

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE COMERCIO Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES



“Factores determinantes para la exportación de frambuesa (*Rubus idaeus L.*) en la Asociación de Mujeres los Rosales de Kañaris: lineamientos de un plan estratégico para el periodo 2018 – 2022”

Tesis que presentan:

Bach.: CRISTHIAN ARTURO ALVARADO FIESTAS

Bach.: MARTIN FERNANDO TANTACHUCO VARGAS

Para optar el título profesional de
LICENCIADO EN COMERCIO Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES

Lambayeque – Perú

Enero - 2018

**“FACTORES DETERMINANTES PARA LA EXPORTACIÓN DE
FRAMBUESA (*RUBUS IDAEUS L.*) EN LA ASOCIACIÓN DE MUJERES
LOS ROSALES DE KAÑARIS: LINEAMIENTOS DE UN PLAN
ESTRATÉGICO PARA EL PERIODO 2018 – 2022”**

Decreto de sustentación N° 001 – 2018 – U.I. – FACEAC

De fecha 05 de enero del 2018

Cristhian Arturo Alvarado Fiestas
Bachiller

Martín Fernando Tantachuco Vargas
Bachiller

Econ. Julio César Romero Sánchez
Asesor

Presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Comercio y
Negocios Internacionales

Aprobado por el jurado:

Lic. Adm. Guido Alarcón Villanueva
Presidente

Econ. Pedro Yesquén Zapata
Secretario

Econ. Segundo Bocanegra Campos
Vocal

Dedicatoria

A Dios.

*Por darme vida y fuerza constante
en momentos difíciles, permitiéndome cumplir
con mi plan de vida.*

A mis padres.

*Carmen Fiestas y Roberto Alvarado,
por apoyarme en todo momento en las decisiones
para el logro de mis metas, por sus consejos,
valores inculcados y por ser una guía incondicional.*

A mis maestros.

*Por su gran aporte a mi desarrollo profesional,
su motivación para la culminación de esta tesis,
por su trabajo y por su impulso en mi formación académica.*
Cristhian Arturo Alvarado Fiestas

A Dios.

*Por haberme permitido llegar hasta este punto y
haberme dado salud para lograr mis objetivos,
además de su infinita bondad y amor.*

A mi madre Lucila Esther.

*Por haberme apoyado en todo momento,
por sus consejos, sus valores, por la motivación
constante que me ha permitido ser una persona de bien,
pero más que nada, por su amor.*

A mi padre Hernán Alfonso.

*Por los ejemplos de perseverancia y constancia
que lo caracterizan y que me ha infundado siempre,
por el valor mostrado para salir adelante*

A mis maestros.

*Por las enseñanzas que recibí en aulas para
el desarrollo de mi vida profesional.*

Martin Fernando Tantachuco Vargas

Agradecimiento

Agradecimiento especial a todos quienes formaron parte del desarrollo de esta tesis, en primer lugar, a la Asociación de Mujeres los Rosales de Cañaris por su constante guía, por acogernos en sus campos de cultivo, hogares y locales en las diferentes visitas realizadas a su distrito para lograr el desarrollo de los objetivos planteados; en especial, al dirigente Cesar Humberto Lucero Huamán, contacto principal y brazo derecho para la obtención de importante información sobre el proyecto precedente de frambuesa y sobre los miembros de la organización.

A nuestro maestro, asesor de tesis y amigo el economista Julio César Romero Sánchez por sus enseñanzas, paciencia y motivación dada a lo largo de todo el trayecto para lograr la satisfactoria culminación de esta investigación.

A la Municipalidad Distrital de Cañaris y el Gobierno Regional de Lambayeque por su confianza en la presente tesis y por su apoyo constante a la asociación; así mismo, a los especialistas de Sierra Exportadora y asesores independientes por compartir sus valiosos conocimientos sobre el cultivo de frambuesa y asociatividad para el afianzamiento de la información de la presente.

Y finalmente, a nuestros amigos por su consecuente preocupación y ayuda mutua a lo largo de todo el trayecto que propició este trabajo investigativo.

Autores

Índice general

Resumen	VII
Abstract	VIII
Introducción	IX
Capítulo 1: Problema de investigación	1
1.1. Situación problemática	1
1.2. Formulación del problema	3
1.3. Objetivos de la investigación	3
1.3.1. Objetivo general	3
1.3.2. Objetivos específicos	3
1.4. Justificación del estudio	4
1.5. Limitaciones del estudio	4
Capítulo 2: Marco teórico	5
2.1. Antecedentes de la investigación	5
2.1.1. Internacionales	5
2.1.2. Nacionales	8
2.1.3. Locales	10
2.2. Base teórica	13
2.2.1. Frambuesa	13
2.2.2. Exportación	31
2.2.3. Gestión asociativa	33
2.2.4. Plan estratégico	36
2.3. Definición de términos	38
2.3.1. Desarrollo	38
2.3.2. Desarrollo económico	39
2.3.3. Asociatividad	39
2.3.4. Plan estratégico	39
2.4. Hipótesis	39
2.4.1. Hipótesis general	39
Capítulo 3: Metodología	40

3.1. Población y muestra.....	40
3.1.1. Población.....	40
3.2. Diseño metodológico	40
3.2.1. Diagnóstico.	40
3.2.2. Vocaciones.....	42
3.2.3. Objetivos estratégicos.	43
3.3. Operacionalización de las variables.....	45
3.3.1. Variables.	45
3.3.2. Cuadro de operacionalización de variables.....	46
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	47
3.4.1. Metodología de entrevista.....	47
3.4.2. Base de datos.....	48
3.4.3. Revisión documentaria.....	48
Capítulo 4: Resultados y discusión	49
4.1 Resultados de la investigación.....	49
4.1.1. Descripción de la muestra.....	49
4.1.2. Factores fundamentales para la exportación de frambuesa (<i>Rubus idaeus L.</i>) en la Asociación de Mujeres los Rosales de Kañaris.	50
4.1.2.1. Diagnóstico de la situación actual de la asociación.	50
4.1.2.2. Factores que limitan la exportación de frambuesas (<i>Rubus idaeus L.</i>) en la Asociación de Mujeres los Rosales de Kañaris.....	62
4.1.2.3. Lineamientos estratégicos para la exportación de frambuesas (<i>Rubus idaeus L.</i>) en la Asociación de Mujeres los Rosales de Kañaris.	71
4.2 Discusión de resultados	80
Conclusiones y Recomendaciones.	83
Conclusiones.....	83
Recomendaciones	85
Referencias	87
Anexos.....	91

Índice de tablas

Tabla 1 Ficha Técnica de la frambuesa (<i>Rubus idaeus</i> L.)	15
Tabla 2 Descripción del arancel de aduanas	19
Tabla 3 Designación de la mercancía en Estados Unidos.....	20
Tabla 4 Detallado para la paletización de las frambuesas	24
Tabla 5 Comparación entre tiempos del transporte aéreo y marítimo	25
Tabla 6 Exportaciones peruanas de frambuesas	27
Tabla 7 Precio promedio en USD/KG de la partida 0810.20.00	28
Tabla 8 Costos de Producción.....	29
Tabla 9 Costos de exportación	30
Tabla 10 Costos de cotización del flete aéreo.....	31
Tabla 11 Ejemplo de matriz de potencialidades, limitaciones y problemas	41
Tabla 12 Cuadro de operacionalización de variables	46
Tabla 13 Junta directiva de la asociación	59
Tabla 14 Matriz FODA de la asociación	61
Tabla 15 Características del fruto producido por la asociación	63
Tabla 16 Tiempos de tránsito nacional	65
Tabla 17 Exportaciones peruanas de frambuesas	67
Tabla 19 Matriz de potencialidades, limitaciones y problemas de la Asociación de Mujeres Los Rosales de Cañaris.....	73
Tabla 20: Actividades y tareas	79
Tabla 21 Flujo económico y financiero de plantación de frambuesas en el distrito de Cañaris...	91
Tabla 22 Ratios del proyecto de plantación de frambuesa en el distrito de Cañaris	92

Índice de figuras

Figura 1: Diagrama del flujo de procesos de la frambuesa.....	17
Figura 2: Envasado para frambuesas	22
Figura 3: Cajas para la exportación	23
Figura 4 Gráfico de distribución física internacional	27
Figura 5 Fases de la planificación estratégica.....	37
Figura 6 Árbol de efectos.....	44

Figura 7 Árbol de causas.....	44
Figura 8 Lógica de la intervención	45
Figura 9 Número de personas sin laborar en el hogar	51
Figura 10 Procedencia de agua para consumo	51
Figura 11 Nivel educativo.....	52
Figura 12 Mapa vial de Cañar - Seg Seg.....	56
Figura 13 Fijación de precios en la asociación	57
Figura 14 Percepción de ingresos con ejecución de proyecto de frambuesa	60
Figura 15 Características de frambuesa cultivada en Cañar	62
Figura 16 Determinación de costos y precios en la asociación	66
Figura 17 Árbol de problemas	77
Figura 18 Árbol de medios y fines.....	78
Figura 19 Entrada de parcela productiva de frambuesa.....	98
Figura 20 Vivero - almacén de brotes.....	98
Figura 21 Capacitaciones y reuniones con asociados	99
Figura 22 Conversatorios y entrevistas a asociados	99

Índice de anexos

Anexo A Evaluación económica financiera de la plantación de frambuesas en el distrito de Cañar	91
Anexo B Guía de entrevista a dirigente de la asociación.....	93
Anexo C Guía de entrevista a especialistas	95
Anexo D Lista de asociados.....	97
Anexo E Registros fotográficos de la investigación	98

Resumen

La presente investigación titulada “Factores determinantes para la exportación de frambuesa (*Rubus idaeus L.*) en la Asociación de Mujeres los Rosales de Kañaris: lineamientos de un plan estratégico para el periodo 2018 – 2022”, tiene como objetivo principal determinar los factores fundamentales que viene limitando la exportación de frambuesa (*Rubus idaeus L.*) en la Asociación de Mujeres los Rosales de Kañaris. Es por ello que, esta investigación cualitativa – descriptiva no experimental utiliza como muestra a los 30 miembros de la asociación en estudio. Las conclusiones a las cuales se llegaron fueron que la Asociación de Mujeres los Rosales de Kañaris cuentan con una débil organización, además de poseer escaso recursos, una baja educación y falta de servicios básicos, generando que existan factores operativos y organizacionales limitantes para la exportación de frambuesas como la baja cantidad de terreno con instalaciones de frambuesa, la poca confianza entre cierto grupo de asociados, la escasa mano de obra calificada, el desconocimiento de fuentes de financiamiento y los bajos recursos económicos de los socios; razón por la cual se propone unos lineamientos estratégicos en el que se establece como objetivo general incrementar la producción de frambuesas, y como actividades incrementar el conocimiento de herramientas de financiamiento, contratar técnicos con conocimientos en el cultivo de frambuesas, incrementar el nivel de confianza entre los asociados y contratar técnicos administrativos que potencien la asociatividad y sus capacidades para la exportación.

Palabras clave: Exportación, frambuesas, asociatividad, plan estratégico.

Abstract

The following investigation titled "Determining factors for the exportation of raspberry (*Rubus idaeus L.*) in the Association of Women the Rose Bushes from Kañaris: guidelines of a strategic plan for the period 2018 - 2022", has as main objective to determine the fundamental factors that are limiting the export of raspberry (*Rubus idaeus L.*) in the Association of Women the Rose Bushes from Kañaris. This is a non-experimental descriptive qualitative investigation which uses the 30 members of the association under study as a sample. The conclusions were that Association of Women the Rose Bushes from Kañaris has a weak organization, besides having low economical incomes, low education and lack of basic services, generating operational and organizational limiting factors for the export of raspberries, such as the low amount of land with raspberry facilities, the lack of trust among a certain group of associates, the scarcity of qualified labor, the lack of knowledge of funding sources and the low economic resources of the partners; this is why it proposes strategic guidelines in which it is established as a general objective to increase the production of raspberries, and as activities increase knowledge of financing tools, hire technicians with knowledge in the cultivation of raspberries, increase the level of confidence between the associates and hiring administrative technicians that promote the associativity and their capacities to export.

Key words: Export, raspberries, associativity, strategic plan.

Introducción

La presente tesis de diseño cualitativa – descriptiva – no experimental busca determinar los factores que limitan la exportación de frambuesa (*Rubus idaeus L.*) en la Asociación de Mujeres los Rosales de Kañaris, debido a que en esta asociación se contaba con un plan de exportación de dicho producto, el cual fue ejecutado por la entidad gubernamental Sierra Exportadora, a través de la instalación de una parcela demostrativa; sin embargo a pesar de ello no se ha logrado concluir con dicho plan, por lo que la presente investigación pretende lograr determinar los factores que están limitando la exportación de frambuesa en la mencionada asociación, además de proponer lineamientos para un plan estratégico que busque lograr hacer realidad su internacionalización, para lo cual la investigación se ha estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo I se presenta el problema de investigación teniendo en cuenta la situación de la Asociación de Mujeres los Rosales de Kañaris, además de los objetivos y la justificación por la cual se viene realizando la presente investigación.

