticas de inventarios y transporte, subcontratación, planes en las promociones de marketing etc.

- **Operativo.** En dicha fase las organizaciones ponen en marcha las decisiones del día a día, aplicando las políticas definidas previamente en la planificación, de manera que estas puedan ser implementadas de la mejor manera posible. En este nivel las empresas generan los programas y órdenes de producción, manejo en las excepciones de pedidos, despacho de vehículos entre otros.

Lo cual también lo refuerza **Ballou (2004)**, ya que especifica que la logística y cadena de suministros es un conjunto de actividades funcionales (transporte, control de inventarios.) que se repiten muchas veces a lo largo del canal de flujo, mediante las cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor para el consumidor. Dado que las fuentes de materias primas, las fábricas y los puntos de venta normalmente no están ubicados en los mismos lugares y el canal de flujo representa una secuencia de pasos de manufactura, las actividades de logística se repiten muchas veces antes de que un producto llegue a su lugar de mercado.

Entre los elementos de la cadena de suministros la cual es como una organización que mejora la forma en que se encuentran sus componentes necesarios para fabricar productos, producirlos y distribuirlos utilizando componentes principales los cuales incluyen a la producción, el suministro, transporte e información.

- **Producción:** Es un elemento que se centra en los productos que el mercado demanda y los productos que los clientes quieren

- **Oferta:** Este elemento se centra en las habilidades y capacidades de las operaciones de la planta.

- **Ubicación y Transporte:** Estos son elementos de la cadena de suministros que trabajan juntos, ya que una organización es quien determina los mejores lugares para producir los productos deseados basándose en los recursos disponibles y clientes actuales.

- **Información:** En este elemento se debe implementar métodos de registro y transmisiones de información efectivas y precisas.

### ***Logística integral***

**Olaya (2007)**, refiere que el enfoque de la logística integral, la cual se refiere a los procesos que facilitan el flujo de bienes y servicios desde el punto de origen al de consumo, vinculando los movimientos externos e internos y los de entrada y salida, es decir teniendo en cuenta a los proveedores de materias y de insumos, a fabricantes y a la cadena de distribución, con el fin de satisfacer los requerimientos del cliente o consumidor final. El propósito de la gestión logística será incrementar los niveles de servicio a los clientes y minimizar los costos. Actuando dentro de una cadena de suministro, que si queremos que se optima tenemos que integrar:

- Integración funcional de las actividades de compras, manufactura, transporte, manejo de inventarios y almacenamiento.
- Integración espacial a través de la dispersión geográfica de proveedores, fábricas, centros de distribución y clientes.
- Integración inter-temporal de las actividades de planeación estratégica, táctica y operativa de cada empresa y en conjunto de la cadena.
- Integración empresarial que incluye los planes de la cadena de suministros, los planes de mercadeo y ventas y los planes financieros.

- **Aspectos de la logística integral:**

**Logística de aprovisionamiento**

**López (2014)**, define a la logística de aprovisionamiento forma parte de la primera fase por la que pasan los productos. Ésta se entiende como el proceso de adquisición y almacenamiento de productos tales como: materias primas, materiales, piezas, etc. Sin embargo, estas características de la logística de aprovisionamiento son propias de las empresas productivas. Si nos referimos, por ejemplo, a empresas de servicios, la logística de aprovisionamiento hace referencia a la adquisición de mercancías y productos terminados desde el proveedor hasta el almacén de entrada.

La gestión de abastecimiento abarca las compras, la gestión de proveedores, almacenamiento y gestión de inventarios, todo esto con el fin de que contar y mantener los materiales, materias primas, productos correctos, en las cantidades correctas, en el tiempo correcto y con el mínimo costo. En definitiva, la logística de aprovisionamiento incluye todas aquellas operaciones que lleva a cabo una empresa para tener los materiales que necesita para la construcción, fabricación y preparación de sus productos y servicios. Aquí se tiene en cuenta las compras y gestión de proveedores. A continuación se describe

la técnica planteada por las autoras: Dra. Pilar Felipe Valdés y la Doctora Blanca Rodríguez Ayna sobre las Técnicas cuantitativas para su gestión.

El primer paso para la búsqueda y selección de proveedores es el estudio del mercado de productos. Este análisis consiste en reunir y analizar las informaciones relativas a la producción, distribución y venta de un determinado artículo o material. El objetivo final es obtener un esbozo de la política de compras a seguir por la empresa. Como no puede abordarse a la vez el estudio de todos los artículos o materiales que se requieren se agrupan en familias de productos y se traza un plan de estudio empezando por las más importantes. A veces este trabajo excede el tiempo disponible del comprador, por lo que puede ser recomendable su realización por especialistas en investigación de mercados.

El estudio debe abarcar las siguientes fases:

- **Definición de las necesidades** en términos cualitativos y cuantitativos.
- **Producción del artículo.** Una vez definida la necesidad se inicia la investigación sobre la fabricación del producto en cuestión, haciendo énfasis en los siguientes aspectos: materias primas que componen el producto, métodos de producción existentes para entender las diversas calidades y precios que hay en el mercado, y análisis a medio y largo plazo de la evolución del artículo.
- Consumo y distribución del producto.
- **Precios:** Sobre todo su evolución histórica, tendencia, fluctuaciones y causas que lo generan.
- Presentaciones, costos de transporte y embalajes.
- Aspectos legales.

El estudio del mercado de proveedores, consiste en localizar los proveedores potenciales y seleccionar, entre ellos, a los que reúnan mejores condiciones para la empresa, basándose, en principio, en criterios de política de compras, tales como la distancia, canal de distribución, etc.

La calificación de los proveedores será normalmente progresiva, por pasos sucesivos, de modo que en cada paso se profundice cada vez más, pero con menos proveedores, utilizando criterios de conveniencia comercial y política de empresa, de tal forma que al final se tenga una selección reducida de posibles proveedores, sobre los cuales se hará un estudio de valoración y calificación para establecer la selección definitiva.

Los factores clave del suministro pueden ser los siguientes:

- Calidad del producto
- Fiabilidad de las entregas
- Plazos de entrega
- Continuidad
- Flexibilidad
- Nivel tecnológico
- Capacidad de reacción
- Precios

Una vez seleccionados los proveedores se debe realizar una evaluación de los mismos. Esta tarea, que supone una comparación entre proveedores, suele resultar difícil y delicada, máxime si se tiene en cuenta qué se trata de cotejar variables no cuantitativas mediante un proceso cuantitativo.

En la logística de aprovisionamiento también se tienen en cuenta las entregas certificadas, la cual es una alianza estratégica a través de la cual el Proveedor y el Cliente se comprometen a realizar todas las operaciones necesarias para garantizar al Consumidor Final total confiabilidad en términos de la calidad del producto, de la información que suministra, de su manejo físico, y de la exactitud de los documentos que amparan cada transacción; involucrando a la Empresa Prestadora de Servicios Logísticos.

Y finalmente se debe tener en cuenta la gestión de inventarios y almacenamiento.

### **Distribución física.**

La distribución física es un componente fundamental de la logística integral de una empresa, debido a que en el desarrollo de las actividades que la componen, se presenta una relación directa con los clientes; por este motivo se define como: “Conjunto de actividades que se ocupan del flujo de productos terminados y del flujo de información a él asociado, desde la terminación del proceso de fabricación hasta que dichos productos se encuentran en manos del cliente.”(p.50) (Gutierrez y Prida, 1998)

Una de las actividades dentro de la distribución física es el almacenamiento y manejo de mercancías, la cual se encarga de agrupar y almacenar de forma eficiente toda clase de productos, en bodegas o en centros de distribución.

Aquí juega un papel fundamental los canales de distribución, Stern, L. & Ansary (citado por Kotler, 2000) son conjuntos de organizaciones independientes involucradas en el proceso de hacer que un producto o un servicio este disponibles para el uso o el consumo. Se debe estudiar los canales de distribución porque se tiene que comprender cómo llega el producto hasta su destinatario final. Se debe tener en cuenta los múltiples factores que influyen en esa corriente. Es necesario apreciar la importancia del papel de

los intermediarios para hacer que el producto llegue al usuario final y asegurar que se reciba un precio razonable. La utilización de canales de distribución adecuados mejora la eficiencia de las ventas.

Por lo general se identifican 4 tipos de canal de distribución, según el nivel de intermediarios, es decir según el número de personas o empresas que intervienen en canal. · **Nivel cero:** o canal de marketing directo, es el nivel más corto, el productor o fabricante vende directamente los productos a los consumidores.

- **Nivel uno:** En este nivel un intermediario (detallista) compra los productos al fabricante para posteriormente venderlos al consumidor final.
- **Nivel dos:** Es el más factible y tradicional, el mayorista compra los productos al fabricante, posteriormente el mayorista puede venderlos ya sea al mayoreo o menudeo, en caso de que sea al mayoreo, los detallistas compran los productos en esas tiendas para finalmente venderlos al consumidor.
- **Nivel tres:** Los fabricantes recurren a los agentes o comisionistas, quienes a su vez utilizan a los mayoristas que venden a las grandes cadenas de tiendas o tiendas pequeñas y estas a los consumidores finales.

A diferencia de los centros de distribución que son encargados de guardar los productos en las condiciones adecuadas, teniendo en cuenta algunas características como tamaño, cantidad, ubicación de las instalaciones para almacenarlos, entre otras. Su misión se basa en satisfacer las necesidades de los clientes y son administrados según la filosofía del justo a tiempo.

En todos los centros de distribución se desarrollan las siguientes actividades:

- Cargue y descargue de los productos.
- Clasificación de los productos.

- Almacenamiento de los productos.
- Preparación de pedidos.
- Empaque e identificación de los productos.
- Cross – docking
- Reposición.

Después vienen las actividades en envase y embalaje. Según la guía de envases y embalajes (del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2009), el envase protege al producto y está dado por niveles, en los cuales se deben los materiales que resguarden apropiadamente el producto de acuerdo con sus características durante las diferentes fases.

**Nivel primario:** En este se encuentran los empaques que están en contacto directo con los productos, algunos ejemplos de este nivel de protección son: botellas, garrafas, bolsas envoltura de papel, etc.

**Nivel secundario o intermedio:** Es el empaque que se usa como complemento externo para agrupar varias unidades de empaque primario, algunos ejemplos son: cajas, cubetas plásticas, guacales, etc.

En el caso del embalaje se considera los siguientes aspectos:

- Aspectos estructurales: Relacionados con las especificaciones técnicas del producto a envasar y requerimientos para su correcta manipulación y conservación.
- Aspectos gráficos: Se refieren a las especificaciones de marketing, a la apariencia del empaque y su valor promocional, ya que se considera que el



empaques debe atraer la atención de los clientes y debe informar a estos las características del producto.

- Aspectos legislativos, normativos y medioambientales: Considera las normas y reglamentaciones para los empaques en el país en el que se va a distribuir y comercializar el producto. En el caso de las exportaciones es importantes considerar las normas tanto del país exportador, como al que se va a exportar.

Y finalmente viene la actividad de transportar. El transporte juega un papel relevante en la economía especialmente dentro del proceso de globalización por ser factor determinante en la competitividad de los productos y servicios que el país pueda ofrecer en los mercados internacionales, por su contribución en la producción industrial y agrícola, y por su aporte al incremento del bienestar individual al facilitar la movilidad y la accesibilidad a servicios básicos tales como educación y salud. Así mismo es un factor determinante en la formación de un mercado amplio y en la vinculación de regiones aisladas. De esta manera el sector transporte pretende elevar la eficiencia en la prestación del servicio de transporte en términos de calidad, oportunidad, tiempo y costos, así como extender su cobertura a las regiones más aisladas de la geografía nacional.

Se pueden encontrar básicamente tres tipos de transporte para mercancía, los cuales son: aéreo, marítimo, terrestre, fluvial y férreo.

## **2.2.2. Fundamentación teórica de las exportaciones.**

### ***2.2.2.1. Fundamentación legal de las exportaciones.***

La Superintendencia Nacional de Administración Aduanera y Tributaria (2016), en su decreto legislativo N° 1053, el artículo 60° conceptualiza a la exportación definitiva como “El régimen aduanero que permite la salida del territorio nacional de las mercancías

nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior. No está afectada a ningún tributo”.

Por materia tributaria las exportaciones no se encuentran afectas al pago del impuesto general a las ventas (IGV), que según el (Ministerio de Economía y Finanzas, 2011) mediante D.S. N° 055-99-EF “la exportación de bienes o servicios, (...), no están afectos al Impuesto General a las Ventas”.

Los gobiernos buscan incentivar las exportaciones a través de los beneficios otorgados por medio de la desgravación fiscal, siendo parte de ellas las devoluciones de derechos arancelarios o drawback.

El régimen aduanero que permite, en el momento de la exportación de mercancías, obtener la restitución total o parcial de los derechos y los impuestos a la importación que hayan gravado ya sea las mercancías mencionadas o los productos contenidos en las mercancías exportadas o consumidas durante su producción. (Organización Mundial del Comercio, 1973).

Haciendo referencia, que el Estado debe devolver los impuestos pagados por consumo, a las empresas que hayan exportado mercancías que contengan materias primas importadas y que formen parte del producto exportado.

La SUNAT (2016) refiere que existe la exportación temporal, cuando la mercadería se envía a un mercado internacional bajo condiciones aduaneras en las que se considera que permanecerá por un tiempo y objetivo específico, luego de lo cual retornará al mercado donde ha sido nacionalizada. Un ejemplo podría ser el envío de maquinaria ultra pesada al extranjero para su mantenimiento cuando no se cuenta con las condiciones para dicha tarea en el país de origen. Exportación definitiva, cuando la mercancía es enviada

a un mercado internacional con la plena intención de ser consumida en el exterior, motivo por el cual sale del país de origen de forma definitiva y sin intención de retorno, salvo en casos en que el exportador incumpla con las condiciones del contrato de compra venta y el envío sea devuelto por el comprador.

#### **2.2.2.2. *Fundamentación económica de las exportaciones.***

(Mercado Hernández , 2000), refiere que la exportación “Es una venta que se realiza más allá de las fronteras arancelarias en las que está situada la empresa. Entonces, exportar es vender y sólo vender, donde la misma tecnología usada para la venta debe ser utilizada para exportar” (p. 22).

Las exportaciones forman parte importante de la economía de un país ya que debido a la multiplicación de las mismas, es que se obtiene un resultado positivo en la balanza comercial al incrementar la producción y por consecuencia los ingresos que se generan por sus ventas. (Mercado Hernández , 2000)

Sin embargo, el crecimiento no solo depende del nivel de las exportaciones, sino también del grado de diversificación de las mismas, a través de nuevas tecnologías y otorgando valor agregado a sus productos, como el caso del crecimiento exitoso logrado por los tigres asiáticos representados por Corea del Sur, Hong Kong, Singapur y Taiwán; cuyo rápido desarrollo se cimentó en las exportaciones de manufacturas. (Cornejo Ramírez, 2002).

(Chacholiades, 1993), refiere que el modelo de Heckscher – Ohlin considera que un país tiene una ventaja comparativa en aquellos bienes que utilizan sus factores abundantes de manera intensiva. Desde otro enfoque, una economía tenderá a exportar

de manera eficaz la producción de bienes con los que se encuentran abundantemente abastecidos. (Krugman & Obstfeld, 2006).

Los gobiernos han estado preocupados por el efecto de la competencia internacional sobre la prosperidad de las industrias nacionales y han intentado, o bien defenderlas de la competencia extranjera imponiendo límites a las importaciones, o bien ayudarlas en la competencia mundial subvencionando las exportaciones. (Krugman & Obstfeld, 2006, pág. 5)

En el Perú, las estrategias de crecimiento se basaron en un primer momento mediante un crecimiento proteccionista desde 1970 a 1990, donde existían políticas proteccionistas con imposición de gravámenes, los cuales poco a poco fueron siendo eliminados, para luego impulsar una estrategia de crecimiento hacia afuera desde 1991 y que se mantiene hasta la actualidad, buscando la eliminación total de impuestos a la exportación, acogándose a la técnica de imposición en país de destino, donde se crearon incentivos como el drawback y la devolución del IGV gravado a las exportaciones.

Según el INEI, las exportaciones “Son las transferencias (venta) de mercancías o servicios de un residente del país de referencia, con un residente de otro país.”.