En el capítulo II se presenta los antecedentes de la investigación, así como las bases teóricas en la cual se basa la presente tesis y la hipótesis la cual afirma que al desarrollar lineamientos estratégicos orientados a la mejora de la gestión asociativa de la Asociación de Mujeres los Rosales de Kañaris logrará la exportación de frambuesa (*Rubus idaeus L.*).

En el capítulo III se presenta la metodología de la investigación, donde se detalla el diseño metodológico, la población y muestra, la operacionalización de las variables y las técnicas de recolección y análisis de datos.

En el capítulo IV se presenta los resultados de la investigación, así como los lineamientos del plan estratégico que los investigadores presentamos para contribuir con el desarrollo de la Asociación de Mujeres los Rosales de Kañaris. Además, en el mismo capítulo se presenta la discusión de los resultados comparando los resultados obtenidos en la presente investigación y los resultados obtenidos en otras investigaciones, las cuales fueron presentadas previamente en los antecedentes de esta investigación.

Finalmente se presenta las conclusiones y las recomendaciones en base a los resultados obtenidos por cada uno de los objetivos específicos que presenta esta investigación.

Capítulo 1: Problema de investigación

1.1. Situación problemática

El departamento de Lambayeque tiene como actividades económicas primordiales el comercio, la manufactura y la agricultura las cuales aportan 8,257,938 miles de nuevos soles al PBI nacional según (INEI, 2016), de modo que, el desarrollo de las pequeñas comunidades productoras del departamento se encuentra dentro del aprovechamiento de sus propios recursos, capacidades y potencialidades en la región que le generen mayor rentabilidad y permitan su expansión a mercados internacionales.

Dentro del ámbito de investigación, en el distrito de Cañaris se encuentra la “Asociación de Mujeres los Rosales de Cañaris” un conjunto de 30 pequeños productores de maíz, naranjo, legumbres, maracuyá y papa que, dado sus recursos estudiados, fueron escogidos en el año 2012 por Sierra y Selva Exportadora para la instalación de una prometedora planta productiva de frambuesa (*Rubus idaeus L.*) en la localidad de Seg Seg ubicada en el mismo distrito, para el desarrollo económico de toda la comunidad y su articulación con los mercados internacionales gracias a la diversificación de cultivos de alta rentabilidad.

En el mencionado proyecto se instalaron 5,000 plantones de frambuesa de las variedades “Meeker” y “Heritage” de las cuales solo la última logró desarrollarse satisfactoriamente; estas fueron plantadas sobre camellones en una hectárea con manejo de riego tecnificado a través de un sistema por goteo; luego de la implementación del cultivo se brindaron capacitaciones sobre los procedimientos de la plantación, buenas prácticas agrícolas, poda de formación de las plantas, procedimientos de riego tecnificado y fertilización y cosecha, selección, clasificación y empaque de frutos siendo la parcela transferida a la asociación el 8 de diciembre del 2015 según Cesar Humberto Lucero Huamán (2016) representante de los asociados, el cual mencionó que las

principales dificultades de la misma fue la continuidad del proyecto por la carencia de interés y planificación posterior a la entrega del proyecto el cual necesitaba mejoras técnicas en el sistema de riego. Los miembros en conversatorios de diagnóstico no definían una visión adecuada de la organización para el desarrollo del proyecto sin acompañamiento de otra institución, valiéndose de pequeñas capacitaciones del gobierno regional los cuales les recomendaban otros productos para poner en marcha sus actividades que en principio serían direccionadas a la exportación de la frambuesa.

Los problemas principales determinados en la asociación fueron los relacionados con su carencia de planificación para el adecuado aprovechamiento del proyecto de exportación de frambuesa que presenta limitantes para su exportación en la misma asociación como consecuencia de que sus miembros están supeditados a lo que les recomienden expertos foráneos de la región o a intereses personales que obstruyen los objetivos comunes de sus miembros. Por otra parte, se observó el gran índice de inasistencias a las reuniones acordadas por los dirigentes lo que no permitía coordinar las actividades a desarrollar además de la desconfianza para la propuesta de grandes proyectos que involucren a todos los asociados estando acostumbrados a trabajar individualmente en sus terrenos de cultivo sirviendo la organización únicamente como medio para capacitarse sobre precios o productos y obtener ayuda externa.

Con respecto al proyecto de producción de frambuesa, no se lograron los resultados esperados debido a la baja productividad de la variedad “Meeker” la cual fue sembrada en mayor cantidad teniendo únicamente desarrollada la variedad “Heritage” en menor cantidad lo cual no permitió su exportación; sin embargo, el dirigente enfatizó la calidad y cantidad del fruto de la variedad desarrollada, de la cual tienen plantones a la espera de una reconversión total y ampliación de la

parcela productiva a las 60 hectáreas disponibles de la asociación y 200 en las comunidades aledañas para lograr demandas internacionales.

La problemática que viene presentando la asociación frena su desarrollo a pesar de la inversión en grandes proyectos rentables debido a: la presencia de limitantes para la exportación, la carencia de una estrategia planificada que permita a los miembros trabajar en conjunto para lograr sus objetivos de internacionalización, su falta de conocimientos para el desarrollo de sus potencialidades y la falta de recursos económicos; por lo cual se enfatiza la necesidad de determinar adecuadamente cuáles representan limitantes en la asociación para poder lograr la exportación de frambuesa y proponer los lineamientos de un plan estratégico que permita el aprovechamiento de sus propios recursos para su crecimiento dadas las oportunidades de internacionalización que según SUNAT (2017) empresas como Complejo Agroindustrial Beta SA vienen desarrollando con la exportación de frambuesas.

1.2. Formulación del problema

¿Qué factores limitan la exportación de frambuesa (*Rubus idaeus L.*) en la Asociación de Mujeres Los Rosales del distrito de Cañaris?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general.

Determinar los factores fundamentales que limitan la exportación de frambuesa (*Rubus idaeus L.*) en la Asociación de Mujeres los Rosales de Cañaris.

1.3.2. Objetivos específicos.

1. Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la Asociación de Mujeres los Rosales de Cañaris acerca de sus capacidades productivas, comerciales, organizacionales y de gestión.

2. Identificar los factores que limitan la exportación de frambuesa (*Rubus idaeus L.*) en la Asociación de Mujeres los Rosales de Kañaris.
3. Plantear los lineamientos de un plan estratégico que permita la exportación de frambuesa (*Rubus idaeus L.*) en la Asociación de Mujeres los Rosales de Kañaris.

1.4. Justificación del estudio

La investigación presenta una justificación teórica y práctica dado que, la determinación de factores limitantes de la exportación en la asociación permitirán obtener documentación que sirva a posteriores estudios a servicio de la Asociación de Mujeres los Rosales de Kañaris, mientras que los lineamientos estratégicos propuestos ayudarán a la solución de la problemática en sus factores organizacionales, comerciales y de gestión permitiéndole aprovechar sus potencialidades para lograr la exportación de frambuesa lo cual contribuirá a la mejora de la situación actual de los pobladores.

1.5. Limitaciones del estudio

- **Accesibilidad:** Se presentan dificultades para el acceso a la localidad donde se ubica la planta productiva la cual presenta carretera asfaltada y tramos de trocha sin asfaltar, además de que, se debe disponer de rutas previas a otros lugares que sirven de anexo.
- **Información:** El ente ejecutor del proyecto en el distrito cuenta con información clasificada que no se le permite difundir por lo cual para algunos indicadores se deberá utilizar medios secundarios.

Capítulo 2: Marco teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Internacionales.

Las potencialidades de los berries de exportación como cultivo rentable e inclusivo, inician con estudios de mercados que determinaron su demanda real; Rodríguez y Juárez (1995) en su estudio, con el objetivo principal de analizar la demanda internacional de los frutos producidos en México para el mercado internacional como fresco, congelado y procesado, el cual indica las principales razones que explican el interés que ha despertado la atracción del estudio de estos frutos, sobre todo en el ámbito de las dependencias gubernamentales, donde destacan principalmente: elevada rentabilidad, rápido retorno, uso intensivo de mano de obra, versatilidad de los frutos para su consumo y grandes posibilidades de exportación; teniendo como conclusión que, debido a la rápida expansión del mercado, es necesario la consolidación de organizaciones sólidas para garantizar los envíos regulares y la calidad de producción establecida en los contratos.

Los autores proponen también tomar en cuenta, además de las variables usuales de potencial exportador (costo de los factores tierra, mano de obra, capital, precios) considerar las ventanas que abren la comercialización contra estación el cual es el principal atractivo para un exitoso plan internacional de comercialización de los berries entre ellos la frambuesa y la zarzamora; considerando a su vez estrategias de innovación, elevación de la calidad del producto, diferenciación y valor agregado con los clientes; de este modo los pequeños productores primarios podrán trascender y desarrollarse para lograr un sustento a largo plazo con mayores volúmenes enviados.

Dentro de los principales antecedentes de los berries como desarrollo inclusivo para una economía y una sociedad se encuentra según Peña (2008), el caso de Chile en donde se introdujo

por medio del Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA) las plantaciones de estos productos en los años 80 como consecuencia de una demanda de mercado nacional e internacional que, pese a la sobresaturación de la oferta de mercado, no tuvo un impacto negativo en los precios, al contrario, la tendencia de consumo y propiedades “vislumbra un panorama totalmente distinto donde existe oportunidad de desarrollo y ganancias económicas”.

Determinó el autor también que los dos mercados más importantes son el europeo y estadounidense tanto en volúmenes como en valores en donde el consumidos europeo estaba representado por un grupo selecto de compradores principalmente mujeres sobre los 45 años con mayor conocimientos sobre los beneficios de estas frutas. Además de que su comercialización no se encontraba limitada únicamente a la industria alimenticia si no que se encontraba expandiéndose a otros sectores como el farmacéutico y cosmetológico lo que permitió el incremento de la demanda para la estabilización de precios dado el aumento de la oferta de estos berries.

En Estados Unidos los berries representan múltiples beneficios para su salud destacando como un producto de consumo diario en los desayunos alcanzando los 500 gramos per cápita entre producto fresco y procesado según investigaciones de la Universidad de Oregon.

Dentro de las conclusiones de su artículo Peña (2008) destaca la influencia de los berries para el desarrollo de los actores involucrados en la industria sobre todo en lo que denomina “Agricultura Familiar Campesina” en donde el gobierno, junto con instituciones privadas, fomentaron la promoción de instrumentos para la innovación y comercialización de la producción para alcanzar la calidad de la materia prima para fortalecer el sector gracias a su beneficio de contra estación respecto a los más importantes productores y consumidores de berries en el mundo; mientras que las limitaciones en productores pequeños son el elevado costo

de inversión inicial, la competencia con los medianos productores gracias a su experiencia en comercialización nacional e internacional y la certificación de inocuidad en cosecha y post cosecha.

Como recomendaciones de su trabajo investigativo, el autor sugiere profundizar los conocimientos de mercados ya existentes a modo de replicar los casos de éxito generados en las regiones productoras de berries en el país; además de, difundir los impactos positivos generados para incrementar los niveles de inversión y tecnología que representan barreras de entrada para la industria argumentandose en su alta demanda en donde alcanza espacio para todos a pesar de la competencia a nivel mundial.

Los antecedentes de las potencialidades acerca del desarrollo propuestos por Guaña (2011) plantea en sus conclusiones que, en muchos países en vía de desarrollo, como Chile, se basa en la explotación de recursos naturales renovables y sus derivados, por lo que representan un gran motor de crecimiento de la economía del país, y precisa que ante esta situación es indispensable elevar la competitividad de estos sectores y para lograrlo es necesario realizar importantes incrementos de la innovación basada en ciencia y tecnología. Además, menciona que con las pequeñas y medianas empresas es complicado acceder a capital externo para financiar proyectos de riego e investigación complicando su apertura a los mercados externos a pesar de su gran potencial de crecimiento aprovechando nichos de mercado con estrategias de diferenciación.