(Daniels, Radebauch, & Sullivan, 2013), Conceptualiza a las exportaciones como “medio más común del que se sirve las compañías para iniciar su actividad internacional. Las empresas que se introducen a la exportación lo hacen para incrementar sus ingresos de ventas, para conseguir economías de escala en la producción y para que puedan diversificar sus sedes de ventas” (p. 714)

Krugman & Obstfeld (2006) refiere que existe la exportación directa, cuando el desarrollo del negocio es desarrollado y ejecutado por la empresa productora de los

productos, reduciendo o eliminando por completo la existencia de intermediarios, y asumiendo también todos los riesgos que conlleva todo envío internacional. Cabe mencionar que este tipo de exportación es más conveniente para empresas con mayor experiencia y recursos humanos. Exportación indirecta, cuando la empresa productora de los bienes o servicios opta por contratar los servicios de un agente especializado en comercio internacional (trader) quien se encarga de la captación de clientes, y el proceso de exportación debido al conocimiento que tiene en el sector. Este tipo de exportación es recomendable para empresas novatas en el sector y las que buscan reducir los riesgos de la internacionalización.

## **2.3. Hipótesis.**

### **2.3.1. Hipótesis alterna.**

Los principales factores que limitan las exportaciones de la carne de cuy (*Cavia porcellus*), hacia el mercado de Estados Unidos, en el departamento de Cajamarca, en el año 2016 son la baja producción, deficiente gestión empresarial en las asociaciones productoras de *Cavia porcellus*, y los inadecuados procesos logísticos.

## **2.4. Variable.**

### ***Variable independiente:***

X: Factores Limitantes para la exportación de cuy (*Cavia porcellus*)

Indicador: Los Factores limitantes para la exportación de carne de cuy (*Cavia porcellus*), hacia el mercado de Estados Unidos, en el año 2016.

### ***Variable dependiente:***

Y: Exportaciones de carne de cuy (*cavia porcellus*)

Indicador: Exportaciones de carne de cuy (*Cavia porcellus*), hacia el mercado de Estados Unidos, en el año 2016.

### **Capítulo III: Metodología desarrollada**

En la presente investigación se usó el diseño exploratorio y descriptivo (mixto), por la aplicación de entrevistas y encuestas. Además, por ser el mejor método para determinar la realidad de la investigación. Ya que con ellos se pudo observar, describir y explicar por qué ocurre, bajo qué condiciones se presenta, o por qué dos o más variables están relacionadas.

Esta es una investigación no experimental porque sólo se observó los fenómenos tal y como se realizó en su contexto natural, para después analizarlos. Como señala (Vara Horna, 2012). La investigación no experimental es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

Así mismo, se usó el diseño transversal por ser el más apropiado cuando la investigación se centra en analizar cuál es el nivel de una o de diversas variables en un momento dado. También es adecuado para analizar la relación entre un conjunto de variables en un punto de tiempo.

#### **3.1 Población y muestra.**

##### **3.1.1 Población.**

Como se muestra en la tabla N°2, la población para de este presente trabajo, estuvo constituida por 602 productores de cuy (*Cavia porcellus*) del departamento de Cajamarca, en las ciudades de Cajabamba, San Marcos, San Miguel y Cutervo.

**Tabla N° 02:**  
**Asociaciones productoras de Cajamarca.**

Agencia Agraria	N°	Organizaciones de Productores	N° de Socios	Cantidad de cuyes vendidos semanalmente
Cajabamba	1	APROCUYCO	52	1040
	2	REDPROCUYCO	119	1900
	3	APACHUR	11	800
	4	APAC	45	3000
	5	HERLEVA	09	750
	6	RED LOS NARANJOS	13	1000
	7	RED PORVENIR	19	1600
	8	RED CHOROBAMBA	12	700
	9	RED MANGALLAN	11	450
San Marcos	1	APROVH	13	580
	2	ADPAAJ	10	370
	3	ADPAHIUAYSA	12	350
	4	APROCUDEV	24	620
	5	APACH	10	400
	6	APROCUSAJ	10	360
	7	APACOL	15	430
	8	APAAJOL	14	290
	9	ASPAGROSOL	15	320
	10	APASIL	16	410
	11	APARUS	10	250
	12	APROCUSMA	19	1000
	13	RED de cuy MONTESORCO	18	850
San Miguel	1	APA San José Patriarca-Calquis -AP de animales menores Cuchumayo	37	40
	2	AP de animales menores Cuchumayo	15	20
Cutervo	1	AP Provincial El cuy cutervino "PROCUYCU"	48	800

**Fuente:** Plan Estratégico Macro regional Zona Norte de la Cadena Productiva del Cuy

**Elaboración:** Equipo de trabajo

### 3.1.2 Muestra.

Para determinar el tamaño de muestra, se determinó mediante la fórmula que se exhibe a continuación, y posteriormente se procedió al muestreo aleatorio simple y de ese modo identificar las unidades de análisis.

N:	Población
E:	Error máximo permitido
Z:	Límite de distribución normal
p:	probabilidad de éxito
Nivel de Confianza:	95%

N:	602
E:	0.05
Z:	1.96
p:	0.5
Nivel de Confianza:	0.95

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

$$n = \frac{602 \times 1.96^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}{(602 - 1) \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}$$

$$n = 234$$

### 3.2 Recolección de datos.

Para las estadísticas y datos de producción y comercialización internacional de la carne de cuy (*Cavia porcellus*), se empleó la técnica de registro documental de recolección de datos disponibles para analizar los factores que limitan la exportación de carne de cuy (*Cavia porcellus*), hacia el mercado de Estados Unidos, en el departamento de Cajamarca, en el año 2016, realizando entrevistas a los presidentes de las asociaciones y encuestas a los productores de la carne de cuy (*Cavia porcellus*) para observar la realidad de este sector en el año 2016.

### 3.3 Análisis de los datos.

Para la medición de las variables y los instrumentos de medición, se analizaron los datos a través de la estadística. Ya que, los instrumentos que se utilizó en esta investigación fue la técnica de registro documental, la entrevista y la encuesta.



Por lo tanto, el procedimiento para recolectar datos de las fuentes primarias de información fue el siguiente:

- ◆ Se elaboró un marco muestral conteniendo todas las unidades de análisis de segundo orden (las empresas). Cada empresa contó con su propio marco muestral que contuvo todas las unidades de análisis primarias (funcionarios o gerentes).
- ◆ Mediante un muestreo aleatorio simple se seleccionó las pequeñas empresas y los trabajadores.
- ◆ Se elaboró el instrumento de medición, seleccionándose los ítems más representativos de la definición de desempeño.
- ◆ La aplicación de la entrevista se realizó individualmente, con una demora aproximada de 20 minutos por cada una.
- ◆ Se revisó la calidad de cada entrevista realizada. Se depuró y eliminó algunos errores de información.
- ◆ Se elaboró una matriz de tabulación de variables por sujetos. En ella se organiza la información.
- ◆ Se analizó mediante el paquete estadístico para ciencias sociales las principales variables de interés.

El análisis de los datos se realizó mediante la utilización de fórmulas, indicadores, tasas y los cálculos en Excel.

Para esto se empleó la estadística descriptiva, para lo cual se puede utilizar la distribución de frecuencias, gráficos, cuadros, resúmenes, entre otros.

## Capítulo IV: Resultados y Discusión

La presente investigación planteó tres objetivos específicos, los cuales fueron determinar los factores que influyen en la producción de carne de cuy, analizar la influencia de la gestión empresarial en las asociaciones productoras e identificar los procesos logísticos que se usan en la producción de carne de cuy (*cavia porcellus*), que impide la exportación hacia el mercado de Estados Unidos, en el departamento de Cajamarca, en el año 2016.

### 4.1. Factores que influyen en la producción de cuy (*cavia porcellus*)

El primer objetivo fue determinar los factores que influyen en la producción de carne de cuy, el cual se logró empleando como instrumentos al cuestionario y a la entrevista.

El primer instrumento fue el cuestionario el cual fue dirigido a los productores de carne de cuy, obteniendo resultados en función a las preguntas planteadas en dicho instrumento.

**Tabla N° 03:**  
***Medidas descriptivas de la cantidad de cuyes por mes en la granja – Año 2016.***

Mínimo	Máximo	Promedio	Desviación Estándar
100	3000	1276.6	945.3

**Fuente:** Cuestionario Anexo N° 02.

La Tabla N° 03 muestra las medidas descriptivas de la cantidad de cuyes por mes. Se encontró que las granjas proporcionan 1276.6 cuyes por mes; con un valor mínimo de 100 cuyes y valor máximo de 3000 cuyes, lo que nos demuestra que si existe una gran producción en la región.

Una de las posibles causas de la baja cantidad de cuyes, es el tipo de alimentación que se les suministra, por eso procedió a recolectar la siguiente información (Tabla N° 04).

**Tabla N° 04:**  
*Alimento que le da diariamente a los cuyes.*

<b>Alimento</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Alfalfa	93	39.6
Concentrado	117	49.8
Florida	23	9.8
Mixta	24	10.2
Balanceado	48	20.4
Forraje	48	20.4

**Fuente:** Anexo N° 02.

En la Tabla N° 04, el 49.8% de las granjas utilizan alimentos concentrados para alimentar a los cuyes; el 39.6% utilizan alfalfa; un 20.4% usan alimentos balanceados y otro 20.4% forraje. Por último, el 10.2% hacen uso de una alimentación mixta y el 9.8% Florida.

Otra de las posibles causas de la baja cantidad de cuyes, es el grado de salud que tienen, cuantificado por su tiempo de desparasitación, por eso procedió a recolectar la siguiente información (Tabla 5).

**Tabla N° 05:**  
***Tiempo de desparasitación.***

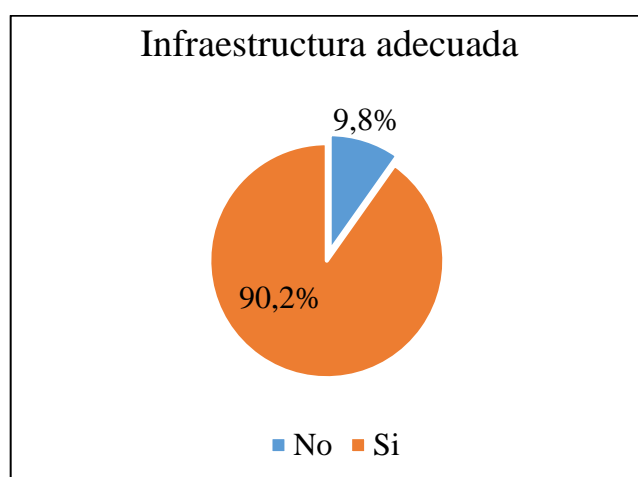
Tiempo (meses)	Frecuencia	%
2	46	20.7
3	94	40.0
6	24	10.2
Ninguno	71	29.1
Total	235	100.0

**Fuente:** Anexo N° 02.

En la **Tabla N° 05**, los productores manifestaron que la mayor proporción en el tiempo de desparasitación, es del 40% y se realiza cada 3 meses, el 20.7% manifestaron que cada dos meses y el 10.2% cada seis meses, por lo cual el 70.9 % de los encuestado desparasita a sus cuyes contribuyendo a que se mantengan saludables y así poder evitar la mortandad ya que esto afectaría significativamente a la producción.

Otra de las posibles causas de la baja cantidad de cuyes, son las condiciones de la infraestructura destinada a su crianza, por eso procedió a recolectar la siguiente información (Figura N° 02).

**Figura N° 02: La crianza cuenta con infraestructura adecuada.**



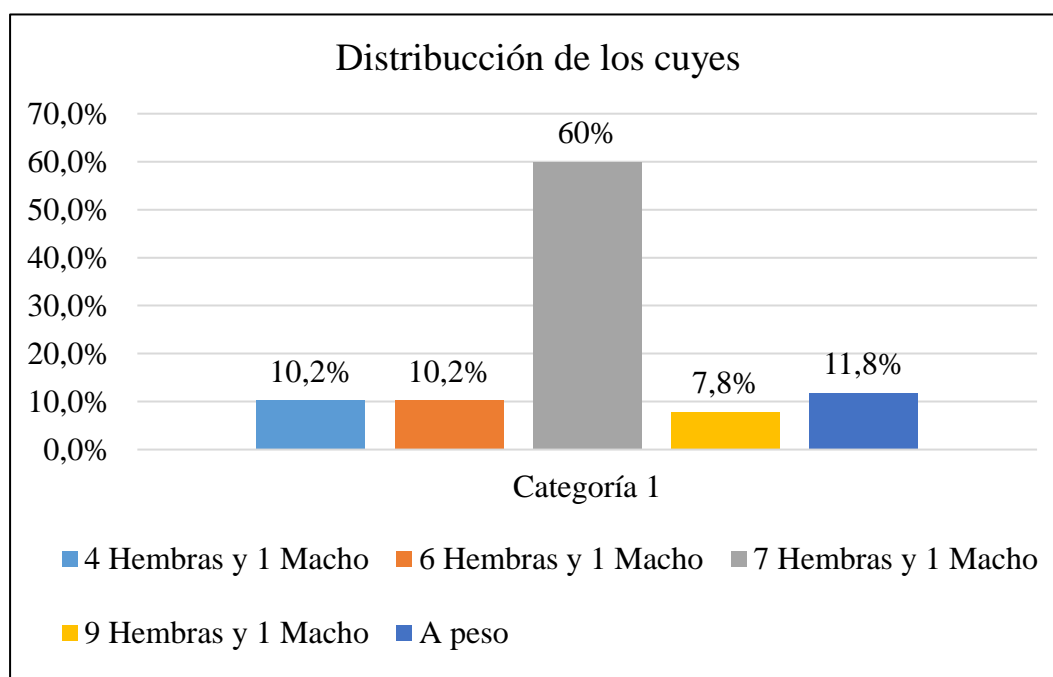
**Fuente:** Anexo N° 02.

A través de la investigación se detectó que las granjas cuentan con una infraestructura adecuada, cosa que no sucede con el 9.8%. Con lo que podemos apreciar que la mayoría de los productores se preocupa por contar con una infraestructura adecuada lo cual contribuirá a prevenir la mortandad de cuyes y al buen desarrollo de estos.

Las condiciones de la infraestructura destinada a la crianza de cuyes se relacionan con forma en la que estos conviven, por lo que se procedió a recolectar la siguiente información (Figura N° 03).

**Figura N° 03:**

**Cantidad de cuyes que distribuyen en las jabs.**



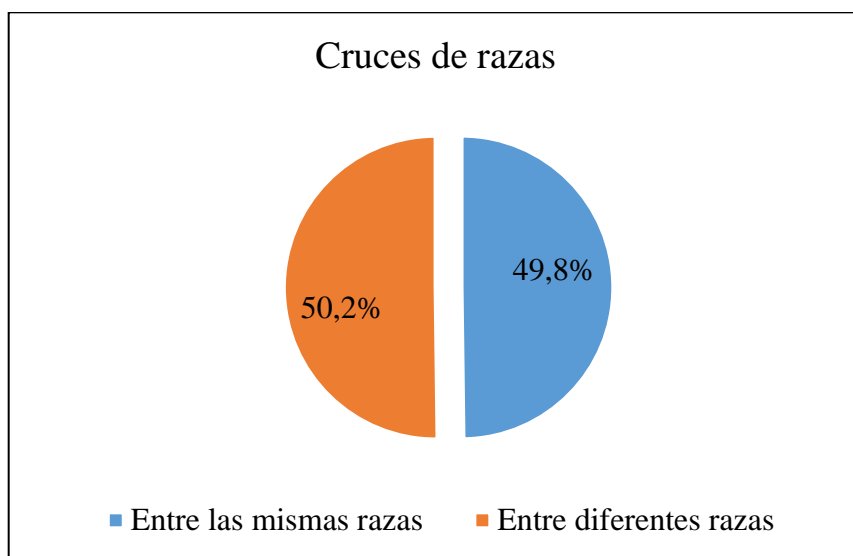
**Fuente:** Anexo N° 02.

Los productores manifestaron que en la mayor proporción de granjas (60%) distribuyen los cuyes en jabs que contienen 7 hembras y 1 macho; un 10.2% lo distribuye en jabs de 4 hembras y 1 macho, otro 10.2% lo hace en jabs que contienen 6 hembras y 1 macho. Por último, el 7.8% lo distribuye en jabs de 9 hembras y 1 macho. Cabe mencionar que un 11.8% de granjas indicaron que distribuyen los cuyes al peso.

La forma en la que estos conviven tiene como objetivo facilitar su reproducción, lo cual tiene relación con el producto, que es el tipo de raza a la que se da origen, por lo que se procedió a recolectar la siguiente información (Figura N° 04).

**Figura N° 04:**

**Tipo de cruces de raza que emplean para los cuyes.**



**Fuente:** Anexo N° 02.

Hubo una similar proporción entre las granjas que realizan cruces entre las mismas razas (49.8%) y los que lo realizan entre diferentes razas (50.2%), El cruce de cuyes entre las mismas razas es el más recomendable ya que el mercado internacional demanda razas específicas y no cruces entre ellas.

El segundo instrumento fue una entrevista la cual fue dirigida a los presidentes de las asociaciones productoras de carne de cuy, obteniendo resultados en función a las preguntas planteadas en dicho instrumento.