En el estudio de Feldman (2008) se desarrolló un proyecto de exportación de arándanos que tuvo como principal finalidad comprobar la posibilidad económica, financiera, funcional y técnica, de internacionalizar y comercialización de una empresa argentina productora de arándanos, para posteriormente, desarrollar la estrategia de negocio, producto y mercado, que le permita a la organización. Dicho proyecto se justifica en que los arándanos por ser rentable se

hacen el análisis para su producción (gastos, costos, beneficios, estructura de negocio) y comercialización (mercado, análisis de demanda, análisis de mercados, selección de mercado meta, competencia, demanda), dicho esto resalta que los beneficios potenciales de incursionar en la producción y exportación de arándanos, pueden resultar muy atractivos y hacer a la actividad de producción de berries ampliamente rentable.

Como conclusión, resalta los beneficios potenciales de producir y comercializar estos frutos con miras a incursionar en la exportación de berries por ser ampliamente rentable; basando su viabilidad económica en los precios FOB mínimos y FOB máximos.

2.1.2. Nacionales.

En el Perú, no se presentan precedentes acerca del análisis investigativo de limitantes de un proyecto para lograr la exportación de berries para el desarrollo de una asociación; sin embargo, se presentan casos acerca de experiencias de pequeñas comunidades agrícolas rurales con respecto a cultivos y gestiones estratégicas para su desarrollo que pueden servir a los fines investigativos.

En el Valle de Virú del departamento de La Libertad, Chong (2011) analiza la problemática presentada en el desarrollo productivo de pequeñas unidades agrícolas del valle mediante elementos que propicien su desarrollo sostenible así como la competitividad regional de los pequeños productores para diseñar un modelo de gestión empresarial que impulse su desarrollo económico y social describiendo las relaciones entre el desarrollo de los recursos hídricos, agropecuarios, de competitividad y de gestión pública mencionando características claves del sector agrícola que deben ser tomadas en cuenta como el empleo, la población, superficie agrícola, propiedad de la tierra, manejo de recursos del medio ambiente, organización y mercado.

Las conclusiones de su investigación mostraron los estudios de los antecedentes que permitieron comprobar que la integración, la competitividad y el desarrollo sostenible junto con un modelo de gestión permitirá un desarrollo de pequeños productores; este análisis se realizó dentro de lo determinado por el autor como cinco columnas componentes de la integración y competitividad: “desarrollo de la vocación agropecuaria, desarrollo del recurso hídrico, desarrollo del parque tecnológico, desarrollo de actividades no tradicionales y el desarrollo de la gestión pública; apoyadas en el desarrollo sostenible con el equilibrio entre el sector público, privado y académico”. Recomendando además que las fuentes de financiamiento deben mantenerse activas y vigilantes para su cumplimiento por parte de todos los actores involucrados.

Dentro de un diferente ámbito de investigación en el sector berries peruano, Salazar (2014) determina las potencialidades de negocio para las exportaciones peruanas de arándanos frescos de la región La Libertad, demuestra que, existen oportunidades potenciales para estas, analizando específicamente el potencial exportador y la competitividad de los arándanos frescos, partiendo de un problema de buscar las oportunidades de negocio que ofrece los Estados Unidos para este producto.

La tesis concluye con la absoluta viabilidad de las exportaciones a este país ya que, por factores como el Tratado de Libre Comercio (TLC), el Perú tiene un ingreso preferencial, teniendo en cuenta las barreras no arancelarias aplicadas al ingreso como las impuestas por el Servicio de Inspección Sanitaria de Animales y Plantas (APHIS) y la Food and Drug Administration (FDA), siendo la más importante la mosca de la fruta; así como la tendencia creciente de las exportaciones en volúmenes y valores en el periodo 2011-2013 de estos productos saludables de consumo diario.

2.1.3. Locales.

En este contexto local, el Perú con iniciativa del organismo Sierra Exportadora, inició en el 2012 un proceso de ampliación del sector agrícola de exportación en diferentes regiones del país denominado “Perú Berries”, el cual aprovecharía tres factores fundamentales para su comercialización: ventana comercial, clima y recursos empresariales.

De acuerdo a Sierra Exportadora (2012), las primeras inversiones estarían enfocadas a la adaptación de los cultivos a las diferentes condiciones climatológicas de las regiones, evaluando las distintas variedades para determinar el potencial productivo de cada uno con la intención de identificar la variedad optima de la frambuesa para su plantación masiva.

De esta manera, dentro del contexto evaluación de las potencialidades del cultivo de berries en la región Lambayeque se presentó el proyecto piloto para el cultivo de frambuesas de exportación en la localidad de Seg Seg en el distrito de Cañaris, provincia de Ferreñafe (Anaya, 2012). Este proyecto según el informe de Anaya (2012), tiene el objetivo de fortalecer las capacidades para el desarrollo de frambuesas de exportación, instaló una parcela demostrativa de 1 ha. con 5000 plantones de frambuesas de la variedad Heritage; la cual beneficiaría a la Asociación de Mujeres “Los Rosales de Cañaris” mejorando el aprovechamiento de sus terrenos agrícolas impulsando a su vez el desarrollo del distrito; en donde, según Sierra Exportadora (2012) la actividad agropecuaria representa la principal fuente generadora de ingresos para el 95% de la población. Teniendo como objetivo específico el fortalecimiento de las capacidades para el desarrollo del cultivo de frambuesas de exportación del distrito de Cañaris.

El expediente técnico presentado por Sierra Exportadora localizó la existencia de 60 hectáreas disponibles para cultivo y cerca de 200 has. en las comunidades aledañas a la planta piloto, las cuales no se encuentran adecuadamente utilizadas por el desconocimiento del poblador para

cultivar especies agrícolas de mayor rentabilidad, además, este cultivo permitiría al campesino generar una cadena de producción enfocada a la exportación de frambuesas que incremente la calidad de vida de la población, que, actualmente presenta altos índices de pobreza y extrema pobreza. La ejecución de este proyecto estuvo dividida en tres componentes:

1. Implementación de tecnologías en el cultivo de frambuesas
 - Instalación de una hectárea demostrativa con cerco de malla y cobertura donde se instalaron 4,800 plantones de variedad Meeker y 200 de variedad Heritage con aplicación de riego tecnificado.
2. Asistencia técnica en la producción de frambuesas
 - Procedimientos de la plantación
 - Buenas prácticas agrícolas
 - Poda de formación de las plantas
 - Procedimientos de riego tecnificado y fertilización
 - Cosecha, selección, clasificación y empaque de frutos
3. Promoción del cultivo
 - Visitas a la zona del proyecto de 10 empresarios exportadores

En la fase de diagnóstico situacional se determinaron indicadores generales de la zona como bajo nivel de productividad agrícola, débil articulación al mercado, falta de tecnología adecuada, infraestructura adecuada y débil organización justificando el proyecto dada la capacidad agrícola disponible, el clima favorable para el desarrollo de las variedades y la oportunidad de desarrollo en la zona con nuevos cultivos rentables.

El proyecto de inversión finalizado en noviembre del 2015, determinó la forma adecuada de instalación del nuevo rubro de producción para el distrito de Cañaris, cumpliendo las fases de

ejecución según el diseño previsto gracias a la activa participación de los beneficiarios que a la actualidad se encuentran repotenciando con nuevas hectáreas sembradas y comercializando el producto al mercado interno.

En su tesis Tan y Toro (2016) plantearon como objetivo el determinar de qué manera la producción y comercialización de aguaymanto en la Asociación de Productores Agropecuarios, Forestal, Acuícola, Vertiente la Leche - Piedra Colorada (APAFAVEL) ha promovido con el desarrollo económico del distrito de Incahuasi, provincia de Ferreñafe el cual presenta una situación de pobreza y extrema pobreza similar a la de Cañaris, realizando un diagnóstico socioeconómico de la situación actual de dicha asociación, lo que pretende analizar esta tesis es enfrentar los desafíos de pobreza y desigualdad que aún persisten en la región, generando recursos de manera sostenible, que permita a los productores de esta asociación incrementar el nivel de sus ingresos y que por consiguiente puedan tener una mejoría en su calidad de sus vidas.

La tesis concluye con los resultados obtenidos en la investigación aplicada en la asociación la cual determinó que, la implementación del cultivo de aguaymanto, dichos integrantes han incrementado sus ingresos mensuales pasando de S/ 200 a S/500 (250%), en promedio; pero a pesar de ello todavía existe deficiencia de servicios básicos, altos índices de pobreza, bajo nivel de cobertura de salud y una baja calidad de vida y otra conclusión relevante es que no cuenta con la mano de obra calificada que atrae como consecuencia los bajos niveles de producción a comparación de otros departamentos como Cajamarca.

Tan y Horna (2014) en su trabajo de investigación, presentan como objetivo determinar la producción y exportación de arándanos como factor de desarrollo económico para la APAFAVEL realizando diagnósticos, analizando e identificando los factores de producción de arándanos e incluso determinando la oferta y la demanda para su comercialización; justificando

en su trabajo que la APAFAVEL después de los estudios observando su producción y exportación podamos determinar que realmente generara un impacto social y económico en la mejora de vida de las población.

Dicha tesis concluye en que, de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas socioeconómicas aplicadas a la asociación, sus integrantes aún tienen un nivel de ingreso bajo pero sin embargo poseen un alto grado de organización lo cual es óptimo para adoptar nuevos cultivos alternativos que puedan permitir su desarrollo económico, que por otro lado la oferta nacional e internacional de arándanos está en aumento ya que una de sus ventajas es que la ventana comercial comienza cuando la de otros países ha finalizado.

2.2. Base teórica

2.2.1. Frambuesa.

Según el Instituto de Investigaciones Agropecuarias de Chile – INIA (2009), la frambuesa corresponde al fruto denominado frambueso (*Rubus idaeus L.*), este es un arbusto de la familia de las Rosáceas, perteneciente al género *Rubus*, las variedades difieren según las características de sus frutos, tolerancia a las enfermedades o plagas, hábito de crecimiento de la planta, entre otras; la institución las clasifica comúnmente por su origen, color o época de producción, siendo las dos últimas características las más utilizadas, las cuales detalla de la siguiente manera:

- **Según origen:** Puras e híbridas, de acuerdo si se sometió a algún proceso de cruce con el objeto de aumentar su rendimiento, calidad o productividad.
- **Según color de fruto:** Rojas, determinadas por las variedades Heritage, Meeker, Chilliwick, entre otras. Amarillas, resultados de mutación que incluyen variedades como Goldie, Kiwi Gold, Meeker amarilla y Fallgold. Púrpuras, resultado de

cruzamientos como la variedad Brandywine. Negras, determinadas por las variedades Bristol, Allen, Munger y Jewel.

- **Según época de producción:** Remontantes (florece en cañas e hijuelos) como las variedades Heritage, Amity, Ruby, entre otras y no remontantes (florece en cañas solamente) representadas por las variedades Chilliwick, Meeker, Comox, Tulameen, Glen Magna, entre otras.

De acuerdo a la INIA (2009), la variedad Heritage es una planta de crecimiento erecto con gran número de espinas, es altamente productiva y su fruto es apto para su comercialización en presentación fresca o congelada. Su fruto es de forma cónica, de tamaño mediano, color rojo brillante, consistencia buena y dulzor. Su cosecha inicia en los meses de noviembre y diciembre, sin embargo, es de menor calidad que la segunda producida en los meses de febrero y abril, producción que es atractiva para su venta como fresco.

A. Producto

La frambuesa conocida también como fresa del bosque, es una planta silvestre que crece en todos los países de clima templado. Pertenece a la familia de las Rosáceas, las variedades que actualmente se encuentran en el mercado provienen del árbol silvestre de frutos color rojo (*Rubus idaeus L.*). Presenta las siguientes características generales independientemente de su variedad:

- **Forma:** La frambuesa está formada por muchas drupas o granos rugosos muy próximos y dispuestos en piña. Cada drupa tiene adherida una pelusa de color amarillo oro de forma redonda o cónica.

- Tamaño y peso: Su base tiene entre 15 y 20 milímetros de diámetro. Una taza de frambuesas tiene un peso aproximado de unos 125 gramos.
- Color: la piel es aterciopelada, de color rojo escarlata y está cubierta de un fino vello perceptible cuando es degustada, aunque existen variedades de color amarillo, blanco o negro.
- Sabor: La pulpa, carnosa, jugosa y de sabor agri dulce, muy aromática y perfumada, alberga en su interior diminutas semillas que no estorban cuando se consume al natural.

En la variedad de mayor adaptabilidad de la zona que es la “Heritage” de crecimiento erecto, con gran número de espinas, es altamente productiva con fruta apta para fresco o congelado. Su fruto es de forma cónica, de tamaño mediano con peso promedio de 2,2 gramos, de color rojo brillante, de buena consistencia y dulzor, registrando 12.8° brix de sólido solubles y 2,2% de acidez. La fruta da la primera cosecha en noviembre y diciembre y la segunda en marzo y abril, esta última considerada atractiva y dirigida al mercado fresco según (Sierra Exportadora, 2016).