**Figura N° 05: Nivel de producción por asociación en el 2016.**



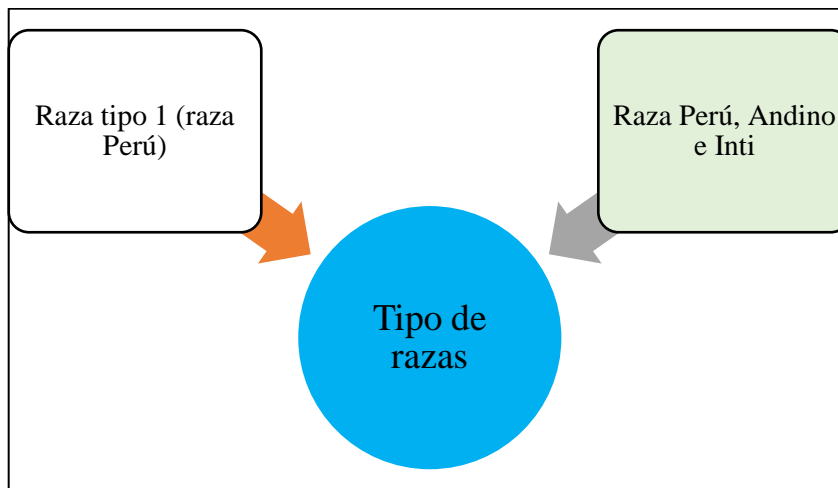
**Fuente:** Anexo N° 01.

La Figura N° 05 muestra el nivel de producción en el año 2016, el cual puede variar de 6000 a 28800 cuyes, cantidad representativa, sin embargo poco significativa para exportar, salvo que las asociaciones decidan unir su producción para vender al exterior y satisfacer la gran demanda internacional.

Una posible causa de esta baja producción puede ser el tipo de razas que se cría, por eso se procedió a recolectar la información a continuación. (Figura N° 06)



**Figura N° 05: Tipos de razas.**

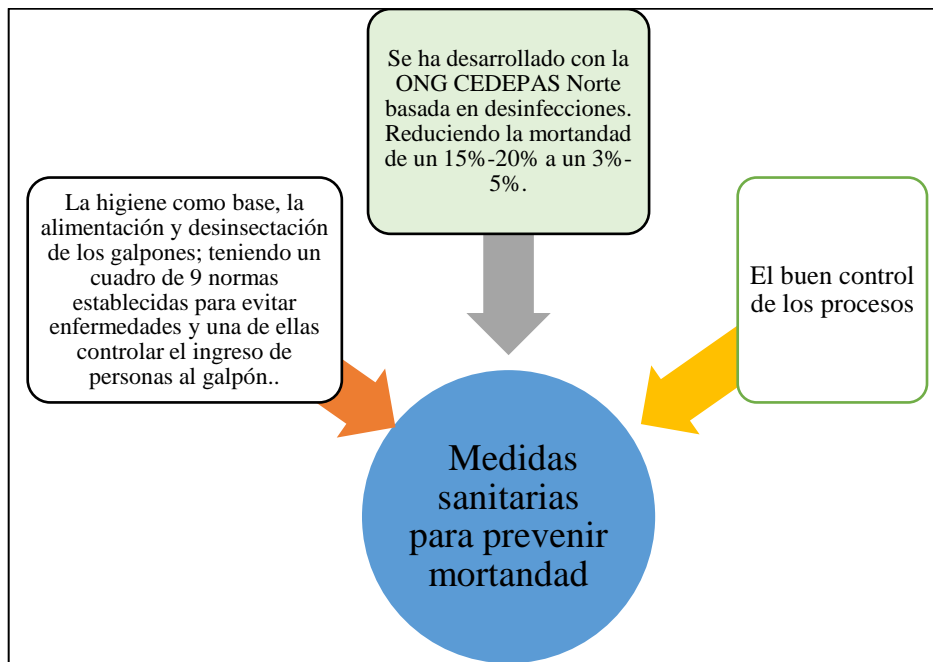


**Fuente:** Anexo N° 01.

En la figura N° 06 se identifica que las razas de cuyes de mayor producción son la raza Perú, Andino e Inti, lo cual es relevante, ya que estas razas son las seleccionadas para exportar a Estados Unidos. Los cruces entre razas no son recomendable porque como norma técnica internacional, no se permite el cruce de razas.

Así como el tipo de raza que se cría, se debe tener en cuenta las medidas sanitarias para prevenir la mortandad y poder estandarizar el producto, por lo que se procedió a recolectar la siguiente información (Figura N° 07).

**Figura N° 06: Medidas sanitarias para prevenir mortandad.**

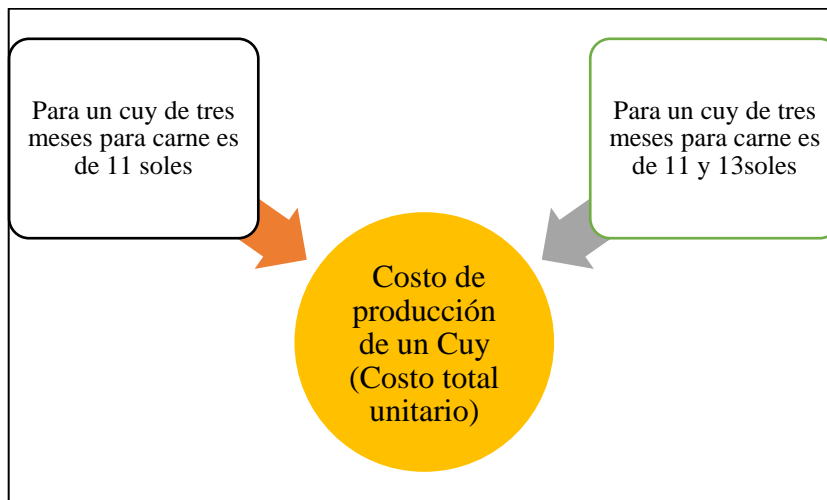


**Fuente:** Anexo N° 01

La Figura N° 07, tiene como medidas sanitarias para prevenir la mortandad de los cuyes en las asociaciones como desinfectación de galpones a través de normas establecidas, capacitación con el apoyo de una ONG para mejorar los procesos de seguridad y el control de ellos.

Por otro lado, como en todo negocio se debe tener en cuenta el costo total para obtener los resultados planificados. Por lo que se procedió a recolectar la siguiente información (Figura 8).

**Figura N° 07: Costo de producción de un cuy.**

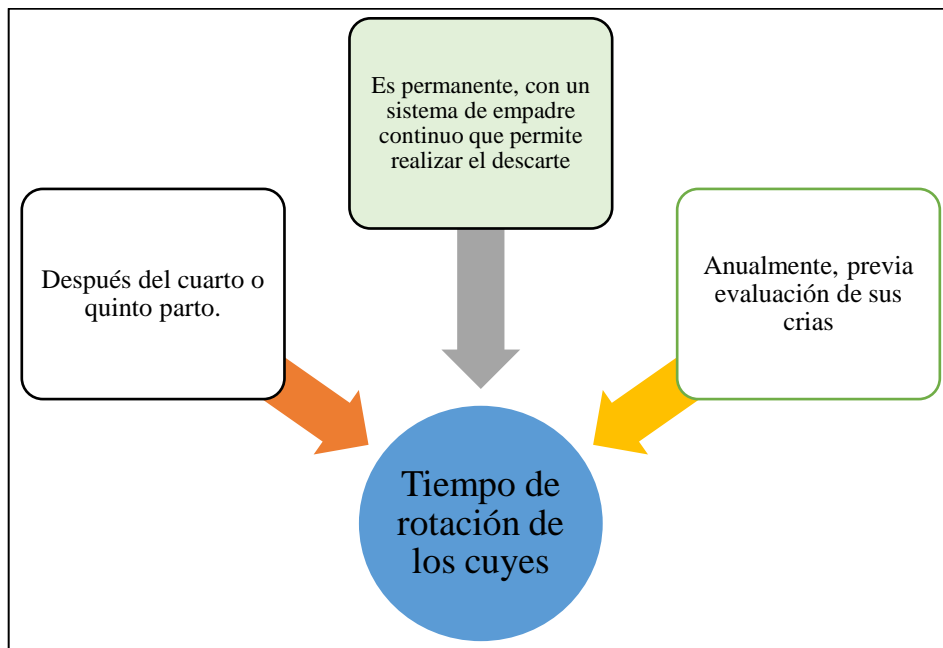


**Fuente:** Anexo N° 01.

En la Figura N° 08, se describe el costo de producción de un cuy (costo total unitario) el cual puede variar de 11 a 13 soles de un cuy para carne de tres meses. Lo cual resulta muy rentable, ya que se obtiene más del 50% de utilidad.

Así mismo, conociendo los costos de producción de un cuy podemos determinar la cantidad de cuyes que se tendrán y poder darles la rotación correspondiente para el óptimo desarrollo de los galpones. Por lo que se procedió a recolectar la siguiente información (Figura 9).

**Figura N° 08: Tiempo de rotación de los cuyes.**

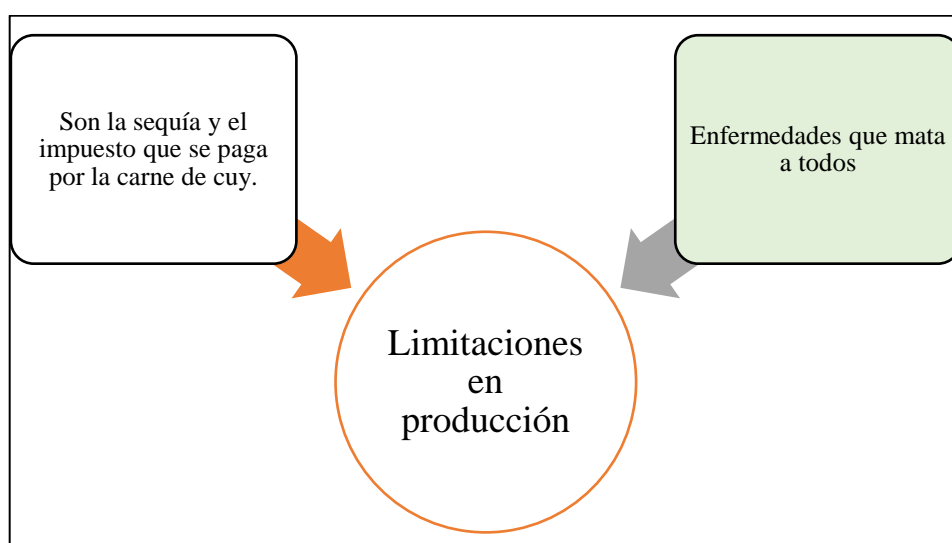


**Fuente:** Anexo N° 01.

La Figura N° 09 indica el tiempo necesario para poder realizar la rotación de los cuyes, la cual podemos apreciar que es después del cuarto o quinto parto con previa evaluación de las crías siendo este un sistema de empadre continuo permitiendo el descarte.

Así mismo, con la rotación de los cuyes se podrá conocer el estado de estos y así poder prevenir enfermedades que es una de las causas principales en las limitaciones de la producción. Por lo que se procedió a recolectar la siguiente información (Figura N° 10).

**Figura N° 9: Limitaciones en producción.**

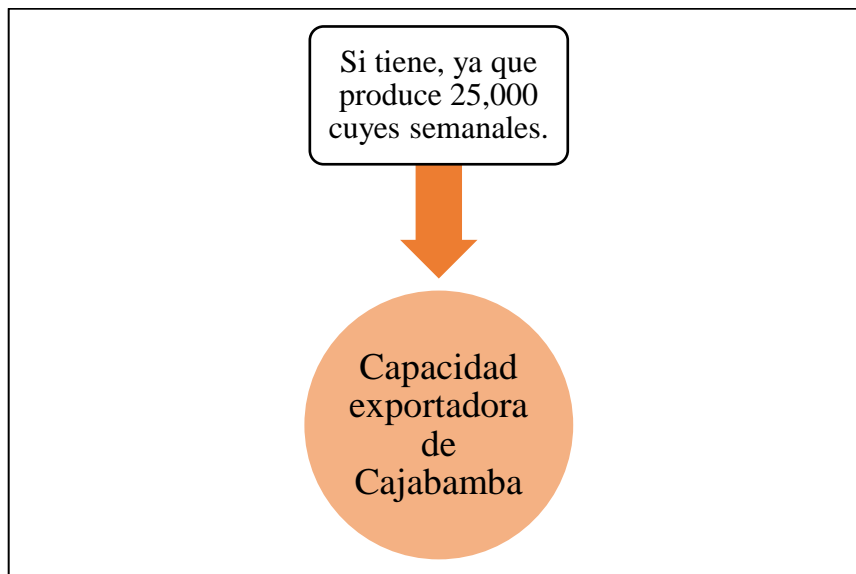


**Fuente:** Anexo N° 01.

La Figura N° 10 muestra las principales limitaciones de la producción las cuales son enfermedades, impuestos que se paga por la carne de cuy y externalidades climatológicas como la sequía.

Estas limitaciones, están en la producción por lo que es necesario prevenirlas. Con las medidas preventivas de la provincia de Cajabamba se tiene un potencial exportador. Por lo que se procedió a recolectar la siguiente información. (Figura N° 11)

**Figura N° 10: Capacidad exportadora de Cajabamba.**



**Fuente:** N° 01.

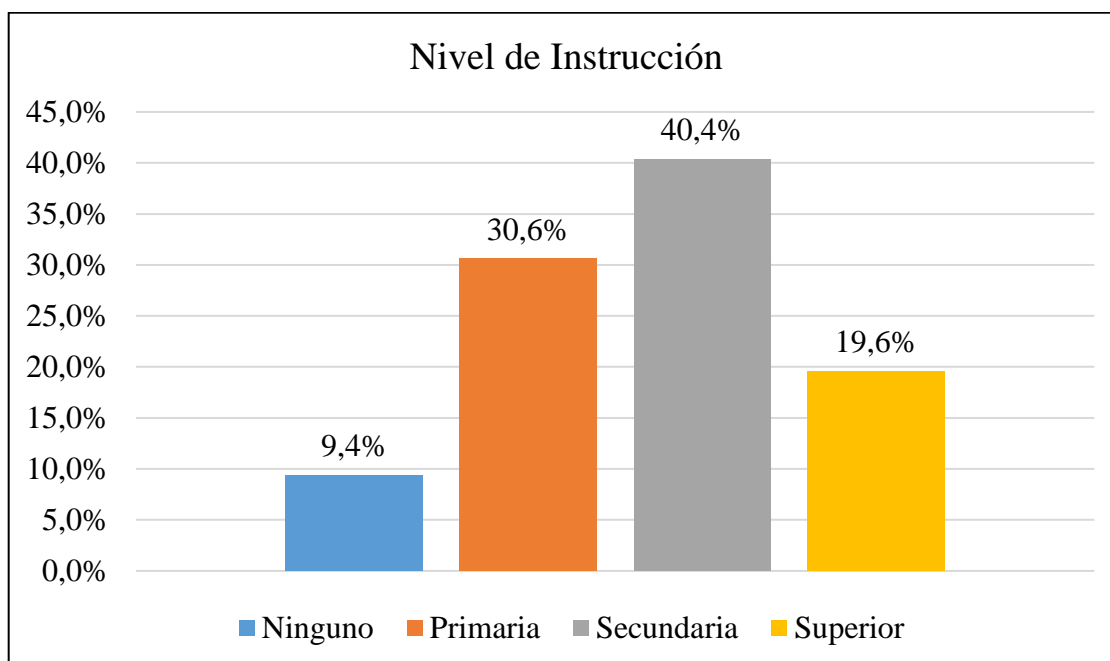
En la Figura N° 11 la capacidad exportadora de la provincia de Cajabamba la cual es de 25000 cuyes semanales, lo cual la hace atractiva para una futura exportación.

#### **4.2. Análisis de la influencia de la gestión empresarial en las asociaciones**

El segundo objetivo fue analizar la influencia de la gestión empresarial en las asociaciones de producción de carne de cuy (*cavia porcellus*), que dificulta la exportación hacia el mercado de Estados Unidos, en el departamento de Cajamarca, en el año 2016.

Para el objetivo de gestión empresarial se ha empezado haciendo una encuesta para investigar el nivel de instrucción, las capacitaciones recibidas sobre el rubro, fuentes de financiamiento y los conocimientos para exportar.

**Figura N° 11: Nivel de instrucción de los productores de carne de cuy.**



**Fuente:** Anexo N° 02.

En la siguiente figura, los productores manifestaron el nivel de instrucción, el 40.4% señaló que tiene una instrucción secundaria; el 39.6% nivel primaria; el 19.6% nivel superior; y sólo un productor indicó no tener instrucción representando el 9.4%, lo cual indica que su instrucción educativa es básica y no están capacitados para negociar en el mercado internacional.

Lo cual guarda una estrecha relación con la capacitación o asesoría empresarial para manejar su negocio de la mejor manera.

**Tabla N° 6:**  
**Recibe capacitaciones o asesoría empresarial para manejar su empresa.**

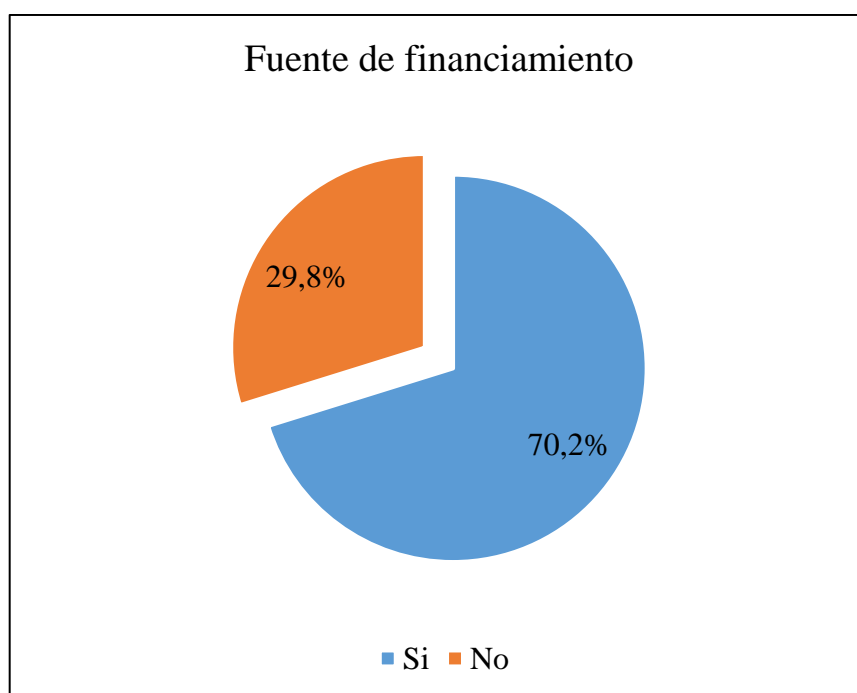
Capacitaciones	Frecuencia	%
No	0	0.0
Si	235	100.0
Total	235	100.0

**Fuente:** Anexo N° 02.

En la Tabla N° 06, Todos los productores reciben capacitación o asesoría empresarial por parte de la ONG o las asociaciones para mejorar la crianza, infraestructura de sus galpones y las ventas en su empresa.

Junto a esta capacitación se necesitara una fuente de financiamiento para desarrollar y hacer crecer dicha actividad.

**Figura N° 12: Tiene alguna fuente de financiamiento.**



**Fuente:** Anexo N° 02.



En esta oportunidad se les consultó a los productores si tienen alguna fuente de financiamiento. El 70.2% indicó que si lo tenía a través de bancos, cajas y el 29.8% que no contaba con ningún tipo de financiamiento. Esto contribuye que puedan tener el capital para hacer crecer su granja y para el mejoramiento de esta.

Al contar con las capacitaciones y fuentes de financiamiento se necesitara lo contactos comerciales necesarios para el desarrollo de esta actividad económicas, por lo que se procedió a la siguiente pregunta.

**Figura N° 13: Tiene contactos comerciales.**



**Fuente:** Anexo N°2.

El 89.8% de los productores manifestaron que tienen contactos comerciales pero solo a nivel nacional donde venden sus cuyes, esto lo hacen a través de ONG y asociaciones.

Estos contactos comerciales se deben en gran relación a la colaboración entre los productores de la zona como se observara en la siguiente pregunta.

**Tabla 7:**  
**Existe colaboración entre los productores de la zona.**

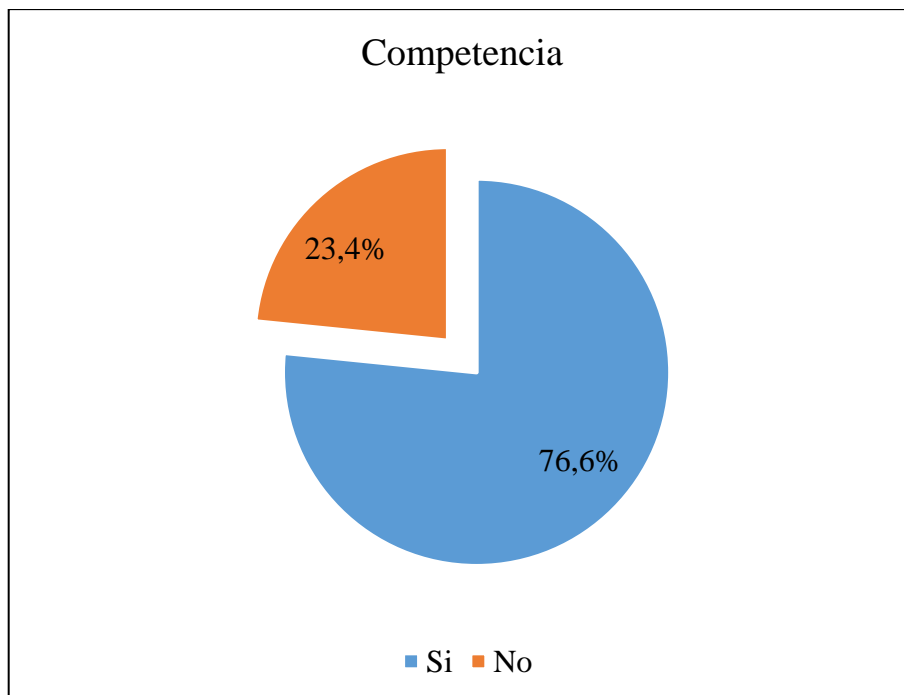
Colaboración	Frecuencia	%
No	24	10.2
Si	211	89.8
Total	235	100.0

**Fuente:** Anexo N° 02.

Por otro lado, el 89.8% indicó que existe colaboración entre los productores de la zona, los cuales se apoyan constantemente, trabajando por el prestigio de la calidad de cuyes en la región. El 10.2% indicó que no lo había.

Al existir la colaboración entre los productores de la zona guarda relación para conocer su competencia de otras zonas como veremos en la siguiente pregunta.

**Figura N° 14: Conoce a su competencia.**



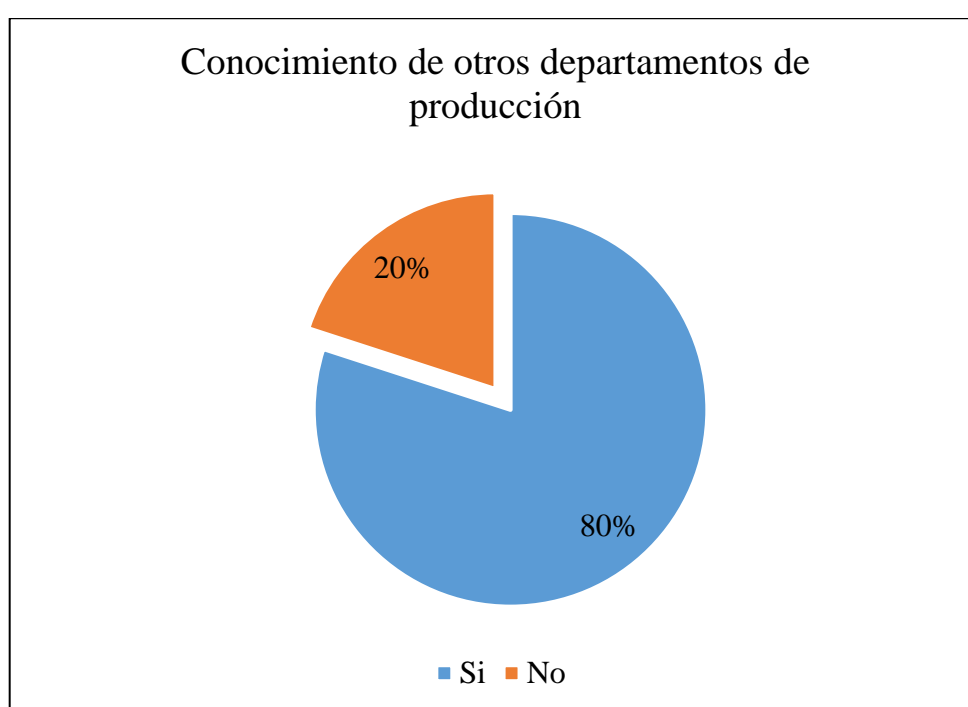
**Fuente:** Anexo N° 02.

El 76.6% conoce a su competencia ya sea en la misma región o en otras regiones, conociendo el precio actual del mercado y la calidad de cuyes. El 23.4% no lo conoce.

Al conocer su competencia los criadores podrán identificar cuáles son los departamentos donde más se produce carne de cuy como se mostrara a continuación.

Conoce los departamentos que más producen cuy.

**Figura N° 15: Conoce los departamentos que más producen cuy.**



**Fuente:** Anexo N° 02.

El 80% de los productores manifestaron que conocen los departamentos que más producen cuy, contribuyendo a que conozcan cómo se está comportando la oferta y demanda en el mercado y permitiéndoles conocer la realidad del sector, observando cuáles son sus ventajas y carencias sobre estas. El 20% no conoce sobre otras regiones.

Al saber los departamentos que más producen cuy tienen relación directa con conocer los riesgos que enfrenta el negocio ya que podrán utilizar las experiencias obtenidas en esos departamentos para conocer los riesgos.

**Tabla N° 8:**  
*Conoce los riesgos que enfrenta su negocio.*

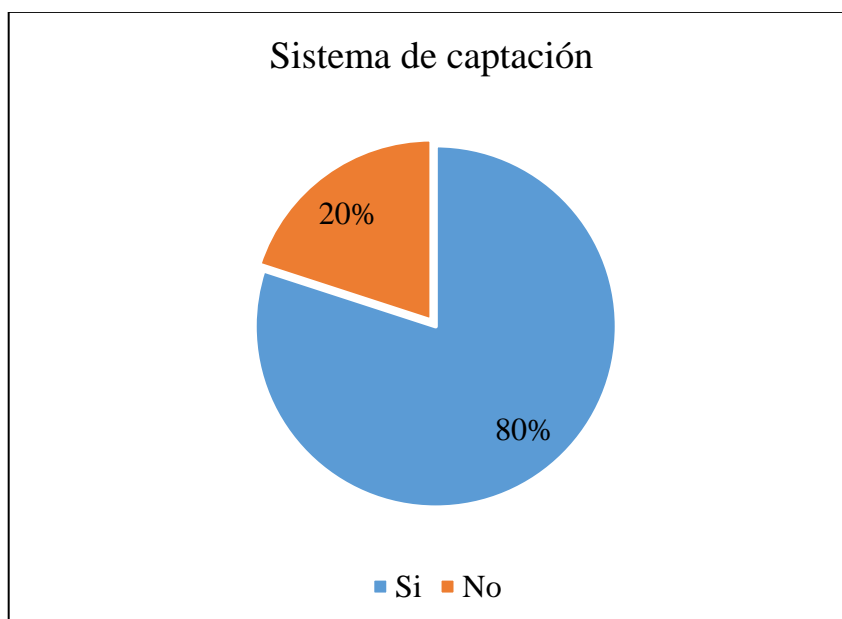
Conoce	Frecuencia	%
No	0	0.0
Si	235	100.0
Total	235	100.0

**Fuente:** Anexo N° 02.

En la Tabla N° 08, Se observa que todos los productores conocen el riesgo que enfrenta su negocio.

Dispone de algún sistema para la captación de nuevos clientes.

**Figura N° 16: Dispone de algún sistema para la captación de nuevos clientes.**



**Fuente:** Anexo N° 02.

El 80% de los productores indicaron que su empresa dispone de algún sistema para la captación de nuevos clientes, ya sea a través de tarjetas de presentación, ferias o páginas web donde realizan los primeros contactos con potenciales clientes. El 20 % indicaron que no cuentan con ningún contacto y solo lo venden a través de su asociación.

La captación de nuevos clientes está relacionado con capital se pondrá invertir en tarjetas de presentación, ferias y páginas web.

**Tabla N° 09:**  
**Dispone de capital para invertir en su negocio.**

Dispone de capital	Frecuencia	%
No	47	20.0
Si	188	80.0
Total	235	100.0

**Fuente:** Anexo N° 02.

En la **Tabla N° 09**, Sobre el capital para invertir en su negocio, el 80% manifestó que si disponía, siendo la mayor parte de su mismo negocio o fuentes de financiamiento, esto contribuye para el mejoramiento constante del criadero y el 20% que no contaba con ningún tipo de capital.

Este capital dará paso a poder recibir asesorías empresariales o capacitaciones para poder exportar como se aprecia a continuación.

**Tabla N° 10:**  
**Recibió capacitaciones o asesoría empresarial para exportar.**

Capacitaciones	Frecuencia	%
No	235	100.0
Si	0	0.0
Total	235	100.0

**Fuente:** Anexo N° 02.

En la Tabla N° 10, todos los criadores no recibieron capacitaciones o asesoría empresarial sobre temas de exportación, Provocando el desconocimiento sobre los requisitos para exportar (tabla 20) y los procedimientos de exportación (tabla 21).

**Tabla 11:**  
***Conoce los requisitos para exportar.***

Conoce los requisitos	Frecuencia	%
No	235	100.0
Si	0	0.0
Total	235	100.0

**Fuente:** Anexo N° 02.

**Tabla 12:**  
**Conoce los procedimientos de exportación.**

Procedimientos de exportación	Frecuencia	%
No	235	100.0
Si	0	0.0
Total	235	100.0

**Fuente:** Anexo N° 02.

Conoce los programas del estado que ayude al proceso de internacionalización.

**Figura N° 17: Conoce los programas del estado que ayude al proceso de internacionalización.**



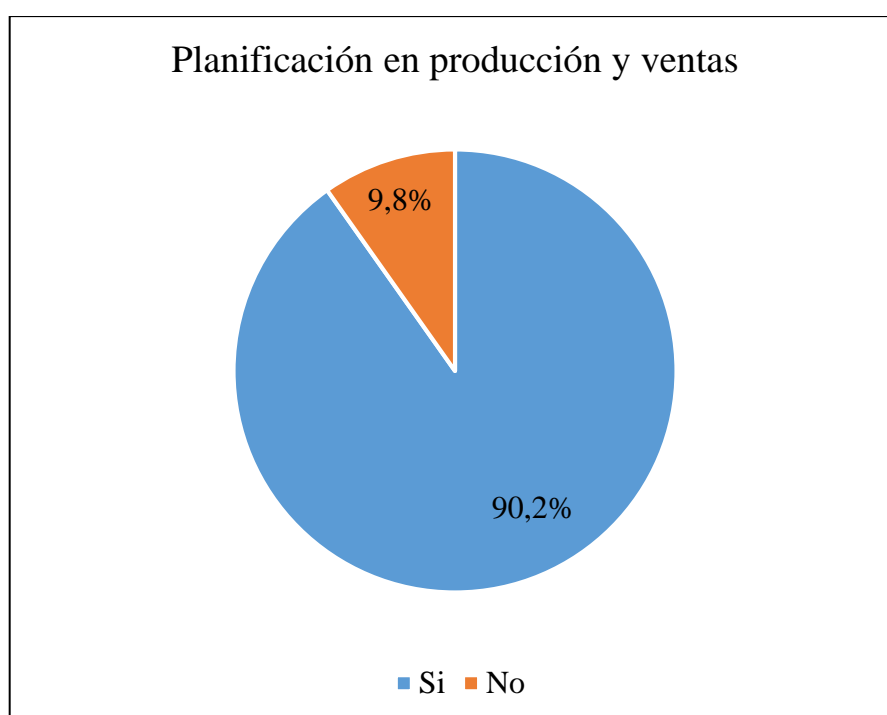
**Fuente:** Anexo N° 02.

Además, el 89.8% de los entrevistados manifestaron no conocer los programas del estado que ayuda al proceso de internacionalización, ya que estos han sido muy aislados e insuficiente para poder ayudar a los productores de su proceso de internacionalización.

Este proceso de internacionalización estará relacionado con la planificación tanto en producción como en ventas ya que es importante que este aspecto este bien para poder pensar en un proceso de internacionalización.

La empresa cuenta con planificación tanto en producción como en ventas.