Tabla 1 Ficha Técnica de la frambuesa (Rubus idaeus L.)

FRAMBUESA	
Nombre Científico	<i>Rubus idaeus L.</i>
Familia	Rosaceae
Variedades	Heritage, Tudlamen, Laion, Prosen, Chile Wak, Bella de Fontany, Villamente, Meker y Shoneman
Características físicas	Tiene forma redondeada o cónica, entre 15 y 20 mm de diámetro, con piel aterciopelada de color rojo, negro o amarillento, según las variedades, cubiertas de un fino vello y con numerosas drupas pequeñas y redondeadas, agrupadas apretadamente sobre un pequeño receptáculo cónico
Zona de producción	San Marcos, Cajamarca, Lambayeque
Producto final con valor agregado	Frambuesa como fruta fresca o congelada-IQF para la exportación

Estacionalidad	Enero, Febrero, Marzo, Noviembre y Diciembre		
Sub partida nacional	0810.20.00.00 Frambuesas, zarzamoras, moras y moras-frambuesa		
	0811.20.20.00 Frambuesas congeladas		
Vida útil	La frambuesa puede alcanzar una vida útil entre 14 a 25 días con una temperatura entre los 0 a -0.5°C		
Rotulado del empaque	Variedad, peso, calibre, fecha de producción, lote, código de proveedor, nombre del producto, nombre y dirección del exportador, código del lugar de producción, código del packing, temperatura de conservación. Asimismo, datos del cliente		
Características del empaque	Frutos colocados en un empaque primario en los clamshells de 4.4 y 6 oz., estos son colocados en un envase secundario consistente en caja de cartón.		
Composición por 100 gramos de frambuesa	Hidratos de carbono (g)	8	
	Fibra (g)	7.4	
	Potasio (mg)	220	
	Magnesio (mg)	22	
	Calcio (mg)	25	
	Folatos (mg)	45	
	Calorías	47 Kcal	
	Agua	85,75 g	
	Proteína	1,2g	
	Grasa	0,65 g	
Información nutricional por 100 gramos de frambuesa	Fibra alimentaria	6,5 g	
	Vitamina C	26,2 mg	

Nota: Extraído de Sierra Exportadora. Elaboración: Propia

En el cuadro anterior se elaboró una ficha técnica correspondiente a la frambuesa analizo las cualidades de la fruta, las características del fruto, zonas de producción, estacionalidad, vida útil para tener en cuenta al momento de la exportación ya que el objetivo es que el fruto llegue a destino en buen estado, rotulado, características del empaque e información nutricional. A continuación se observa el diagrama de flujo del proceso de frambuesa desde su recepción hasta su despacho para la exportación.

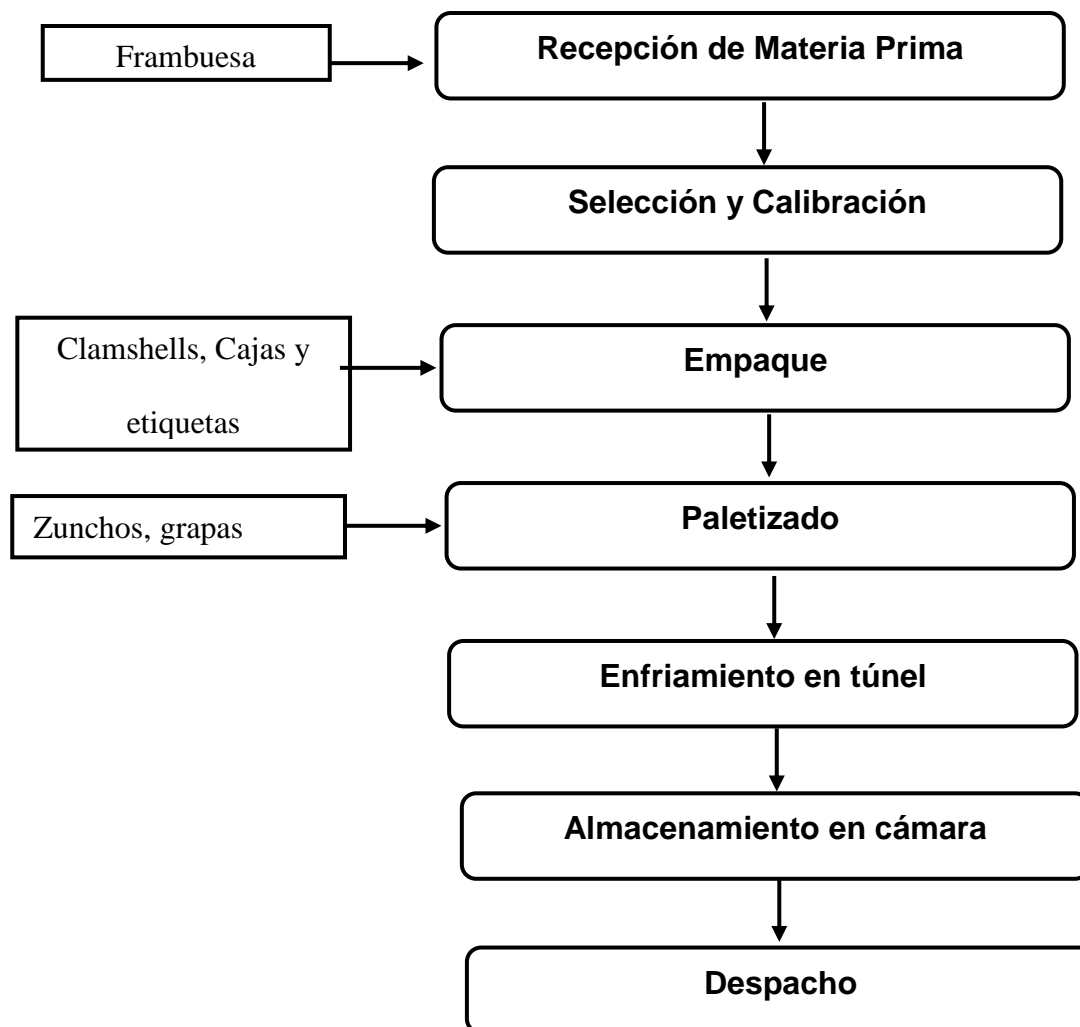


Figura 1: Diagrama del flujo de procesos de la frambuesa
 Nota: Se elaboró en base a información brindada por Agrícola Cerro Prieto

a) **Recepción**

La fruta se recepciona en bandejas. En esta etapa se controla pesos, la temperatura y grado de dulzor/ acidez.

b) **Selección y Calibración**

En esta etapa, el personal encargado de dicha actividad selecciona los berries de acuerdo a la calidad, descartando los frutos con defectos como: sobremaduros, deshidratados, blandos,

decolorados, fruta con heridas, presencia de daño mecánico, presencia de gusanos, pulgones, enrollador de hojas, chanchitos blancos, chinche.

A la vez se realiza una calibración manual donde se separan los frutos de acuerdo al diámetro que puede variar entre los 15 y 20 milímetros de diámetro.

c) Empaque

La fruta ya seleccionada y calibrada se coloca en clamshells respectivos de acuerdo al programa de producción (de 4,4 oz. (125g.)), luego se etiquetan respectivamente con todos los datos de trazabilidad según las características del producto.

En esta etapa la asistente de calidad realiza un muestreo de producto terminado de la caja ya armada, donde determina el porcentaje de peso adicional y evalúa la calidad de la frambuesa.

d) Paletizado

Las cajas empacadas se acondicionan sobre una parihuela, generalmente constituida por 15 cajas tendidas por 25 pisos lo que hacen 375 cajas por pallet, considérese que en un contenedor de entran 20 pallet que hacen un total de 7,500 cajas por contenedor de 40 pies la cual debe estar enzunchada e identificada con su respectiva hoja pallet y en el caso se envíe en vía marítima se considera un pallet de 1,016 x 1,220 x 144 mm el cual también entran constituida por una base de 15 cajas tendidas con una altura de 16 cajas que hacen un total de 240 cajas por pallet

e) Tratamiento en frío

Los pallets conformados se colocan en los túneles de enfriamiento, con la finalidad de bajar la temperatura del interior los frutos en un periodo de 2 a 5 horas.

La fruta pre-enfriada debe llegar a una temperatura de pulpa próxima a 0°C a -0.5°C con una humedad relativa entre 90 y 95%. En estas condiciones los frutos pueden mantener su calidad

óptima. Se comercializa como producto fresco y como producto congelado. La fruta para consumo fresco debe ser almacenada a 0 °C lo antes posible, y como producto congelado se almacena a -20 °C.

f) Almacenamiento en cámaras de frío

La cámara de mantenimiento irá recibiendo los pallets ya conformados, dicha cámara deberá estar a una temperatura ambiente entre -0,5°C y 0,5°C, y una humedad relativa de 90 a 95%.

g) Despacho

De acuerdo con el programa de exportación se elabora el “Packing list”, y el responsable de cámara y despachos procederá ordenar los pallets de acuerdo al orden de carga. Antes de ser llenados los contenedores con la carga deberán ser inspeccionados y desinfectados. Verificar que estén seteados a la temperatura y parámetros de humedad de acuerdo a lo solicitado, para el caso de envíos de USA se debe contar con la supervisión del personal de SENASA para realizar el tratamiento térmico. (Chilean committee, 2012)

B. Clasificación arancelaria

Tabla 2 Descripción del arancel de aduanas

SECCION : II	Productos del reino vegetal
CAPITULO 8	Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías
0810	Las demás frutas u otros frutos, frescos
0810.20.00.00	Frambuesas, zarzamoras, moras y moras-frambuesa

Nota: Extraído de la SUNAT. Elaboración: Propia

En el cuadro anterior según el arancel 2017 aprobado por el Decreto Supremo N° 342-2016-EF designa a la frambuesa fresca clasificarse en la sección II denominada Productos del reino animal, capítulo 8 perteneciente a frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías, partida del sistema armonizado 0810 Las demás frutas u otros frutos, frescos

y en la sub partida nacional 0810.20.00.00. Además según DS 018-2008-AG;RD50-2016-MINAGRI-SENASA-DSV indica en el Art 15° Certificación fitosanitaria y zoosanitaria en la exportación: El SENASA realizara la certificación fitosanitaria y zoosanitaria, previa inspección, de plantas y productos vegetales, animales y productos de origen animal; así como la certificación de insumos agrarios, destinados a la exportación.

Tabla 3 Designación de la mercancía en Estados Unidos

DESCRIPCION DE LA MERCANCIA EN DESTINO		Tarifa de impuesto		
	EDIBLE FRUIT AND NUTS; PEEL OF CITRUS FRUIT			
CHAPTER	OR MELONS	General	Especial	Impuesto
8	*FRUTAS Y NUECES COMESTIBLES; PEEL DE CÍTRICOS O MELONES			
0810	Other fruit, fresh:		Free (A+, AU, BH,	
	*Otras frutas, frescas:		CA, CL,	
0810.20	Raspberries, blackberries, mulberries and loganberries:		CO, D, E,	
	*Frambuesas, moras, moras y frambuesas:		IL, JO, KR,	
	Raspberries and loganberries entered during the period from September 1 in any year to June 30 of the following years	0.18¢/kg	MA, MX,	2.8¢/kg
0810.20.10	*Frambuesas y loganberries ingresados durante el período comprendido entre el 1 de septiembre de cada año y el 30 de junio del siguiente año		OM, P, PA, PE, SG)	

Nota: Extraído de United States International Trade Commission (USITC). Elaboración: Propia

*Traducción al castellano

En el cuadro anterior indica la partida en el cual se va a clasificar al momento de que se importe y se tenga que declarar la mercancía a los Estados Unidos, para este caso se tendrá que clasificar en la subpartida del sistema armonizado 0810.20.10 además indica en el cuadro se puede apreciar las preferencias arancelarias que Estados Unidos tiene con el resto de países, para el caso del Perú que tiene preferencias arancelaria especial que quiere decir que al momento de importar no pagaría impuestos a su importación previa presentación del certificado de origen acreditando que el producto es originario del Perú, además se puede observar un arancel base

para la partida que es de 0.18 centavos de dólar el kilogramo y un arancel de 2.8 centavos de dólar por kilogramos.

- Etiquetado general para los Estados Unidos

En Estados Unidos, el gobierno exige colocar etiquetas a los alimentos envasados, con la finalidad de que estos brinden información lo más completa posible, útil, precisa y que sea claramente visible, legible y comprensible para el consumidor.