**Figura N° 18: La empresa cuenta con planificación tanto en producción como en ventas.**



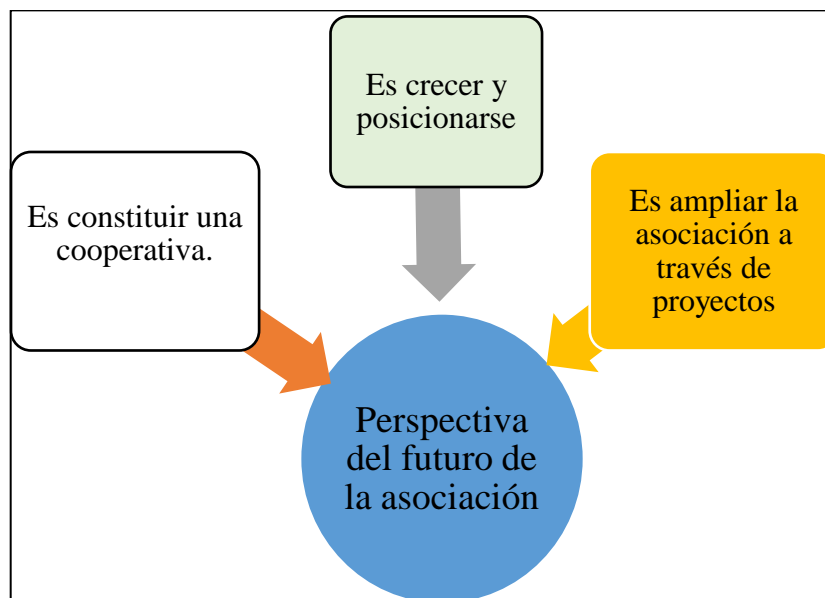
**Fuente:** Anexo N° 02.

El 90.2% de los productores indicaron que su empresa cuenta con planificación tanto en producción como en ventas. Beneficiando a que cada año haya un crecimiento continuo de los productores.



El segundo instrumento fue una entrevista la cual fue dirigido a los presidentes de las asociaciones productoras de carne de cuy, obteniendo resultados en función a las preguntas planteadas en dicho instrumento.

**Figura N° 19: Perspectiva del futuro de la asociación.**

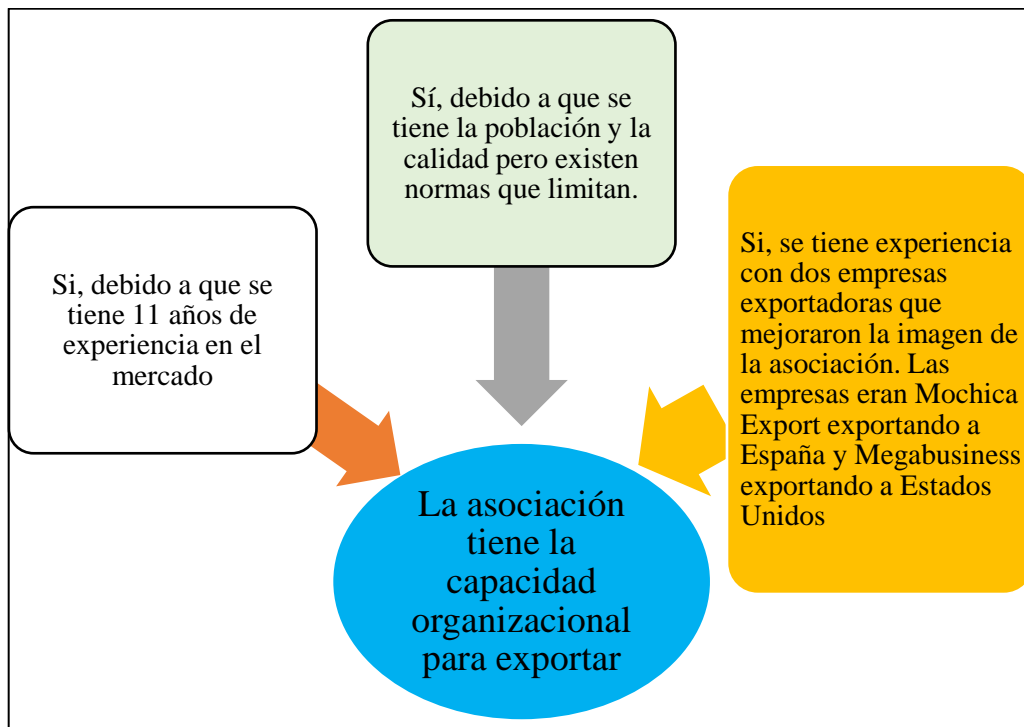


**Fuente:** Anexo N°1

La figura N° 20 observamos la perspectiva del futuro de la asociación que tiene cada presidente sobre esta, entre las que destacan crecer a través de proyectos posicionándose en el sector y también pasar de asociación a cooperativa.

La perspectiva del futuro de su empresa o asociación está directamente relacionada con la capacidad organizacional que se tendrá para exportar, ya que depende mucho del crecimiento que tenga la empresa y su perspectiva. Por lo que se procedió a recolectar la siguiente información (Figura N° 21).

**Figura N° 20: La asociación tiene la capacidad organizacional para exportar.**

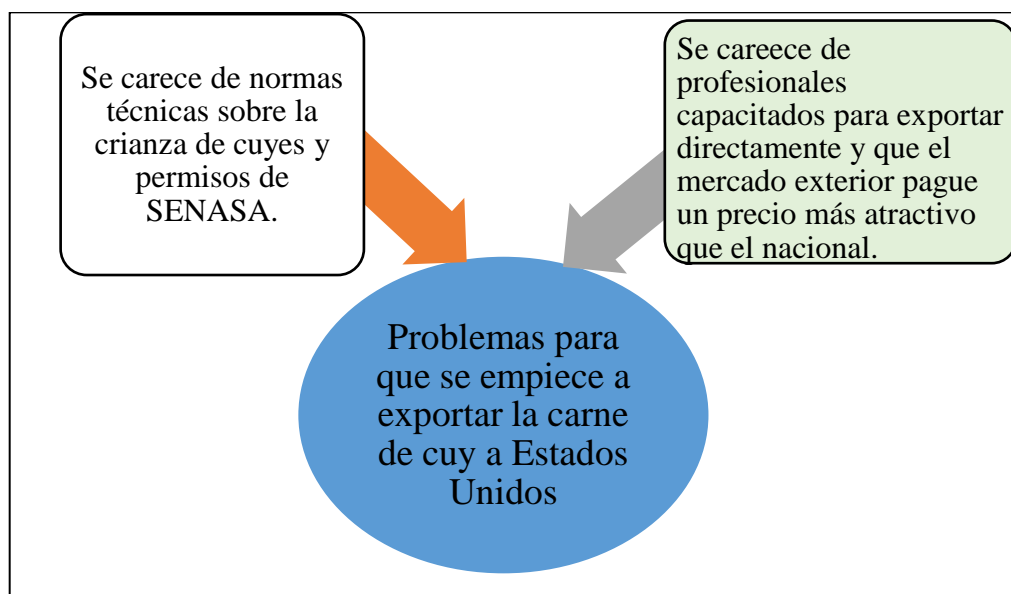


**Fuente:** Anexo N° 01.

La figura N° 21 hace referencia a las asociaciones que puedan tener la capacidad organizacional para exportar, ya que algunas han sido tercerizadas a través de otras empresas hacia los mercados de Estados Unidos y España. Por otro lado otras asociaciones se sienten capaces de exportar por los años que tienen en el rubro.

A parte de la capacidad organizacional para exportar se tiene que conocer cuáles son los principales problemas para exportar ya que para esta actividad se necesitan de varios factores. Por lo que se procedió a recolectar la siguiente información (Figura N° 22).

**Figura N° 21: Problemas para que se empiece a exportar la carne de cuy a Estados Unidos.**

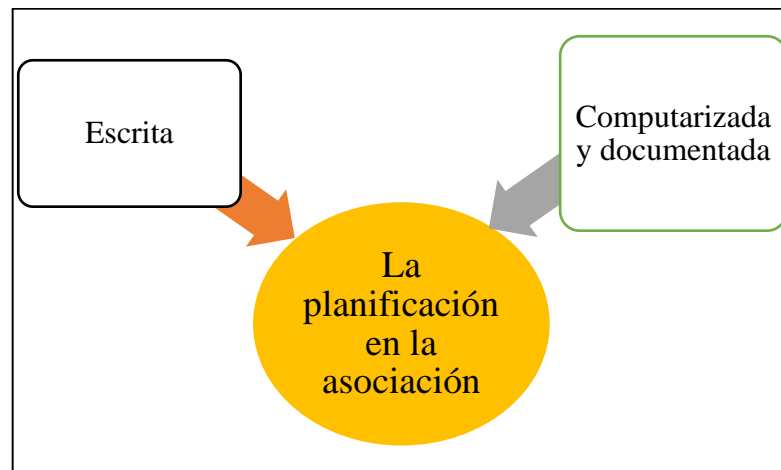


**Fuente:** Anexo N°1.

En la Figura N° 22 se aprecia que los problemas para que se empiece a exportar la carne de cuy hacia Estados Unidos son principalmente la carencia de normas técnicas sobre la crianza de cuy, los permisos de SENASA y también profesionales capacitados para la exportación.

Ante de los problemas para empezar exportar es necesario empezar por la planificación desde la propia asociación. Por lo que se procedió a recolectar la siguiente información (Figura N° 23).

**Figura N° 22: La planificación en la asociación.**

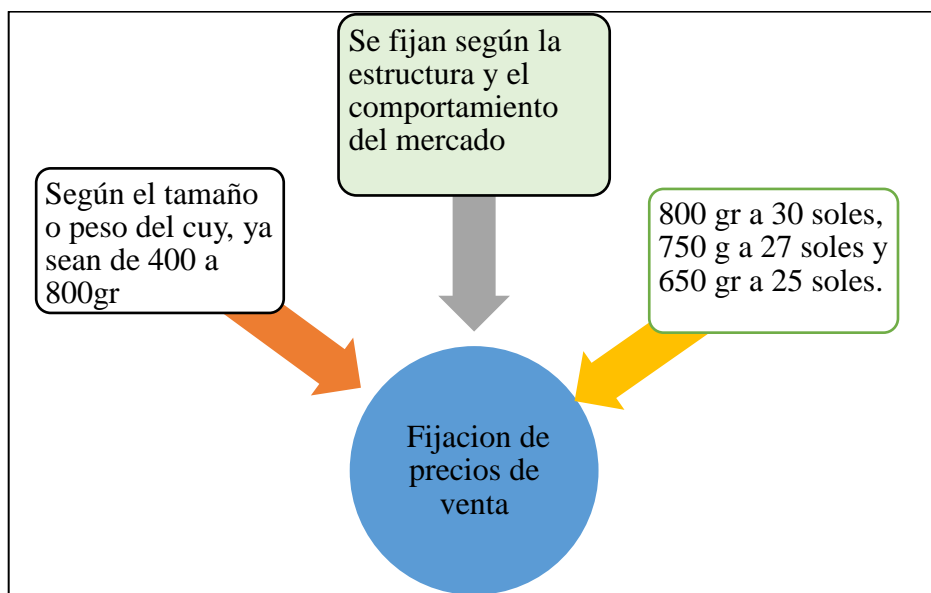


**Fuente:** Anexo N°1.

En la Figura N° 23 nos muestra como es la planificación en la asociación, la cual nos da como resultado que son principalmente escritas, computarizadas y documentadas.

Al tener una buena planificación en una asociación se podrá pasar a determinar la fijación de precios de venta. Por lo que se procedió a recolectar la siguiente información (Figura N° 24).

**Figura N° 23: Fijación de precios de venta.**

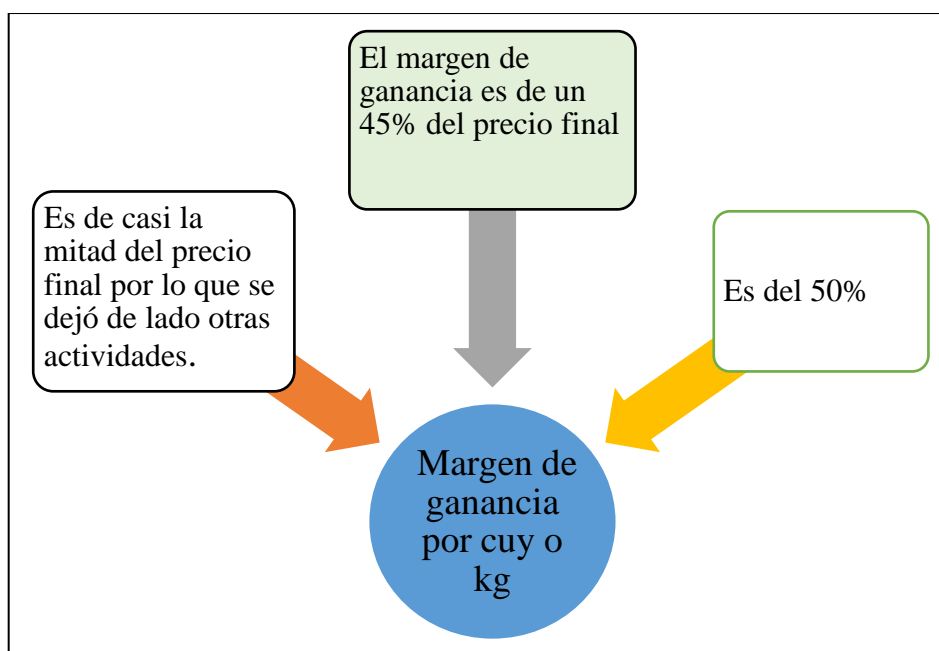


**Fuente:** Anexo N°1.

En la Figura N° 24 se dará a conocer como se realiza la fijación de precios de venta en las asociaciones las cuales serán según el peso y tamaño estando el peso en un promedio de 400 a 800 gr llegando a costar entre 25 a 27 soles promedio.

Al haber realizado la fijación de precios de venta se podrá conocer el margen de ganancia por cuy o kg de cuy. Por lo que se procedió a recolectar la siguiente información (Figura N° 25).

**Figura N° 24: Margen de ganancia por cuy o Kg.**

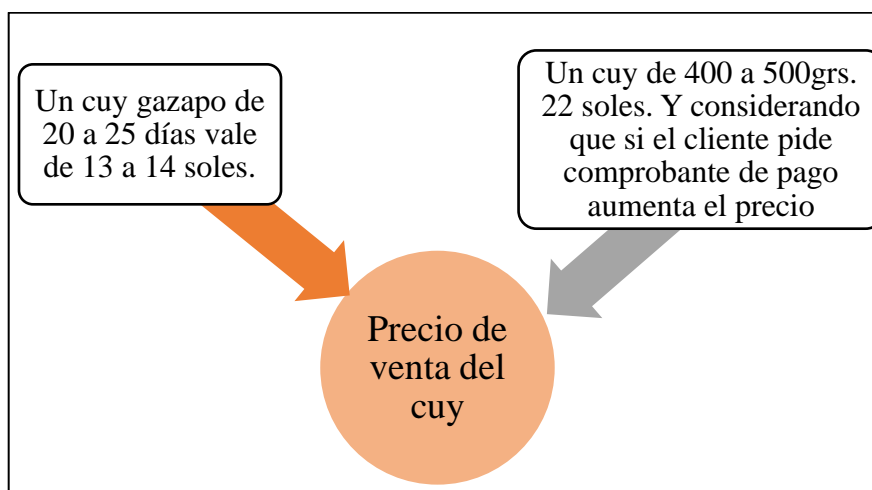


**Fuente:** Anexo N° 01.

En la Figura N° 25 se observara cual es el margen de ganancia que hay por cuy o kg de carne de cuy, el cual será de 45 % a 50% es por ello que en el departamento de Cajamarca esta actividad está creciendo rápidamente.

Este margen de ganancia sale del precio de venta del cuy. Por lo que se procedió a recolectar la siguiente información (Figura N° 26).

**Figura 25: Precio de venta del cuy.**

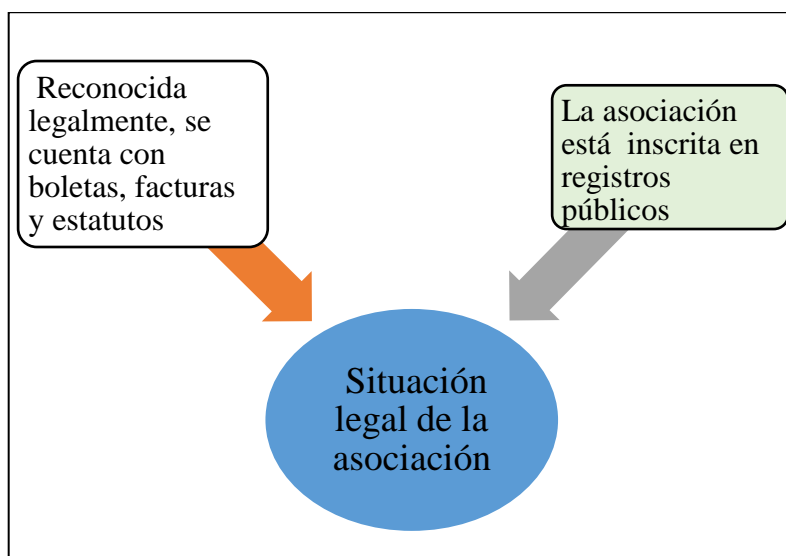


**Fuente:** Anexo N°1.

En la Figura N° 26 muestra el precio de venta del cuy, el cual es de un cuy gazapo de 20 a 25 días está de 13 a 14 soles y un cuy de 400 a 500gr a 22 soles, estando esto sujeto a que el cliente pida comprobante de pago (para carne de cuy, porque estando vivo esta exonerado de IGV).