La entidad encargada de regular el etiquetado de los alimentos es la Federal de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos en sus siglas en inglés FDA, que especifica en su Ley la información necesaria del etiquetado general que se debe presentar en inglés utilizando las unidades de medición del sistema en inglés (libras, onzas). (MINCETUR, 2010)

Debe considerar, además:

- Declaración de identidad, nombre común o usual del alimento (naturaleza del producto)
- Marca o logo del producto
- Declaración exacta del contenido neto (peso, volumen)
- Nombre y lugar del establecimiento del fabricante, envasador o distribuidor, exportador
- País de origen

C. Distribución física internacional

El análisis y selección de la distribución física internacional (DFI) se propone una técnica de determinación del costo para el análisis de las cadenas de distribución, evaluando de manera detallada la relación costo/tiempo de los cuales se basó en los siguientes puntos:

A. Envases y embalajes de la frambuesa:

El envase es de material de tereftalato de polietileno en sus siglas PET de nombre comercial conocido como “clamshell” 4x4” de 125 gramos de capacidad, el cual servirá para conservarlo y proteger al producto para que llegue al mercado de destino en perfectas condiciones, manteniendo sus propiedades de frescura. (Hortifrut, 2015)



Figura 2: Envasado para frambuesas

El envase tiene que tener las siguientes características:

- Liviano
- Exclusivo para productos agrícolas, rígido
- Ser reciclable
- Excelente presentación
- Resistente a las bajas temperaturas
- Resistente al apilamiento

Para el envase secundario el cual va a proteger a los clamshell de 125 gramos van a ser las cajas de cartón corrugado las cuales tiene que tener información como:

- Marca estándar: la marca contiene información debe el importador, destino, dirección, numero de referencia, número de unidades, etc
- Marcas informativas: se entiende que tiene que estar lo referente al país de origen, puerto de salida, puerto de llegada, peso bruto, peso neto y dimensiones de la caja.
- Marcas de manipulación: en estos casos se usan símbolos pictóricos internacionales que indiquen la forma de manipulación y también el número máximo de apilamiento de cajas



Figura 3: Cajas para la exportación

Adicionalmente la empresa a la hora de embarcar tiene que considerar el armado de carga como es la agrícola perecible la cual tiene corta vida sin refrigeración constante, los cuales son:

- Mallas raschell
- Zunchos
- Esquineros
- Cartones

Tabla 4 Detallado para la paletización de las frambuesas

Tipo de Pallet	Embalaje/ Clamshell	Medidas de la caja (mm)	Base	CUBICACIÓN			
				Aéreo Pasajero		Marítimo	
				Altura	Total cajas	Altura	Total cajas
Pallet frambuesa	12x4.4 oz	330x240x86	15	16	240	25	375
Pallet taco			1,016 x 1,220 x 144 mm				
Interconector			3 en total; 4,8 y la última corrida de cajas				
Esquinero SB 2.30 mts.			En cada esquina apoyando desde el piso				
Zunchos			Horizontales: 06 en total ubicados en 1,3,5,9,13,16 corrida de cajas				
			Verticales: 2 por el lado más angosto del pallet				
Trazabilidad			Código trazabilidad genérico, ubicados en ambos cabezales de la bandeja y en la base exterior de cada pote				

Nota: Elaborado en base a información proporcionada por Agrícola Cerro Prieto

Como se puede observar en el cuadro anterior se detalla la palatización de la frambuesa tanto en aérea como en marítima, en la primera con una base de 15 cajas y una altura de 16 cajas entran un total de 240 cajas, téngase en cuenta que en cada caja entran 12 clamshell y en la marítima con una base de 15 cajas y una altura de 25 cajas entran en un pallet 375 cajas, el pallet de las medidas de 1,016 x 1,220 x 144 mm, res interconectores, cuatro esquineros apoyados desde el piso, los zunchos ya mencionados.

En la trazabilidad se ha considerado para la identificación del producto se utilice una etiqueta de 10 cm x 7 cm que se pegará en el cabezal de la caja. Donde se incluye:

- Código de producción
- Código de packing
- Región

- País
- Temporada
- Fecha
- Categoría
- Lote
- Fecha de packing
- Dirección

B. Selección del medio de transporte

Según la naturaleza perecible de la frambuesa fresca y el tiempo de transito que tomaría en llevar el producto por vía marítima se opta por el transporte aéreo, que siendo uno de los transportes más caros es mejor ya que el tiempo de transito es mucho menor considerándose que de acuerdo a los antecedentes el mercado más atractivo para la frambuesa son los Estados Unidos de América.

Tabla 5 Comparación entre tiempos del transporte aéreo y marítimo

Tipo de transporte	Origen – Destino	Ciudad de origen – Puerto de origen	Puerto de origen – Puerto de destino
Aéreo	Chiclayo - Miami	Chiclayo – Callao: 17 horas vía terrestre	Callao – Miami: 6 horas
	Chiclayo – Los Ángeles	Chiclayo – Callao: 17 horas vía terrestre	Callao – Los Ángeles: 10 horas
	Chiclayo – San Diego	Chiclayo – Callao: 17 horas vía terrestre	Callao – San Diego : 9 horas
Marítimo	Chiclayo - Miami	Chiclayo – Callao: 17 horas vía terrestre	Callao – Miami: 13 días
	Chiclayo – Los Ángeles	Chiclayo – Callao: 17 horas vía terrestre	Callao – Long Beach: 17 días
	Chiclayo – San Diego	Chiclayo – Callao: 17 horas vía terrestre	Callao – San Diego: 17 días

Nota: Elaborado en base a información extraída de la página web Sea Rates.

Como se puede observar en la tabla anterior, los tiempos son menores en el transporte aéreo lo cual es más beneficioso para mantener la calidad del producto, sin embargo, el costo es mayor que el del transporte marítimo; a pesar de ello, sigue siendo una ventaja el transporte aéreo debido a que la asociación no cuenta con altos volúmenes de producción como para minimizar costos logísticos; en tal caso, sería más beneficioso el transporte marítimo.

C. Documentación

En esta etapa de la distribución física internacional es la documentación que se consideran para una exportación de carga perecible

- Guía Aérea o Air way bill: es un documento que consta la propiedad de la carga y se considera la información sobre el exportador e importador además se consideran datos como flete aéreo, cajas, kilos
- Factura comercial. Documento comercial que se extiende por el exportador la cual consta la venta al importador. La factura se considera el nombre y dirección del importador además el incoterms en el cual se seña vendiendo el producto y el precio de venta unitaria y total.
- Packing list. Indica el detalle de las mercancías embarcadas, se especifica el producto por pallet de todo el contenedor teniendo como objetivo este documento la localización de la mercancía
- Certificado de origen: emitido por entidades como la Cámara de Comercio, ADEX entre otras que tiene como objetivo garantizar y acreditar la procedencia del producto que se está vendiendo.
- Certificado fitosanitario: documento solo para productos agrícolas o agropecuarios lo que consta que la mercancía que se está vendiendo esté libre de insectos o plagas y es emitido por el servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA). (PROMPERÚ, 2016)



Figura 4 Gráfico de distribución física internacional

D. Precios

Mediante el reporte estadístico de SUNAT en cuanto a las exportaciones peruanas se puede hacer un análisis del precio de la frambuesa en fresca según la subpartida nacional 0810.20.00.00 se registró en el año 2012 con un valor FOB de 8,920 dólares americanos, con un volumen de 3,500 kilogramos lo cual indica que se vendió a un precio unitario de 2.55 dólares americanos el kilogramo y para el año 2015 se registró un valor FOB de 65,961 dólares americanos, con un volumen de 16,067 kilogramos lo cual indica que se vendió a un precio unitario de 4.11 dólares americanos el kilogramo

Tabla 6 Exportaciones peruanas de frambuesas

FRAMBUESA FRESCA	2011	2012	2013	2014	2015	2016	PRECIO PROM
FOB USD	8,920.46	11,747.49	0	0	67,911.95	5,156.75	93,736.65
Peso neto Kg.	3,500.00	4,833.60	0	0	16,614.36	1,100.00	26,047.96
Precio unitario	2.55	2.43	-	-	4.09	4.69	3.60

Nota: Extraído de la SUNAT

Tabla 7 Precio promedio en USD/KG de la partida 0810.20.00

PAÍS	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Porcentaje
Canadá	2.322	2.399	3.560	2.638	2.680	2.612	-2.5%
Chile	6.571	6.169	7.819	9.783	9.775	7.815	-20.0%
Guatemala	-	-	-	-	-	4.061	0.0%
México	7.702	7.558	8.256	8.635	7.533	8.842	17.4%
Perú	-	-	6.106	-	-	-	0.0%
Inglaterra	31.610	-	-	-	-	-	0.0%

Nota: Extraído de United States International Trade Commission (USITC)

Según la Comisión de Comercio Internacional de Estados Unidos USITC, haciendo un análisis de precio de la frambuesa de los últimos cinco años se puede observar que en el 2011 Inglaterra alcanzo un precio de 31.61 USD/Kg, para el año 2012 el precio vario de los 2.399 a 7.558 USD/Kg, en el 2013 Perú vendió la frambuesa a 6.106 USD/Kg, pero el precio más alto lo alcanzo México con un precio de 8.256 USD/Kg, en los años 2014 y 2015 llego a un precio de 9.783 USD/Kg y 9.775 USD/Kg respectivamente alcanzado por Chile, y para el último año registrado fue de México que vendió a un precio de 8.842 USD/Kg.

E. Costos de producción y exportación

a) Costos de producción

Los costos de producción estimados otorgados por Sierra y Selva Exportadora y el Ingeniero Agrónomo William Daga Avalos se trabajaron con proyectos realizados en la región Cajamarca con cinco hectáreas y con una proyección de 9 años ya que es la vida útil de la frambuesa, tal como se detalla a continuación.

Tabla 8 Costos de Producción

CONCEPTO	DETALLE		TOTALES
GASTOS DIRECTOS	INVERSION	DEL AÑO 1 AL 9	TOTAL
Inversión	201,938	0	201,938
Mano de obra de mantención	45,000	405,000	450,000
Mano de Obra de Poda	0	33,750	33,750
Mano de obra cosecha	6,250	540,625	546,875
Programa Fertilización	10,325	56,925	67,250
sub-totales	263,513	1,036,300	1,299,813
GASTOS INDIRECTOS			TOTAL
Amortización	0	201,938	201,938
Amortización de plantas	0	50,000	50,000
Gastos financieros	0	145,395	145,395
Administración y otros	0	0	0
Energía eléctrica	0	0	0
Impuestos	0	0	0
Sub-total	0	397,333	397,333
TOTAL GASTOS S/.	263,513	1,433,633	1,697,146
INGRESOS ESTIMADOS			
Kilos	5,000	432,500	437,500
Valor por Kilogramo	8.30	8.30	
TOTAL INGRESOS S/.	41,500	3,589,750	3,631,250

Nota: Elaborado en base a información del Ing. Agrónomo William Daga Avalos

Según el cuadro anterior el cual se encuentra más detallado en el Anexo A se puede apreciar los gastos directos y los gastos indirectos, para el primer caso se consideró una inversión inicial 201,938 soles considerando ítems como riego, una estructura de conducción, estructura de techo de plástico, reservorio de de 50 a 100 metros cúbicos, mano de obra al momento de la instalación, las plantas, la preparación del terreno, etc; Además se consideró la mano de obra de mantención, mano de obra del poda, de cosecha además un programa de fertilización, y para el primer al noveno año de cosecha se calculó un costo de 1,036,300 soles sumando en total el gasto directo de 1,299,813 soles y para el gasto indirecto se consideró la amortización de la inversión, amortización de las plantas y gastos financieros el cual suma 397,333 soles que se resumiera en la suma del gasto directo más el indirecto seria de 1,697,146 soles

b) Costos de exportación

Haciendo uso de los INCOTERMS 2010, se recomienda para la asociación trabajar con el término de comercialización Libre a bordo con sus siglas en ingles FCA, que significa que la empresa vendedora hace la entrega de la mercancía despachada de exportación en el lugar convenido dentro del país del exportador, por lo que no incluye el traslado aéreo internacional. De esta manera, el comprador soporta todos los costos y riesgos de daño o pérdida desde el país de origen. (Cámara de Comercio Internacional de París, 2010). Los costos que se incurren en la exportación son:

Tabla 9 Costos de exportación

CONCEPTO	US\$
Senasa	50.00
Mallas	30.00
Aforo	20.00
Aforo en planta	90.00
Aduanas	35.00
Handling	20.00
Comisiones	80.00
TOTAL	325.00

Nota: Extraído de Translogistics SAC

Según la empresa Translogistics SAC la cual por medio del agente comercial Diego Ames, quien cotizo los costos de exportación de la frambuesa el cual incluyo el certificado de SENASA, las mallas las cuales eran usadas para la frambuesa, el aforo en origen y en puerto, los costos aduaneros, el handling y las comisiones las cuales suman 325.00 dólares americanos.

Según el pago pactado, el flete aéreo puede ser pagado antes de entregar la carga a la aerolínea (prepaid); o en caso se pague en destino ya que pueda generar costos adicionales sería un pago (collect).

Tabla 10 Costos de cotización del flete aéreo

AEROLINEAS	COSTO	UNIDAD	MINIMO EXPORTABLE EN KG.
PLUS ULTRA	1.10	USD/KG	(+1000 KGS)
AMERICA AIRLINES	1.05	USD/KG	(+1000 KGS)
AVIANCA	1.00	USD/KG	(+1000 KGS)
IBERIA	1.25	USD/KG	(+500 KGS)
LAN	1.20	USD/KG	(+500 KGS)

Nota: Extraído de Cotización Agente Aéreo de Carga Translogistics SAC

Según el cuadro anterior la empresa de carga internacional Translogistics SAC cotizo los fletes aéreos por cinco líneas aéreas otorgando los costos por kilogramo, siendo el más caro Plus Ultra con 1.10 dólares el kilogramo, America Airlines 1.05 dólares el kilogramo, Avianca 1 dólar el kilogramo teniendo como mínimo 1,000 kilogramos por envío, Iberia 1.25 dólares el kilogramo y Lan costando 1.20 dólares el kilogramo teniendo como mínimo 500 kilogramos por envío.

La agencia de carga Translogistics informa que existen factores que influyen en el costo siendo la modalidad vía aérea:

- Itinerario: es la ruta que sigue el avión desde el punto de origen al punto de destino incluyendo en las ciudades donde hace escala.
- Frecuencia: es el número de veces por semana en que es atendido un destino específico.
- Horario: son las horas entre las que se prestan los servicios aéreos y se encuentran publicadas en horas locales.

2.2.2. Exportación.

Las teorías tradicionalistas del comercio hacen hincapié en que las diferencias en la dotación de los factores que inducen a los países en especializarse y a exportar determinados bienes o

servicios en los que tienen una ventaja comparativa en la relación de costos que es uno de los indicadores más importantes en la comparación de los países desarrollados y en vías de desarrollo

Según la teoría del comercio internacional de Heckscher-Ohlin el país exportara el bien cuya producción exija la utilización intensiva del factor relativamente abundante y por lo tanto barato e importara el bien para cuya producción se necesite la utilización intensiva del factor relativamente escaso o más caro. Esta teoría de Heckscher-Ohlin se ha modificado y ampliado con la introducción de otros factores distintos de la dotación de recursos como son la producción en escala, la distribución física y las políticas comerciales

- a) **Producción en escala:** Este concepto se refiere que a producir a gran escala o en mayores cantidades disminuyen los costes fijos. Es decir, cuantas más unidades de producto se hagan disminuyen los costes fijos, en cuanto a la producción de frambuesa se plantean en un mínimo de una producción de 5 hectáreas.
- b) **Distribución física:** La distribución física internacional es el conjunto de operaciones necesarias para desplazar la carga desde el punto de origen hasta el punto de llegada
 - Según la propiedad de la mercancía: Importador, exportador o consignatario.
 - Según el transporte: Medio de transporte aéreo o marítimo
 - Según el almacenamiento de la mercancía: Dependiendo de la naturaleza del producto en el caso de fruta fresca tener una cadena de frío para su conservación
- c) **Políticas comerciales:** Son las estrategias y generación de mecanismos para impulsar el proceso de integración económica de un país, logrando así fortalecer los flujos de

comercio e inversión entre ese país con el resto del mundo. Existen un amplio número de instrumentos y/o medidas que se pueden contar los gobiernos para controlar sus relaciones comerciales con el resto de los países

- Medidas arancelarias: las mediadas o barreras arancelarias persiguen dos objetivos fundamentales que son proteger las industrias nacionales de la competencia extranjera y contribuir los ingresos fiscales del país
- Medidas no arancelarias: son todas las intervenciones del gobierno en la producción y el comercio, con excepción de los aranceles que puedan afectar a los precios, en esencia se pone a los packing, registros, rotulado, formulaciones, etc.

La exportación es simplemente vender un producto o servicio, identificando y analizando el mercado de destino a través de la oferta de producción y de la demanda del mercado en el primer caso por el lado de la oferta identificando la competencia y en el lado de la demanda si existe una tendencia creciente y sostenible de producto o servicio a vender.

- Oferta de producción.
- Demanda del mercado.

2.2.3. Gestión asociativa.

Las formas asociativas con fines de agronegocios deben impulsar la actividad económica en beneficio de sus asociados generando un bienestar sostenible; una gestión asociativa adecuada comprende dos aspectos esenciales según el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA (2013), los socios organizativos que incluyen la adecuada definición de una

visión y misión entre los miembros de la organización, así como el establecimiento de principios y valores como la confianza, el liderazgo, la comunicación, la participación y el compromiso, y los socios empresariales que incluyen temas económicos y productivos.

La institución identifica problemas principales a atacar de los pequeños productores agropecuarios como el poco o ningún acceso a tecnología, la baja productividad, los bajos estándares de calidad, el poco o nulo poder de negociación y las dificultades para lograr un crédito convencional o apoyos directos del estado. Estos desafíos pueden superarse implantando gestiones de superación organizacional con respecto a su visión conjunta de futuro, la gestión de contactos institucionales, la mejora de capacidades productivas tradicionales con enfoque de mercado y la oferta de sus productos con valor agregado.

El fortalecimiento de la gestión socio-organizacional es un elemento importante para la mejora de la gestión asociativa en el sector agrario, este debe estar basado en principios fundamentales determinados a partir de la visión de futuro común de los asociados sobre sus objetivos estratégicos a largo plazo definiendo además su misión institucional. Entre asociados se debe difundir los siguientes valores:

- **Confianza:** Las asociaciones deben generar confianza interna, fortalecerla y consolidarla; este proceso toma tiempo, pero se deben ejecutar estrategias para lograrlo como actividades recreativas o técnicas en conjunto como conocerse entre asociados, conocer lo que sus compañeros producen y compartir ideas; de igual manera se debe establecer confianza
- **Liderazgo:** Una organización agroempresarial necesita un líder que tenga una actitud emprendedora en el campo empresarial dado que este es quien emprenderá los proyectos

colectivos. Muchas veces estas habilidades de liderazgo son innatas, sin embargo, deben considerarse el fortalecimiento de estas capacidades para el éxito de todo plan.

- **Comunicación:** Una organización con prácticas de comunicación oportuna permitirá a los asociados acceder a información estratégica sobre precios de los insumos y servicios, precios de venta de sus productos, resultados de estudios del cultivo e información referente a resultados económicos de las gestiones de la asociación.
- **Compromiso:** Los asociados deben estar comprometidos con los objetivos estratégicos y las metas de corto y largo plazo siendo incentivado por los líderes con una buena comunicación interna.

El fortalecimiento de la gestión empresarial en las asociaciones agrícolas permite desarrollar sus indicadores económicos y productivos con el propósito de hacer negocios; la sostenibilidad económica de una organización asociativa del sector agroproductivo requiere su sostenibilidad social por lo cual está vinculada al fortalecimiento de las capacidades socio-organizativas. El fortalecimiento de las gestiones empresariales necesita seguir un plan estratégico en donde los objetivos puedan ser plasmados para esto se realiza los siguientes análisis dentro de la asociación:

- **Gestión estratégica:** Capacidad de la organización para definir objetivos a largo plazo que apunten a su posicionamiento en las cadenas agroproductivas y su relación con el entorno.
- **Gestión de la estructura:** Capacidad de la organización de definir su estructura de funcionamiento, asignar roles y definir sus políticas.
- **Gestión agroempresarial:** Capacidad para analizar y seleccionar mercados, diseñar y gestionar estrategias de comercialización, producción y de calidad, planificar la

producción, planificar el financiamiento de los recursos y diseñar un buen plan de gestión de riesgos.

- **Gestión operativa:** Capacidad de la organización de definir acciones a corto plazo y organizarlas en el tiempo, asignar responsabilidades y presupuesto midiendo resultados.

2.2.4. Plan estratégico.

Silva (2003) en su informe para La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) de las Naciones Unidas plantea una metodología para la formación de gestiones estratégicas para el desarrollo económico local y fomento productivo de sus regiones elaborando un perfil de plan estratégico con etapas específicas que comienzan con el diagnóstico situacional para continuar con la identificación de las vocaciones, asignación de objetivos estratégicos, elaboración de una estrategia local de desarrollo, finalizando con la recomendación de acciones específicas para alcanzar los objetivos; así mismo el autor detalla las fases de la planificación estratégica en la figura 1.

Este modelo de plan estratégico parte desde la identificación de los recursos potenciales que, según la autora se están “subutilizando” y de las necesidades que se requiere satisfacer en las personas, asociaciones o comunidades en conjunto; determinando que una adecuada estrategia debe sobrevenir de las siguientes fases:

- A. Diagnóstico:** Esta debe proporcionar la suficiente información para conocer las capacidades de desarrollo, oportunidades y potencialidades, así como los recursos disponibles desarrollando un panorama preliminar de la situación del grupo social o de la localidad; para esto se hará uso de entrevistas a informantes claves y observación directa con visitas al terreno además de diagnósticos preexistentes del gobierno regional,

municipalidad o academia que se deberá recoger para formular un panorama contrastable con la realidad.

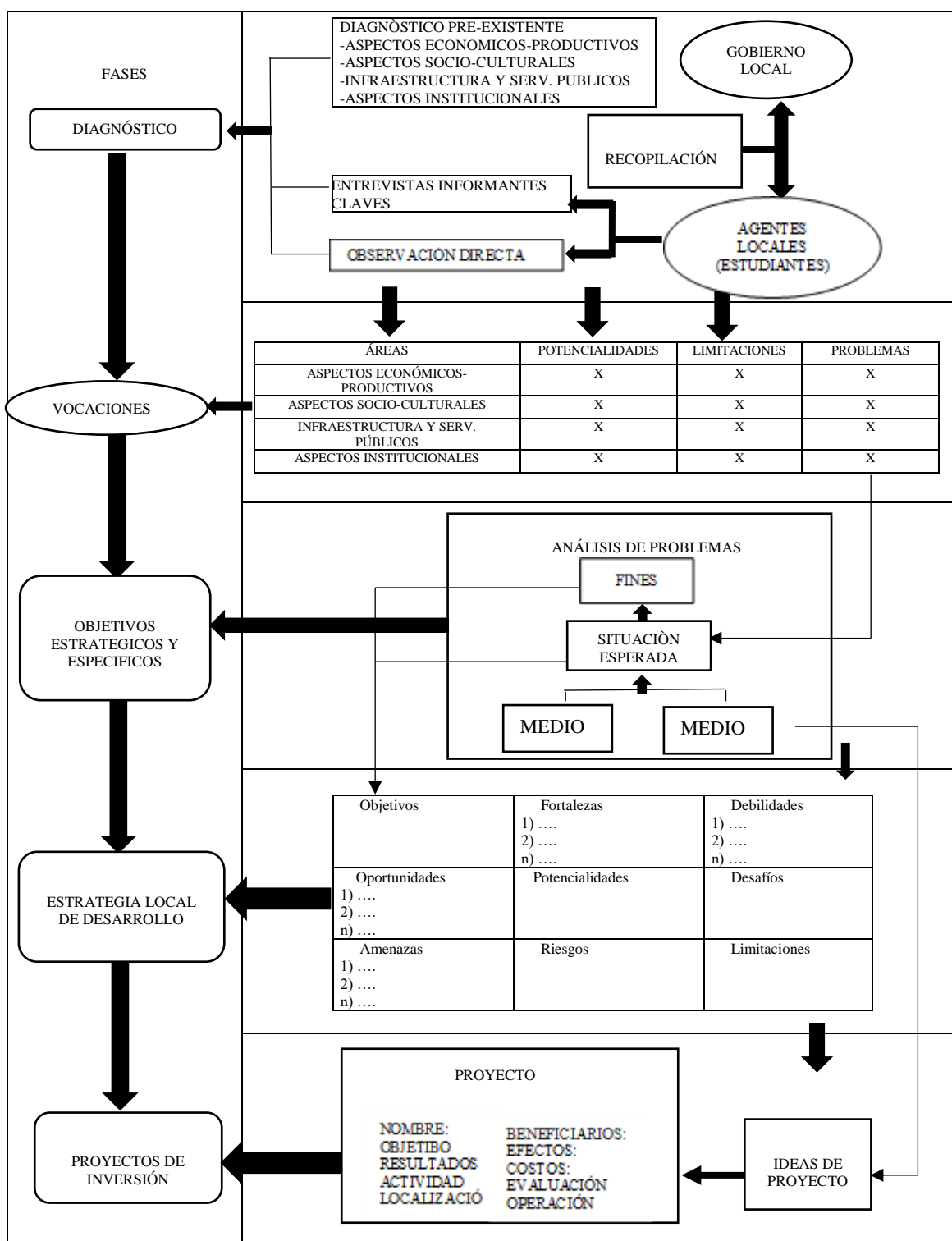


Figura 5 Fases de la planificación estratégica

Nota: Extraído de Silva (2003). Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local

- B. Vocaciones:** Definida por la metodología también como aptitud, capacidad o característica especial de la localidad para su desarrollo; se trata de buscar lo propio del lugar; una marca diferenciada referente a cultura, tradiciones o conocimientos para potenciar sus actividades estratégicas que le permitan impulsar un proceso de desarrollo. Este indicador podrá determinar las potencialidades y limitaciones encontradas por medio de una matriz.
- C. Objetivos estratégicos:** Elaborando la problemática con los anteriores puntos se debe proceder a utilizar la técnica de análisis en árboles de problemas, identificar las situaciones esperadas para la resolución de estos problemas y transformarlos en objetivos estratégicos a alcanzar.
- D. Estrategia local de desarrollo:** Esta estrategia es definida como el camino para alcanzar los objetivos propuestos. Se recomienda empezar usando la técnica de análisis FODA de manera tal para estudiar las variables internas y externas por cada objetivo aprovechando al máximo las potencialidades, minimizando los riesgos, enfrentando los desafíos y neutralizando las limitaciones.