Todo esto se puede llevar a cabo gracias a la situación legal de la asociación y productores que la conforma. Por lo que se procedió a recolectar la siguiente información (Figura N° 27).

**Figura N° 26: Situación legal de la asociación.**



**Fuente:** Anexo N°1.

En la Figura N° 27 se dará a conocer la situación legal de las asociaciones y los productores que la conforman, estando las asociaciones entrevistadas reconocidas legalmente, inscritas correctamente en registros públicos y contando todas con boletas y facturas.

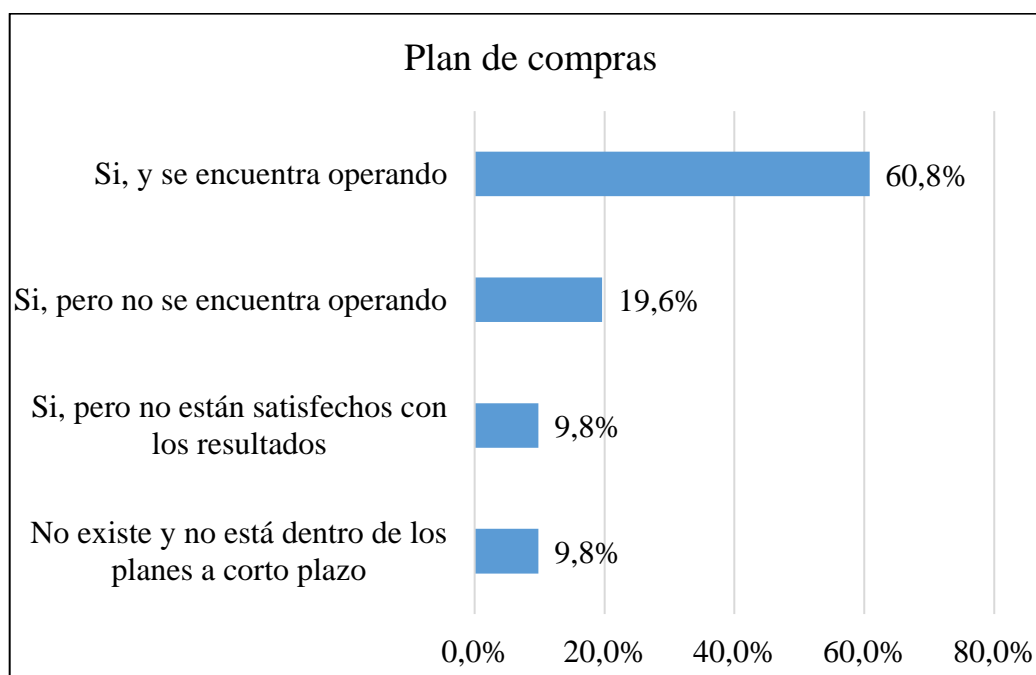
#### **4.3. Procesos logísticos que se usan en la producción de carne de cuy (*Cavia porcellus*)**

El tercer objetivo fue identificar los procesos logísticos que se usan en la producción de carne de cuy (*Cavia porcellus*), que impide la exportación hacia el mercado de Estados Unidos, en el departamento de Cajamarca, en el año 2016.

Para los procesos logísticos se ha empezado utilizado una encuesta con indicadores como plan de compras, información de los proveedores, investigación de mercado.

La empresa posee un plan de compras actualizado.

**Figura N° 27: La empresa posee un plan de compras actualizado.**



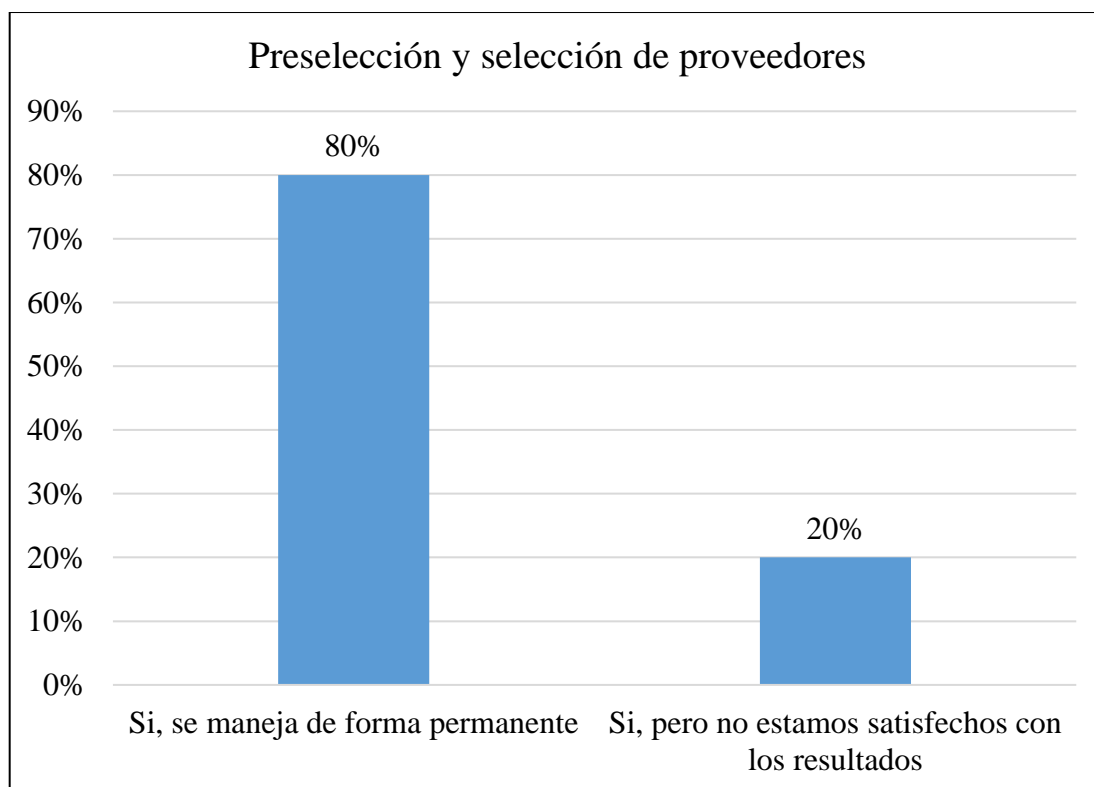
**Fuente:** Anexo N° 02.

Como se aprecia se les consultó sobre sus procesos logísticos. En cuanto a su plan de compras, el 60.8% indicó que lo tiene actualizado y que se encuentra operando; el 19.6% lo tiene pero no se encuentra actualizado; el 9.8% lo tiene pero no están satisfechos con los resultados; y otro 9.8% no lo tiene. Demostrando así que en este aspecto van dirigiendo bien y de una manera formal a su empresa.

Al poseer un plan de compras actualizado, el productor podrá realizar la selección de proveedores estratégicos según su conveniencia como se aprecia a continuación.

La empresa realiza preselección y selección de proveedores estratégicos.

**Figura N° 28: La empresa realiza preselección y selección de proveedores estratégicos.**



**Fuente:** Anexo N° 02.

El 80% de las empresas realiza una preselección y selección de proveedores estratégicos y lo hace permanente; y el 20% también los realiza, pero a diferencia del primer grupo, no se encuentran satisfechos con los resultados.



Al poder seleccionar los proveedores estratégicos podrán compartir la información estratégica necesaria para mejorar con la crianza.

**Tabla N° 13:**  
**La empresa comparte información estratégica con los proveedores.**

<b>Comparte información</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si, se comparten planes, pronósticos y estrategias	165	70.2
Si, pero se centra en pronósticos de la demanda	23	9.8
No, se estima como riesgoso	23	9.8
No, pues no poseen proveedores definidos	24	10.2
<b>Total</b>	<b>235</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Anexo N° 02.

En la Tabla N° 13, el 70.2% de las empresa comparten planes, pronósticos y estrategias con los proveedores; el 9.8% comparten información estratégica que se centran en pronósticos de la demanda; otro 9.8% no lo comparten porque lo consideran riesgosos; y el 10.2% tampoco lo hacen y eso sucede porque no poseen proveedores definidos.

**Tabla N° 14:****Factores que se tiene en cuenta para las decisiones de compra.**

<b>Factores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Financiero y administrativo	118	50.2
Ventas y servicio al cliente	117	49.8
<b>Total</b>	<b>235</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Anexo N° 02.

Como se muestra en la Tabla N° 14, en lo referente a los factores que se tienen en cuenta para las decisiones de compra, el 50.2% manifestaron que consideran los factores financieros y administrativos ya que realizan sus compras dependiendo a sus recursos; y el 49.8% los factores de ventas y servicios al cliente queriendo así realizar sus compras basándose en las venta y los gustos y preferencias de sus clientes.

**Tabla N° 15:****La empresa ha hecho uso de los servicios de un operador logístico.**

<b>Servicios de operador logístico</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
No	140	59.6
Si	95	40.4
<b>Total</b>	<b>235</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Anexo N° 02.

En la Tabla N° 15, el 40.4% de las empresas han hecho uso de los servicios de un operador logístico ya sea de transportes o abastecimiento, y el 59.6% no o no conocen sobre lo que es un operador logístico o no lo consideran necesario.

Esto está directamente relacionado con la capacitación logística ya que al no estar capacitados para realizar lo de un operador logístico necesitan contratarlos.

**Tabla N° 16:**  
**Capacitación logística para el negocio.**

Capacitación	Frecuencia	%
Si	46	19.6
No	189	80.4
<b>Total</b>	<b>235</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Anexo N° 02.

En la Tabla N° 16, el 80.4% de los productores manifestaron que no han recibido capacitación logística para el negocio, lo que no es beneficioso para el buen funcionamiento de la empresa mientras que el 19.6% de los encuestados han recibido algún tipo de capacitación sobre logística.

Al contar con capacitación logística podrán realizar mejores estimaciones y pronósticos de la cantidad de cuy que necesita el mercado.

**Tabla N° 17:**  
**Realiza estimaciones o pronósticos de la cantidad de cuyes que necesita el mercado.**

<b>Realiza estimaciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
No	70	29.8
Si	165	70.2
<b>Total</b>	<b>235</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Anexo N° 02.

En la Tabla N° 17, el 70.2% realiza estimaciones o Pronósticos de la cantidad de cuyes que necesita el mercado resultando beneficioso para conocer su comportamiento y poder así saber cómo reaccionar de manera correcta a los diferentes fenómenos que ocurran en este mercado.

Lo cual contribuirá al proceso de surtimiento de materiales e insumos necesarios.

**Tabla N° 18:**  
**El proceso de surtimiento de materiales e insumos necesario es calculado, medido y mejorado constantemente.**

Proceso	Frecuencia	%
No	23	9.8
Si	212	90.2
Total	235	100.0

**Fuente:** Anexo N° 02.

En la Tabla N° 18, el 90.2% indicó que el proceso de surgimiento de materiales e insumos necesarios es calculado, medido y mejorado constantemente, ya que son fundamentales para el correcto funcionamiento de los galpones. Mientras que el 9.8% no lo considera necesario.

**Tabla N° 19:**  
**El surtimiento de materiales e insumos está estandarizado en cuanto a tiempo, secuencia y cantidad.**

Estandarizado	Frecuencia	%
Tiempo	119	50.6
Cantidad	23	9.8
Las tres	70	29.8
Ninguno	23	9.8
Total	235	100.0

**Fuente:** Anexo N° 02.

En la Tabla N° 19, el 50.6% de los productores manifestaron que el surtimiento de materiales e insumos está estandarizado en cuanto a tiempo; el 9.8% en cuanto a la cantidad, el 29.8% en cuanto a tiempo secuencia y cantidad; y el 9.8% en ninguno.

**Tabla N° 20:**

**La empresa mide y controla la eficacia de los pedidos efectuados.**

Mide y controla	Frecuencia	%
No	24	10.2
Si	211	89.8
<b>Total</b>	<b>235</b>	<b>100.0</b>

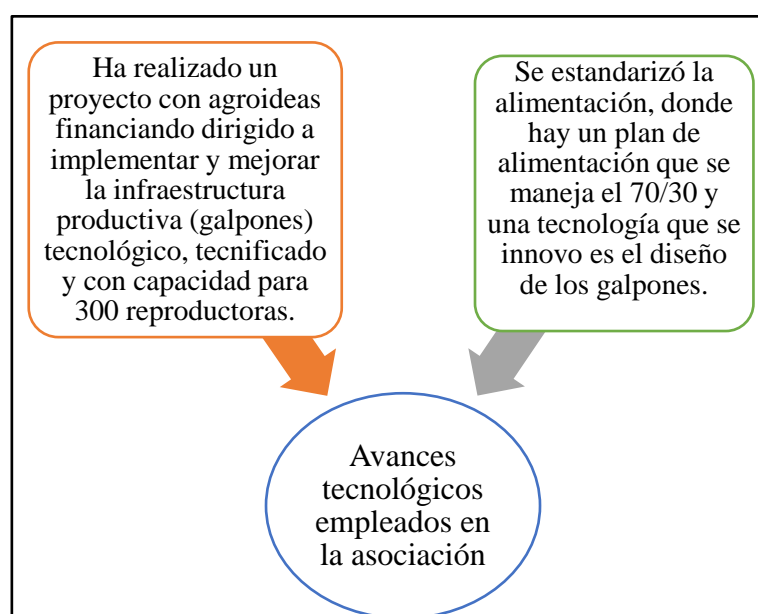
**Fuente:** Anexo N° 02.

En la Tabla N° 20, el 89.8% de las empresas mide y controla la eficacia de los pedidos efectuados, permitiendo así tener Satisfechos y fidelizados a sus cliente al brindarles un buen producto en buen estado con el tiempo necesario para su entrega. Mientras el 10.2% no lo considera necesario.

El segundo instrumento fue una entrevista la cual fue dirigido a los presidentes de las asociaciones productoras de carne de cuy, obteniendo resultados en función a las preguntas planteadas en dicho instrumento.

Para los procesos logísticos se ha utilizado indicadores como avances tecnológicos, procesos logísticos, factores del macro y microentorno y control de dichos procesos.

**Figura N° 29: Avances tecnológicos empleados en la asociación.**

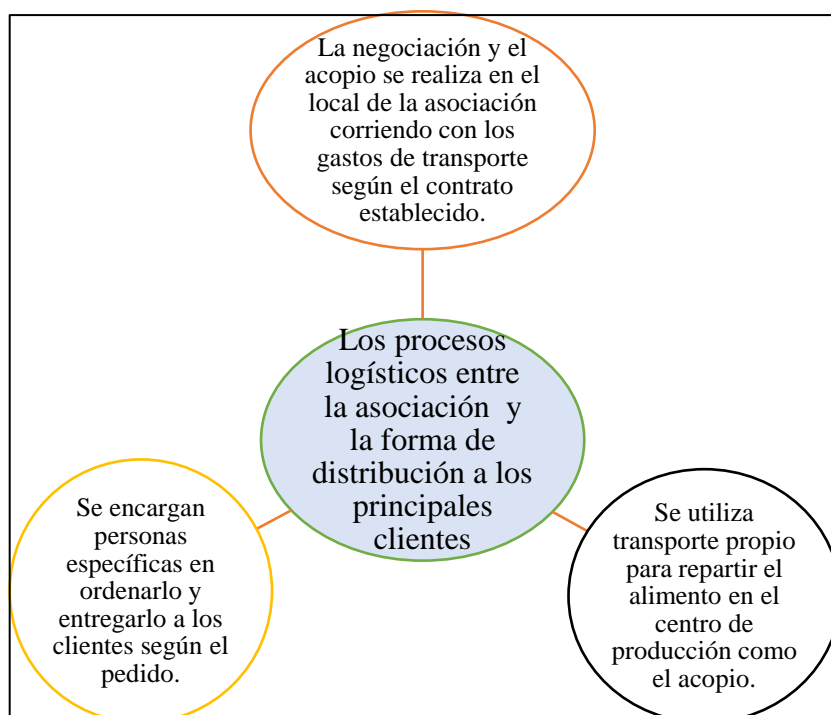


**Fuente:** Anexo N° 01.

En la Figura N° 30, los avances tecnológicos en las asociaciones productoras de cuy no han sido muy explotadas, si hay avances, pero no lo suficiente para tener un potencial exportador. Hay avances como proyectos de mejora para la infraestructura con galpones tecnológicos, un plan de alimentación generando que se desarrollen cuyes en 45 días y ya no en 2 meses. Sin embargo, no han adquirido de ningún sistema nuevo y ninguna maquinaria para reforzar este indicador.