2.3. Definición de términos

2.3.1. Desarrollo.

Sobre la conceptualización de desarrollo Sen (1999) argumenta que, el proceso de desarrollo puede considerarse como una ampliación de la libertad humana. El éxito de una economía y de una sociedad no puede separarse de las vidas que pueden llevar los miembros de la sociedad. Puesto que no solamente valoramos el vivir bien y en forma satisfactoria, sino que también apreciamos el tener control sobre nuestras propias vidas, la calidad de la vida tiene que ser juzgada no solamente por la forma en que terminamos viviendo, sino también por las alternativas substanciales que tenemos.

2.3.2. Desarrollo económico.

Abarca (2015) define al desarrollo económico como el óptimo aprovechamiento de los recursos sostenibles, sin embargo, no existe crecimiento económico sin factores productivos de modo que la relación no es lineal, si no que se retroalimentan en un proceso dinámico. Este desarrollo representa un medio para el desarrollo social Abarca (2015).

2.3.3. Asociatividad.

Rodriguez (2008) define a la asociatividad como la organización voluntaria y no remunerada de individuos o grupos que establecen un vínculo explícito, con el fin de conseguir un objetivo común. Asimismo, nos explica que como instrumento de participación social se caracteriza por surgir del común acuerdo, en que un grupo humano en concordancia con las voluntades individuales que lo componen considera tener intereses similares y un mismo objetivo a realizar, formando así una asociación en particular.

2.3.4. Plan estratégico.

Según Armijo (2009) el plan estratégico es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las que permiten apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

2.4. Hipótesis

2.4.1. Hipótesis general.

Desarrollar lineamientos estratégicos orientados a la mejora de la gestión asociativa de la Asociación de Mujeres los Rosales de Kañaris logrará la exportación de frambuesa (*Rubus idaeus L.*).

Capítulo 3: Metodología

3.1. Población y muestra

3.1.1. Población.

La población está constituida por los 30 miembros de la Asociación de Mujeres los Rosales de Cañaris registrados en el padrón oficial registrado en la Municipalidad Distrital de Cañaris los cuales, para efectos investigativos al constituir un número reducido de asociados se tomará como referencia el total de la población para la aplicación de los instrumentos.

3.2. Diseño metodológico

Según el método de investigación a utilizar es cualitativa – descriptiva - no experimental ya que el objetivo es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, lo que refiere a que se observarán situaciones ya existentes para después analizarlos, dicho tal, se hará un análisis de la problemática presentada en los lineamientos organizacionales de la Asociación de Mujeres los Rosales que limitan la exportación de frambuesa para proponer lineamientos estratégicos que les permita su desarrollo.

Para fines investigativos al desarrollo de los lineamientos del plan estratégico se recopilará información por medios secundarios y focus group lo que permitirá que el planeamiento propuesto obtenga veracidad con la realidad estudiada y eficiencia si es aplicado por los asociados.

3.2.1. Diagnóstico.

El diagnóstico de la situación general de la asociación se hará bajo el desarrollo de los siguientes cuestionamientos:

- ¿Cuál es el clima existente para el desarrollo económico de la localidad? ¿Es éste un tema que esté presente en la agenda y/o pensamiento de los distintos actores locales?
- ¿Qué instituciones, preferentemente públicas, podrían encargarse de la coordinación y planificación de este proceso? ¿Quién debería liderar el proceso de desarrollo local? ¿Qué autoridad local? ¿Qué alternativas existe?

Dentro de los aspectos relacionados a las capacidades y potencialidades de la comunidad, se tomará en cuenta los siguientes cuestionamientos:

- ¿Existe alguna característica que dé relevancia a la zona?
- Caso de que exista, ¿es tal su relevancia que puede vender una imagen de marca determinada de la zona?
- En ese mismo contexto físico y geográfico, ¿cuál es el nivel de accesibilidad, así como de intercambio y relación con el interior y con el exterior?
- Desde el punto de vista cultural, ¿existen aspectos homogéneos que la caractericen frente a otros lugares y que puedan ser apreciados como cultura del territorio?

La recolección de fuentes secundarias recopilada se resumirá en un formato matriz que incluya recursos de la localidad como los económicos, sociales, culturales, institucionales y de infraestructura para determinar potencialidades, limitaciones y problemas.

Tabla 11 Ejemplo de matriz de potencialidades, limitaciones y problemas

Área temática	Potencialidades	Limitaciones	Problemas
Agroempresarial	Diversificación y rotación de cultivos	Escasos instrumentos de fomento	Baja cultura asociativa Tecnologías obsoletas
	Potencial frutícola	Bajos precios	
	Existencia de organizaciones de productos	agrícolas	

Operativa	Ubicación estratégica para el tránsito comercial, turístico y productivo	Riesgos climáticos en invierno	Carreteras en mal estado Ausencia de planificación vial
		Pocas oportunidades de empleo	Altas tasas de cesantía juvenil
Demográfica	Población económicamente activa joven	Población dispersa	Baja capacitación de la mano de obra
		Población dispersa	Bajo nivel de capacitación para acceso a internet
Estructura	Políticas de ampliación de redes telefónicas	Tarifas elevadas	
	Políticas de Difusión de internet		
Organizacional	Existencia de planes de desarrollo territorial	Bajo nivel de consenso de los planes	Bajo nivel de coordinación interinstitucional

Nota: Extraído de Silva (2003). Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local

La metodología detalla no confundir los problemas con las limitaciones; los primeros deben reflejar lo que se entiende como la principal restricción para el desarrollo del área respectiva debiéndose procurar la deducción de dos cosas: las consideraciones de las principales vocaciones de la localidad teniendo en cuenta que no se debe tener aspiraciones que no tienen posibilidad de ser alcanzadas y por otro lado considerar las potencialidades que se pueden adoptar que tengan probabilidades de éxito. Por otra parte, identificar los problemas de mayor flexibilidad que constituirá el punto de partida del análisis de problemas para posteriormente identificar los objetivos estratégicos del plan general.

3.2.2. Vocaciones.

Las vocaciones serán definidas a partir de las potencialidades y limitaciones identificadas en los pasos anteriores donde se precisará dos o tres grandes vocaciones a largo plazo en donde se

podría concentrar el desarrollo de la asociación teniendo en cuenta convertir la imagen de la comunidad productiva como única.

3.2.3. Objetivos estratégicos.

Con la información obtenida en las fases previas se establecerá la estrategia de desarrollo que contenga objetivos que determinen las acciones para alcanzar los mismos.

La identificación de los objetivos específicos dependerá de las características del área y de las conexiones entre la economía local y las exteriores además de las potencialidades. Teniendo en cuenta las consideraciones la identificación de los objetivos estratégicos se realizará a través del análisis del árbol de problemas realizado en el focus group en conjunto con los asociados bajo la siguiente secuencia:

- 1) Analizar e identificar los que se consideren son los principales problemas.
- 2) A partir de una “lluvia de ideas”, establecer a juicio el problema central que afecta a la comunidad.
- 3) Definir los efectos más importantes del problema, de tal forma de analizar y verificar su importancia.
- 4) Anotar las causas del problema central.
- 5) Diagramar el árbol de causas y efectos asociados al problema.
- 6) Revisar la validez e integralidad del árbol dibujado.

Se procederá luego a diagramar en primer lugar el problema central con sus efectos según su trascendencia como se aprecia en la siguiente figura:

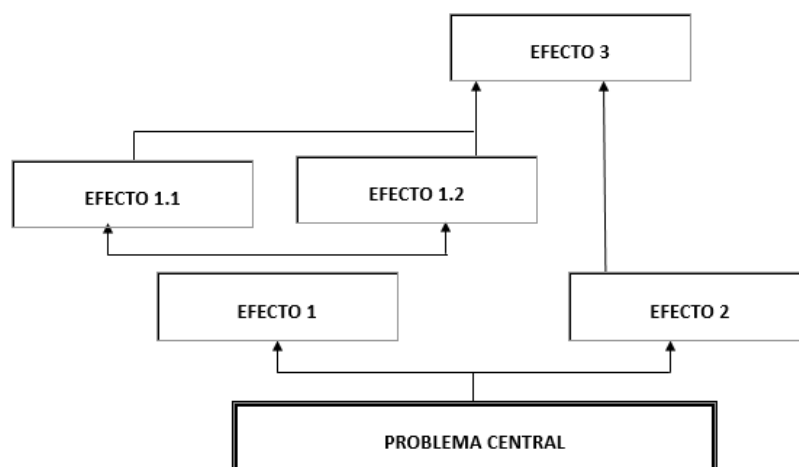


Figura 6 Árbol de efectos

Nota: Extraído de Silva (2003). Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local

Establecidos los efectos por encima del problema central; por debajo serán ubicadas las causas que pueden estar originándolos, tratando de identificar las causas primarias e independientes que se piense está originando el problema. A mayor número de raíces en el árbol se determinará las mejores posibles soluciones para superar los efectos detectados.

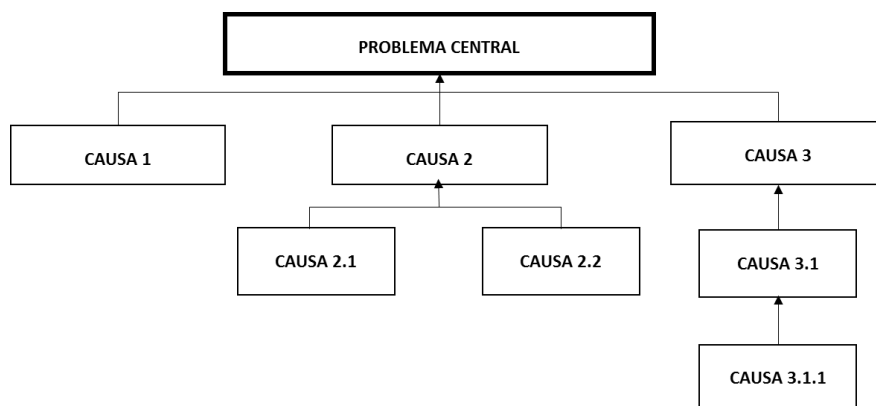


Figura 7 Árbol de causas

Nota: Extraído de Silva (2003). Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local

Los árboles de causas y efectos se unirán para realizar un análisis de objetivos que permitan determinar los medios para la solución del problema central detectado identificando las posibles alternativas de solución bajo la forma de proyectos o programas de inversión que ayuden al desarrollo de la asociación.