Desde otra perspectiva, las asociaciones tienen procesos logísticos y una forma de distribución a sus principales clientes, establecidas por su presidente y los socios. Por lo que se procedió a recolectar la siguiente información (Figura N° 31).

**Figura N° 30: Los procesos logísticos entre la asociación y la forma de distribución a los principales clientes.**

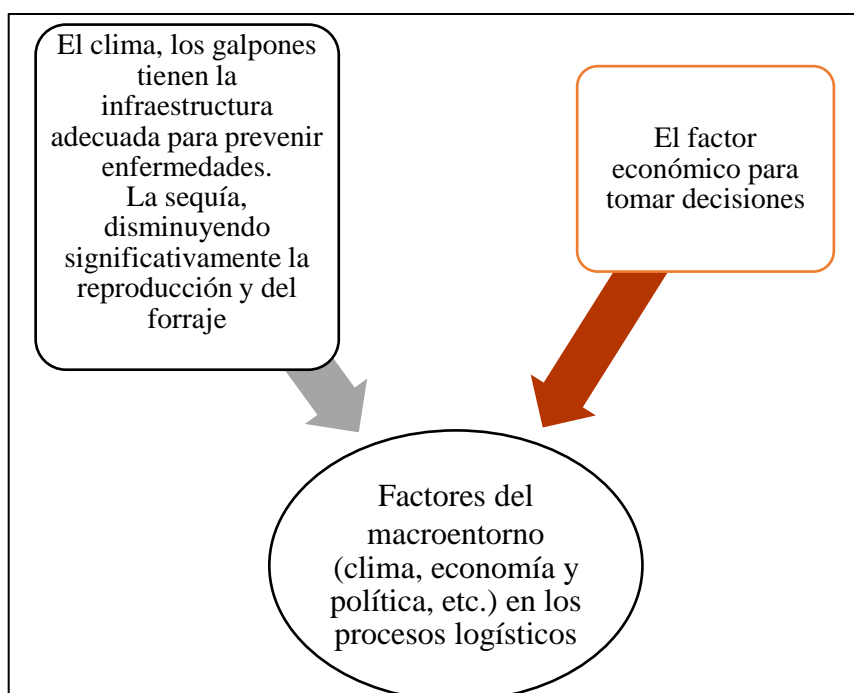


**Fuente:** Anexo N° 01.

En la Figura N° 31, los procesos logísticos entre la asociación y la forma de distribución a sus principales clientes es básica, las negociaciones y el acopio se hace en el local, se utiliza transporte propio para repartir el alimento y hay personas específicas que se encargan de transportar el producto, que según el tipo de contrato puede asumir o no los gastos de distribución.

Así mismo, en los procesos logísticos se debe tener en cuenta los factores del macro entorno como el clima, la economía, la política, etc. Por lo que se procedió a recolectar la siguiente información (Figura N° 32).

**Figura N° 31: Factores del macroentorno en los procesos logísticos**



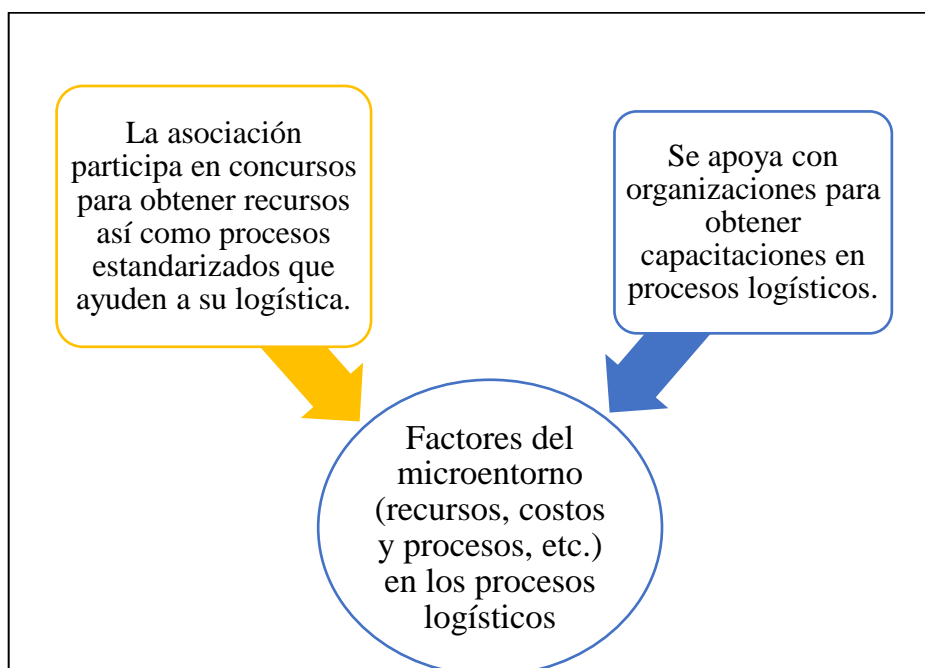
**Fuente:** Anexo N° 01.

En la figura N° 32, los principales factores del macro entorno son el clima y el factor económico. El clima puede traer muchas enfermedades y deshidratación, por lo que si no se tiene una buena infraestructura se corre con el riesgo de perder toda la producción. El clima en el departamento de Cajamarca, también puede generar sequía, reduciendo el alimento de los cuyes como el forraje.

Y con respecto al factor económico es muy importante para tomar decisiones ya sea en la organización o en la producción.

Desde otro enfoque los factores del microentorno en los procesos logísticos como los recursos, los costos y procesos son relevantes, por lo que se procedió a recolectar la siguiente información (Figura N° 33).

**Figura N° 32: Factores del microentorno en los procesos logísticos.**



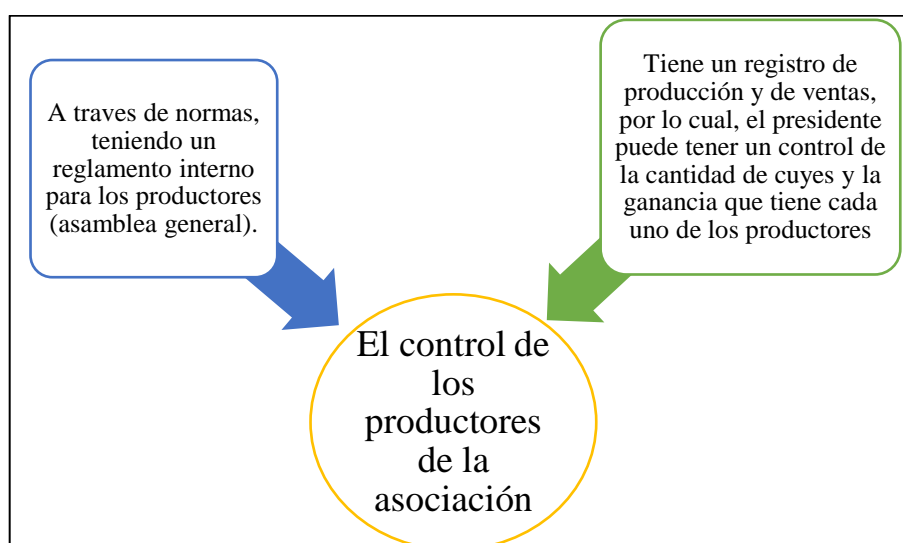
**Fuente:** Anexo N°1.

En la Figura N° 33, los factores del microentorno en las asociaciones productoras de cuy son los recursos, los procesos y los costos. Por eso, las asociaciones participan en concursos para tener financiamiento económico y capacitaciones para que como resultado estandaricen sus procesos y su producto.

Por eso no se debe perder el control de estos procesos, de lo contrario no se cumpliría con las metas estipuladas por las asociaciones. Por lo que se procedió a recolectar la siguiente información (Figura N° 34).



**Figura N° 33: El control de los productores de la asociación.**

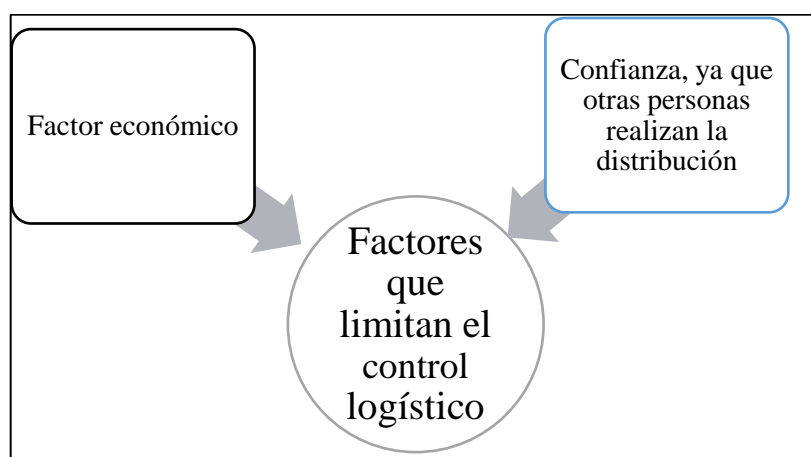


**Fuente:** Anexo N° 01.

En la figura N° 34, el control que se realiza a los productores de las asociaciones es a través de normas, tienen un reglamento interno con sanciones y multas. Tiene un registro de producción y de ventas para supervisar la cantidad de cuyes que se cría así como la utilidad que tiene cada productor.

Sin embargo hay factores que limitan dicho control. Por lo que se procedió a recolectar la siguiente información (Figura N° 35).

**Figura N° 34: Factores que limitan el control logístico.**



**Fuente:** Anexo N° 01.

En la Figura N° 35, los factores que limitan el control logístico son la confianza y el factor económico.

#### **4.4. Discusión**

La presente investigación se planteó tres objetivos específicos, los cuales fueron determinar los factores que influyen en la producción de carne de cuy, analizar la influencia de la gestión empresarial en las asociaciones productoras e identificar los procesos logísticos que se usan en la producción de carne de cuy (*cavia porcellus*), que impide la exportación hacia el mercado de Estados Unidos, en el departamento de Cajamarca, en el año 2016.

Empleando como base teórica a la fundamentación teórica de producción, gestión empresarial, logística y exportación, las cuales son las bases de discusión.

En comparación con el antecedente que proporciona Cruz y Chachapoyas (2016), el cual hace referencia a la capacidad de producción, mencionando que la falta de capacitación técnica limita la exportación, en similitud con la presente investigación que hizo un diagnóstico de la capacidad de producción de productores y asociaciones de Cajamarca en la cual la escasa capacitación técnica ha influido negativamente en las exportaciones de carne de cuy. Posteriormente con respecto al objetivo de gestión empresarial Cruz y Chachapoyas (2016) proporciona como antecedente que las exportaciones tiene factores limitantes como la capacidad de negociación, debido a la desorganización y formación empírica en la parte administrativa, y, a eso se debe incluir la falta de capacitación, asistencia técnica y falta de un plan para el logro de objetivos empresariales establecidos; en comparación con la presente investigación que ha realizado un análisis de la influencia de la gestión empresarial en las asociaciones obteniendo una nula capacitación o asesoría empresarial sobre temas de exportación para los productores (100% de la muestra), derivando en un nulo conocimiento sobre los requisitos y procedimientos de exportación (100% de la muestra); el 89.8% de los productores de la muestra informaron no conocer los programas del estado que ayuda al proceso de internacionalización, ya que estos han sido poco promovidos e insuficiente para

poder ayudar a los productores de cuy en su proceso de internacionalización; para las asociaciones entrevistadas los factores de la gestión empresarial exportadora para la carne de cuy hacia Estados Unidos son principalmente la carencia de normas técnicas sobre la crianza de cuy, la dificultad para obtener permisos de SENASA y también la escasa oferta de profesionales capacitados para la exportación en la localidad. Finalmente en el tercer objetivo de identificar los procesos logísticos que se usan en la producción de carne de cuy (*Cavia porcellus*), que impide la exportación hacia el mercado de Estados Unidos, en el departamento de Cajamarca, en el año 2016; el antecedente que proporciona Alvarado y Franco (2016) que hace referencia a que el factor logístico es un factor limitante de las exportaciones, proponiendo en este campo, la anulación del programa pre embarque, que genera costos logísticos extras, que deriva en la reducción de las exportaciones, a diferencia de la presente investigación que identifico que el 80.4% de los productores (de la muestra) no han recibido capacitaciones sobre la logística para el negocio (logística de abastecimiento, producción y distribución), lo que es perjudicial para la sostenibilidad de la actividad económica de los productores.

## CONCLUSIONES

1. El factor de producción tiene como referente a las granjas de los productores que de forma individual proporcionan 1,277 cuyes por mes; con una cantidad mínima de 100 cuyes y una máxima de 3,000 cuyes en el 2016, año en que la producción de una asociación puede variar de 10,000 a 28,800 cuyes, cantidad considerable, sin embargo, poco significativa para exportar, salvo que las asociaciones decidan unir su producción para vender al exterior y satisfacer la gran demanda internacional; concluyendo que los principales factores que limitan la producción de cuy son, las sequías, enfermedades y el impuesto que se paga por la carne de cuy (IGV), este último para el mercado peruano porque la exportación se encuentra exonerada de este impuesto.
2. El factor de gestión empresarial de las asociaciones se encuentra limitado por la nula capacitación o asesoría empresarial sobre temas de exportación para los productores (100% de la muestra), derivando en un nulo conocimiento sobre los requisitos y procedimientos de exportación (100% de la muestra); el 89.8% de los productores de la muestra informaron no conocer los programas del estado que ayuda al proceso de internacionalización, ya que estos han sido poco promovidos e insuficiente para poder ayudar a los productores de cuy en su proceso de internacionalización; para las asociaciones entrevistadas los factores la gestión empresarial exportadora la carne de cuy hacia Estados Unidos son principalmente la carencia de normas técnicas sobre la crianza de cuy, la dificultad para obtener permisos de SENASA y también la escasa oferta de profesionales capacitados para la exportación en la localidad; en base a la muestra del departamento de Cajamarca se llega a la conclusión que no cuenta con la capacidad de gestión empresarial para que se pueda exportar carne cuy al mercado de Estados Unidos.

3. En el factor logístico se encuentra limitado debido a que el 80.4% de los productores no han recibido capacitaciones sobre la logística para el negocio (logística de abastecimiento, producción y distribución), lo que es perjudicial para la sostenibilidad de la actividad económica de los productores, mientras que el 19.6% de los encuestados si han recibido capacitación sobre logística, logrando elaborar plan de compras, selección de proveedores estratégicos, compartir información estratégica con los proveedores, pronósticos, el surtimiento de materiales e insumos y eficacia en los pedidos.

## **RECOMENDACIONES**

- 1) Se debe mejorar el manejo del recurso hídrico para que dejen de ser vulnerables a las sequías que limitan la producción; también se recomienda mejorar el control sobre los alimentos del cuy, sus tiempos de desparasitación para prevenir enfermedades además de controlar el acceso a los galpones y la utilización de cal en la entrada de estos para su desinfección.
- 2) Las asociaciones deben hacer cambios drásticos para el manejo empresarial en los siguientes puntos: capacitaciones en el manejo administrativo, información sobre proceso de internacionalización y perspectiva sobre el futuro de la asociación. Esto repercutirá en que estas asociaciones puedan estar preparadas empresarialmente para poder exportar carne de cuy hacia Estados Unidos y poder así enfrentar este nuevo reto en el mercado internacional.
- 3) Los procesos logísticos de abastecimiento y producción que se utilizan para la carne de cuy, deben mejorar en el proceso de adquisición de alimentos, medicamentos y el de reproducción (rotación, cruce de razas y organización de los cuyes por java), los cuales permitirá mejorar la inocuidad, tiempos de producción, calidad e incrementar la producción, la cual llevará a la futura exportación de carne de cuy hacia el mercado de Estados Unidos; a las asociaciones también se les recomienda mejorar su tecnología a través de programas con el estado como INIA, AGROIDEAS y PROCOMPITE, además de acceder a capacitaciones sobre gestión logística.

## REFERENCIAS

- Alvarado, & Franco. (2016). *Factores que limitan la competitividad de las exportaciones de uvas Iqueñas, bajo el estado de libre comercio Perú - Corea, 2011 - 2014*. Tesis de grado. Universidad femenina del sagrado corazón. México.
- Agencia Peruana de Noticias (2016). *El 90% de las exportaciones de cuy se encuentra en Estados Unidos*. Recuperado en Octubre de 2016, de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-el-90-las-exportaciones-cuy-se-concentra-estados-unidos-478076.aspx>
- Ballou, R. H. (2004). *Administración de la cadena de suministro*. Pearson Educación. México
- Betancourt, J. (2006). *Navegando por el Cuarto paradigma ,clima y compromiso organizacional"*. Venezuela: T.G.RED 2000.
- Bravo, & Muñoz. (2004). *Factores que limitan el incremento exportador de las pymes de la región del Maule*. Tesis de maestría. Universidad de Talca Chile.
- Caba, N.; Chamorro, O. & Fontalvo. T. (2006). *Gestión de la producción y operaciones*. Editorial Universidad Autonoma del caribe. Colombia
- Carro Paz, R., & González Gómez, D. (2001). *El sistema de producción y operaciones*. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata. Obtenido de [http://nulan.mdp.edu.ar/1606/1/01\\_sistema\\_de\\_produccion.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1606/1/01_sistema_de_produccion.pdf)
- Casafranca, & Pahuachon. (2014). *Factores que limitan la competitividad de las asociaciones de productores de quinua orgánica*. Artículo científico.
- Castells, M. (1997 - 1998). *La era de la información*. Alianza Editorial. Madrid, España.
- Census (2017). *Población de New York*. Recuperado de <https://www.census.gov/programs-surveys/popproj/data/datasets.html>
- Chacholiades, M. (1993). *Economía Internacional* (Segunda ed.). McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2006). *Teoría General de la Administración*. Mexico D.F: Mc Graw-Hill Interamericana editores.
- Cornejo Ramírez, E. (2002). *Comercio internacional: hacia una gestión competitiva*. Lima, Perú: San Marcos.
- Cruz & Chachapoyas. (2016). *Factores en la cadena de valor que limitan el proceso de comercialización internacional de la palta Hass en la asociación Augusta López Arenas de Pitipo - Lambayeque en el 2014*. Tesis de grado. Universidad Privada Juan Mejía Baca.
- Daniels, J. D., Radebauch, L. H., & Sullivan, D. P. (2013). *Negocios Internacionales: Ambientes y operaciones* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación.
- Drucker, P. (1994). *La sociedad Poscapitalista*. Editorial Sudamericana. Buenos Aires, Argentina.
- Felipe, P. & Rodríguez, B. (2014) *Logística del aprovisionamiento. Técnicas cuantitativas para su gestión*. Artículo científico.
- Fred R., D. (2013). *Administración Estratégica* (Décimocuarta ed.). México: Pearson Educación.
- García, J. (2007). *Análisis del mercado de la carne de cuy y estrategias para promover su mayor consumo - caso consumo en los restaurantes de la campaña de Huacho*. Tesis de maestría. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Perú.
- Gil, J. (2006). *"La gestión empresarial bajo el enfoque de las organizaciones inteligentes en la sociedad de información"*. Artículo científico. Revista NEGOTIUM.
- Gregory, N. (2008). *Macroeconomía* (Sexta ed.). New York: Antoni Bosch.
- Gutierrez G. & Prida, B. (1998). *Logística y distribución física. Evolución, situación actual, análisis comparativo y tendencias*. Colombia Ed. McGraw Hill.



Instituto nacional de estadística e informática. (2016). *Censo Nacional Agropecuario 2012*.

Recuperado de: <http://www.inei.gob.pe/>

Instituto Peruano de Economía (2016). *Entrevista a Diego Macera*. Recuperado de

<http://www.ipe.org.pe/>

International Trade Center (ITC) (2016). *Importaciones Trade map*. Recuperado de

<http://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es>

Kotler, P. (2000). *Dirección de marketing*. Ed. Prentice Hall. Madrid, España

Krugman, P., & Obstfeld, M. (2006). *Economía internacional - Teoría y política séptima edición*. Madrid: Pearson education S.A.

La República (2016). *Cuy ingresa a mercados internacionales*. Recuperado en Octubre de 2016, de

<http://larepublica.pe/economia/360942-cuy-ingresa-a-mercados-internacionales>

López, R. (2014). *Logística de aprovisionamiento*. COPYRIGHT. Ediciones Paraninfo, SA. Madrid, España.

Mercado, S. (2000). *Comercio internacional I: Mercadotecnia internacional importación - Exportación*. México: Limusa, S.A. Obtenido de

[https://books.google.com.pe/books?id=YHMWIynwS0cC&printsec=frontcover&source=gb\\_s\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=YHMWIynwS0cC&printsec=frontcover&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Minervini, N. (2002). *Manual del exportador*. México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO.

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2017). *Minagri estadísticas*. Obtenido de

<http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=publicaciones/anuarios-estadisticos>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2009). *Guía de envases y embalajes*. Obtenido de:

<http://www.dirceturcusco.gob.pe/wp-content/uploads/2015/08/Guia-De-Envases-y-Embalajes.pdf>.

Ministerio de Economía y Finanzas. (27 de 07 de 2011). *Texto de la ley del impuesto general a las ventas e impuesto selectivo al consumo*. Lima: Dirección de políticas públicas. Obtenido de Dirección de la Política de Ingresos Públicos:

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:yePNjllwpHgJ:https://www.mef.gob.pe/>

Monterroso , E. (2000). *El proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento*. Obtenido de <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/logistica.pdf>

Negron, D. F. (2009). *Administración de Operaciones*. Mexico DF: Cengage Learning Editores.

Olaya, M. (2007). *Módulo logística integral*. Artículo científico. Universidad Nacional Abierta - UNAD

Organización Mundial del Comercio. (05 de Octubre de 1973). *Convenio Nacional para la simplificación y armonización de los regímenes aduaneros*.

PROMPERÚ (2016). *Exportaciones peruanas*. Obtenido de: <https://www.promperu.gob.pe/>

Rojas, L.; Arape, E. & Torres, R. (2001). *"Posmodernidad: lógicas organizacionales, lógicas tecnológicas" en Organizaciones Transcomplejas*, IMOSMO - CONICIT (23 - 80).

Strickland, A. A. (2012). *La administración estratégica es el proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Superintendencia Nacional de Administración Aduanera y Tributaria (SUNAT) (2016). *Empresas Exportadoras*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/>

Vara, A. (2012). *7 Pasos para una tesis exitosa* (Tercera ed.). Chiclayo: USMP.

Vilcarromero, R. (2013). *La Gestión en la Producción*. Lima: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilazo.

## ANEXOS

- ✓ Anexo N° 01: Entrevista realizada a los presidentes de las asociaciones de cuy.

### Producción:

- ¿Cuánta producción de cuy tuvo su empresa/asociación en el año 2016?
- ¿Qué razas de cuy son con las que crían en su empresa o asociación?
- ¿Cuáles son las medidas sanitarias que utilizan para prevenir la mortandad de los cuyes?
- ¿Cuáles son sus costos en general para la producción de cuy?
- ¿Cada cuánto tiempo hay rotación de los cuyes?
- ¿Cuáles son las limitaciones en la producción de cuy?
- ¿Cree usted que la provincia de Cajabamba cuenta con la capacidad para exportar?

### Gestión Empresarial:

- ¿Cuál es su perspectiva del futuro de su empresa o asociación?
- ¿Considera que su asociación tiene la capacidad organizacional para exportar? ¿Por qué?
- ¿Cuál es el problema para que empiece a exportar la carne de cuy a al país de Estados Unidos?
- ¿Considera necesaria la empleabilidad de un plan de exportación? ¿Si o No? ¿Por qué?
- ¿La planificación en su asociación es oral, escrita o computarizada?
- ¿Cuál es la situación legal de su asociación y los productores que la conforman?  
¿Cree que se pueda mejorar? ¿Por qué?
- ¿Cómo fijan sus precios de venta?
- ¿Cuál es su margen de ganancia por cuy o kg?

- ¿Cuál es el precio de venta del cuy?
- ¿Qué tipo de procesos de control realiza la asociación al momento de abastecerse de recursos?
- ¿La información obtenida en una campaña es utilizada para la próxima? ¿De qué manera?

#### Procesos Logísticos:

- ¿Qué avances tecnológicos están empleando en la asociación?
- ¿Cómo son los procesos logísticos entre su empresa o asociación y la forma de distribución a sus principales clientes?
- ¿Qué factores del macroentorno (Clima, economía y política, etc.) toman en cuenta para sus procesos logísticos?
- ¿Qué factores del microentorno (recursos, costos y procesos, etc.) toman en cuenta para sus procesos logísticos?
- ¿Cómo se realiza el control de los productores de su asociación?
- ¿Qué factores limitan el control en su logística?

- ✓ Anexo N° 02: Encuesta a los productores de cada asociación de carne de cuy.

**Información Básica**

Nombres y Apellidos: .....

Edad: .....

Teléfono: .....

DNI: .....

Ciudad: .....

Nombre de la Asociación:.....

**Producción en los cuyes**

1. ¿Qué cantidad de cuyes tuvo en promedio en la granja en el año 2016?

2. ¿Cuál es el alimento que le da diariamente a sus cuyes?

3. ¿Cada cuánto tiempo los desparasita?

4. ¿Cuenta con la infraestructura adecuada en su empresa?

- a. Si
- b. No

5. ¿Qué cantidades de cuyes distribuyen en las jabas?

6. ¿Cuál es tipo de cruce de raza que emplean para sus cuyes?
- a. Entre las mismas razas
  - b. Entre diferentes razas
7. ¿Qué cantidad de cuyes tuvo en promedio en su granja en el año 2015?

**Gestión empresarial en las asociaciones:**

8. ¿Cuál es su nivel de educación?
- a. Primaria
  - b. Secundaria
  - c. Universidad
  - d. Ninguna
9. ¿Recibe capacitaciones o asesoría empresarial para manejar su empresa?
- a. Si
  - b. No
10. ¿Tiene alguna fuente de financiamiento?
- a. Si
  - b. No
- ¿Cuál? \_\_\_\_\_
11. ¿Tiene contactos comerciales?
- a. Si
  - b. No
- ¿Cuál? \_\_\_\_\_
12. ¿Existe colaboración entre los productores de la zona?
- a. Si
  - b. No
13. ¿Conoce quién es su competencia?
- a. Si
  - b. No
- ¿Cuáles?

14. ¿Conoce que departamentos son los que más producen carne de cuy?
- a. Si
  - b. No
- ¿Cuáles?\_\_\_\_\_
15. ¿Conoce cuáles son los riesgos que enfrenta su negocio?
- a. Si
  - b. No
- ¿Cuáles?\_\_\_\_\_
16. ¿Dispone de algún sistema para la captación de nuevos clientes?
- a. Si
  - b. No
- ¿Cuál?\_\_\_\_\_
17. ¿Dispone de capital para invertir en su negocio?
- a. Si
  - b. No
18. ¿Alguna vez ha recibido capacitaciones o asesoría empresarial para exportar?
- a. Si
  - b. No
19. ¿Conocen cuáles son los requisitos para exportar?
- a. Si
  - b. No
20. ¿Conoce los procedimientos de exportación?
- a. Si
  - b. No
21. ¿Conoce programas del estado que ayude al proceso de internacionalización?
- a. Si
  - b. No
- ¿Cuáles?\_\_\_\_\_

22. ¿Su empresa cuenta con planificación tanto en producción como en ventas?

- a. Si
- b. No

**Procesos logísticos:**

23. ¿Posee su empresa un Plan de Compras Actualizado?

- a. Si, y se encuentra operando
- b. Sí, pero no se encuentra actualizado
- c. Sí, pero no estamos satisfechos con los resultados
- d. Se encuentra en etapa de elaboración
- e. No existe y no está dentro de los planes a corto plazo

24. ¿Su empresa realiza preselección y selección de proveedores estratégicos?

- a. Si, se maneja de forma permanente
- b. Sí, pero no estamos satisfechos con los resultados
- c. No, pero reconocemos que es necesario realizarlo
- d. No, y desconocemos como realizarlo
- e. No se considera necesario

25. ¿Su empresa comparte información estratégica con los proveedores?

- a. Si, se comparten planes, pronósticos y estrategias
- b. Sí, pero se centra en pronósticos de la demanda
- c. No, se estima como riesgoso
- d. No, pues no se poseen proveedores definidos
- e. Algunas veces

26. Para las decisiones de compras se tienen en cuenta, principalmente, factores de tipo:

- a. Financiero y administrativo
- b. Ventas y servicio al cliente
- c. Capacidad de almacenamiento



27. ¿En su empresa han hecho uso de los servicios de un operador logístico?
- a. Si
  - b. No
  - c. Desconoce que es un operador logístico
28. ¿Alguna vez ha recibido capacitación logística para su negocio?
- a. Si
  - b. No
29. ¿Se realizan las estimaciones o pronósticos de la cantidad de cuyes que necesita el mercado?
- a. Si
  - b. No
30. ¿El proceso de surtimiento de materiales e insumos necesario es calculado, medido y mejorado constantemente?
- a. Si
  - b. No
31. ¿El surtimiento de materiales e insumos está estandarizado en cuanto a tiempo, secuencia y cantidad?
- a. Tiempo
  - b. Cantidad
  - c. Secuencia
  - d. Las tres
  - e. Ninguna
32. Se mide y controla la eficacia de los pedidos efectuados por la empresa teniendo en cuenta pedidos completos a tiempo, con documentación perfecta y sin daños a la mercancía.
- a. Si
  - b. No

✓ **Anexo N° 03: Matriz de consistencia**

Titulo	Problema	Objetivos	Marco teórico	Hipótesis	Variables
Análisis de los factores que limitan la exportación de carne de cuy ( <i>cavia porcellus</i> ) hacia el mercado de Estados Unidos, en el departamento de Cajamarca, en el año 2016.	¿Cuáles son los principales factores que limitan la exportación de carne de <i>Cavia porcellus</i> en el departamento de Cajamarca al 2016 hacia el mercado de EE.UU?	<p>Objetivo general</p> <p>Analizar los principales factores que limitan la exportación de carne de <i>Cavia porcellus</i> en el departamento de Cajamarca al 2016 hacia el mercado de EE.UU</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Determinar los factores que influyen en la producción de carne de <i>Cavia porcellus</i> que obstaculiza la exportación.</li> <li>b) Analizar la influencia de la gestión empresarial en las asociaciones de producción de carne de <i>Cavia porcellus</i>, que dificulta la exportación.</li> <li>c) Identificar los procesos logísticos que se usan las asociaciones de producción de carne de <i>Cavia porcellus</i>, que dificulta la exportación hacia el mercado de EE.UU.</li> </ul>	<p>Fundamentación legal de las exportaciones</p> <p>Es el régimen aduanero que permite la salida del territorio nacional de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior (SUNAT, 2012)</p>	<p>Los principales factores que limitan las exportaciones de la carne de <i>Cavia porcellus</i> en el departamento de Cajamarca al 2016 hacia el mercado de EE.UU son la baja producción, la ineficiente gestión empresarial y los inadecuados procesos logísticos,</p>	<p>Variable independiente</p> <p>Factores Limitantes (Variable independiente)</p> <p>Variable dependiente</p> <p>Exportaciones (Variable dependiente)</p>

✓ **Anexo N° 04: Matriz de Operacionalización de variables.**

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento	Fuente/Informante
Variable Independiente: Factores Limitantes	Administrativos	Gestión de las cadenas productivas	Encuesta	Cuestionario	Productores
		Gestión empresarial	Entrevista	Guía de entrevista	Presidente de la asociación
			Revisión documentaria	Ficha de registro / Documentación de la asociación	Presidente de la asociación
		Gestión logística	Entrevista / Encuesta	Guía de entrevista/ cuestionario	Presidente de la asociación / Productores
Variable Dependiente: Exportaciones de carne de <i>Cavia porcellus</i>	Económica	Cantidad Exportada	Revisión documentaria	Referencias Bibliográficas	SUNAT TRADEMAP PROMPERÚ SIICEX
		Valores exportados	Revisión documentaria	Referencias Bibliográficas	SUNAT TRADEMAP PROMPERÚ SIICEX
		Precio	Revisión documentaria	Referencias Bibliográficas	SUNAT SIICEX

✓ Anexo N° 05: Fotos



Figura N° 35: Foto de logo de la asociación



Figura N° 36: Foto con el representante de la asociación Buenaventura





**Figura N° 37: Infraestructura de la asociación Buenaventura**



**Figura N° 38: Infraestructura de los galpones**





**Figura N° 39: Entrevista con el representante de la ONG CEDEPAS**



**Figura N° 40: Infraestructura de galpones.**