Para alcanzar los objetivos generales se procederá a definir los objetivos específicos, actividades y medios que contribuyan al desarrollo de la estrategia como se detalla en la siguiente figura:

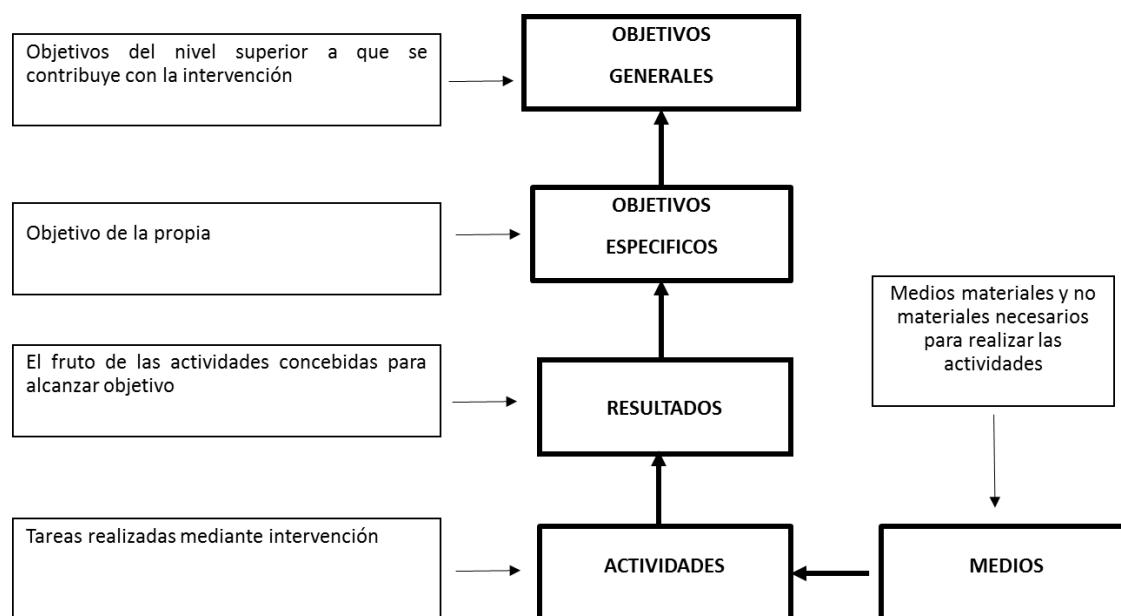


Figura 8 Lógica de la intervención

Nota: Extraído de Silva (2003). Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local

Los objetivos provendrán del anterior árbol de medios y fines; los objetivos generales se seleccionan de la parte superior de dicho árbol describiendo por orden de importancia la perspectiva de la intervención a realizar. El objetivo específico se selecciona de la situación esperada, este refiere concretamente a la intervención a realizar; mientras que los resultados son los medios que conducen a alcanzar este objetivo específico. Las actividades serán aquellas que conduzcan a la realización de los resultados pudiéndose añadir otras actividades adicionales para alcanzar los objetivos propuestos.

3.3. Operacionalización de las variables

3.3.1. Variables.

- Variable independiente: Factores determinantes
- Variable dependiente: Exportación

3.3.2. Cuadro de operacionalización de variables.

Tabla 12 Cuadro de operacionalización de variables

VARIABLES	CONCEPTO	DIMENSIÓN	INDICADORES	TÉCNICA	ITEMS
DEPENDIENTE					
Exportación	Es el envío de un producto o servicio a un país extranjero con fines comerciales.	Producto	Calidad del producto	Revisión documental	Calidad, peso, calibre, grados brix y color de la fruta
		Demanda	Mercados potenciales		Principales países importadores y países potenciales
		Precio	Precios nacionales e internacionales		Análisis de precios internacionales
		Distribución física internacional	Accesibilidad a puntos de distribución	Base de datos	Operaciones necesarias para desplazar el producto
		Costos	Nivel de costos de producción y exportación		Análisis de los costos de exportación
INDEPENDIENTE					
Factores determinantes	Factores que afectan directamente a los productores agropecuarios y que impiden la mejora de sus capacidades organizacionales, de acceso a servicios o de negociación.	Gestión Socio - Organizacional	Nivel de confianza, comunicación y compromiso	Focus group	- ¿Se tiene predisposición a invertir esfuerzo, tiempo y dinero en promocionar actividades para la exportación de sus cultivos?
		Gestión estratégica	Capacidad de definir objetivos		- ¿Están comprometidos y tienen acciones planificadas para el beneficio de todos los asociados?
		Gestión de la estructura	Roles y funciones asignados, políticas definidas		- ¿Tienen plan de difusión del cultivo para cumplir con su visión de internacionalización?
		Gestión agroempresarial	Nivel de conocimiento de mercado, producto.	Revisión documental	- ¿Conoce acerca de los puntos de venta, competidores, clientes, precios y requerimientos?
			Conocimiento de fuentes de financiamiento		- ¿Tienen los asociados productores recursos y capacidades respecto a infraestructura, insumos, terrenos y logística para el cultivo y exportación frambuesa?
		Gestión operativa	Capacidad de asignar acciones a corto plazo		- ¿Conoce acerca del control de costos de producción, insumos y mantenimiento que se incurren en el cultivo?
					Volumen de producción, rendimiento.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La investigación se realizará ejecutando el siguiente procedimiento en cada instrumento:

3.4.1. Metodología de entrevista.

El adecuado diseño de la entrevista permitirá cumplir con los parámetros de veracidad de la investigación para el apropiado desarrollo de los objetivos, estas serán planteadas a los directivos y miembros de la Asociación de Mujeres los Rosales de Kañaris en persona a modo de identificar los factores internos de la organización la cual afecta su internacionalización así como las capacidades, oportunidades y potencialidades que les permita a corto plazo permitirles la exportación de producto mejor desarrollado como lo es la frambuesa.

Así mismo se desarrollarán entrevistas focalizadas en persona o vía Skype a especialistas en comercio exterior con experiencia en asociaciones exportadoras y de igual manera a especialistas en los cultivos de berries de exportación que permitan encontrar los factores principales que afectan o podría afectar la internacionalización de una pequeña asociación productora de frambuesa a modo de generar parámetros que identifiquen y enfoquen esfuerzos de estas asociaciones para el logro de sus objetivos.

a) Aplicación de entrevista

Para la recolección de datos se entrevistará a los 6 directivos de la Asociación de Mujeres los Rosales de Kañaris y a miembros productores por un periodo de 15 minutos cada uno en un periodo de dos días en el local de la asociación o en la planta productiva de frambuesa, para ello se tomarán registros de audio e imagen.

Las entrevistas a especialistas en el área de comercio exterior y exportación de frambuesas se realizarán a 5 capacitados en el área por un periodo de 15 – 30 minutos vía Skype, personal o mediante consulta en eventos de empresarios exportadoras, así como llamadas telefónicas

teniendo los investigadores como recurso de grabación el que sea conveniente a los entrevistados (audio, video, notas, etc.)

b) Análisis de resultados

Los resultados de los factores de la asociación serán calificados de acuerdo al nivel de conocimientos y capacidades estipuladas por la metodología del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2013) en tres niveles situacionales los cuales son: Deseado, regular y buena.

Los resultados precedentes obtenidos se deberán comparar con la evaluación de los investigadores y especialistas a modo de identificar los limitantes de la asociación para la exportación, de esta manera se podrá obtener los factores fundamentales que limitan la exportación de frambuesa en esta asociación por medio de un análisis complementario de la situación actual diagnosticada en la asociación y los factores que determinan la exportación e este tipo de organizaciones.

3.4.2. Base de datos.

- Se identificará las bases de datos más recientes de organismos certificados y de confiabilidad institucional (INEI, SUNAT, MINAGRI, etc.).
- Se procederá a descargar y ordenar las estadísticas obtenidas.
- Haciendo uso del programa Microsoft Excel 2016 se procederá a tabular, analizar e interpretar la información.
- Se preparará un informe final.

3.4.3. Revisión documentaria.

- Se elaborará una carta de presentación y solicitud de información documentaria destinada a los organismos institucionales vinculados con la investigación.
- Se solicitará de manera presencial o por correo información documentaria de importancia para el desarrollo de la investigación.
- Se procederá a ordenar, interpretar y analizar la información proporcionada.

Capítulo 4: Resultados y discusión

4.1 Resultados de la investigación

El presente capítulo muestra los resultados de la investigación, la cual se sustentó con la participación de los directivos y miembros de la Asociación de Mujeres los Rosales de Cañaris principalmente con su directivo el señor César Humberto Lucero Huamán; facilitador de los proyectos de desarrollo en la asociación quien planificó acciones necesarias para la aplicación de las herramientas investigativas; así mismo, a los especialistas quienes formaron parte en el desarrollo de los objetivos planteados.

De igual manera, se realizaron reuniones con expertos en producción y exportación de frambuesa como el Ing. William Daga Avalos, así como especialistas de la institución Sierra y Selva exportadora en el departamento de Lambayeque, Cajamarca y Piura, entrevistas determinantes para el análisis verídico de las variables planteadas en la investigación junto con documentación propicia para la discusión de sus resultados.

4.1.1. Descripción de la muestra.

La Asociación de Mujeres los Rosales de Cañaris, registrada en SUNAT con número de Registro Único de Contribuyente (RUC): 20600136951 es una organización de pequeños productores agrícolas inscrita el 13 de febrero del 2015 con domicilio discal en la manzana A lote de referencia del caserío Cañaris, departamento de Lambayeque, provincia de Ferreñafe, distrito de Cañaris con fecha de registro de inicio de actividades del 01 de enero del 2016 en “Otras actividades empresariales”. Presenta el cargo de presidenta la señora Matilde Lucero Huamán con número de Documento Nacional de Identidad (DNI): 17406139 teniendo detallado los demás cargos e integrantes de la asociación en el Anexo D.

Esta organización quechua hablante, con una valiosa tradición ancestral, costumbres y cultura, empezó sus actividades como organización familiar con fines de desarrollo de capacidades agronómicas para luego consolidarse como asociación representativa del distrito de Cañaris siendo reconocida por diversas instituciones regionales que la utilizan como nexo para hacer llegar la ayuda necesaria al distrito para su desarrollo.

4.1.2. Factores fundamentales para la exportación de frambuesa (*Rubus idaeus* L.) en la Asociación de Mujeres los Rosales de Cañaris.

4.1.2.1. Diagnóstico de la situación actual de la asociación.

El diagnóstico de la situación actual de la asociación se logró determinar mediante revisión documentaria, entrevistas y conversatorios con los asociados en donde fueron evaluadas sus capacidades productivas, comerciales, organizacionales y de gestión en general; aspectos esenciales que se deberán tomar en cuenta para la determinación de los factores que inciden en la exportación y la elaboración de lineamientos estratégicos que permitan a los asociados identificar las actividades prioritarias para lograr la exportación de frambuesa.

A. Diagnóstico socio - económico

La evaluación socioeconómica presenta variables que permitirán identificar las capacidades y potencialidades de la asociación frente a un proyecto de exportación general. Información documentaria de Anaya (2012), presenta al distrito de Cañaris como una zona con altos niveles de pobreza, quedando demostrado con los conversatorios con los miembros de la asociación dado que, los entrevistados en un 47% afirmaron que en sus familias 4 o más personas en edad de trabajar se encuentran desempleados encargando su manutención a la cabeza de la familia, un 40% tienen a su cargo a 3 personas, mientras que el restante 13% responden que están a cargo del sustento de dos o menos.

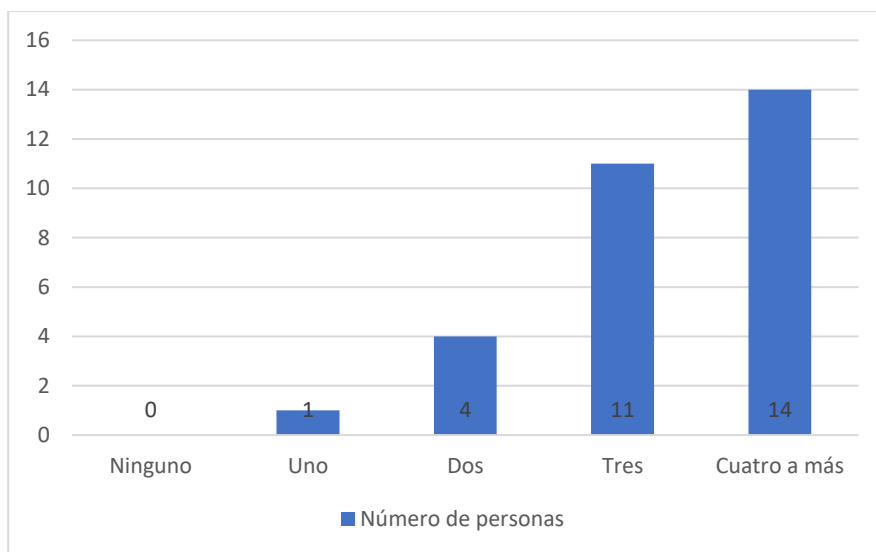


Figura 9 Número de personas sin laborar en el hogar

La mayor parte de las propiedades de los asociados no poseen título, incluyendo sus tierras productivas; del total, solo 8 asociados afirmaron tener un comprobante de posesión; mientras tanto los hogares que habitan están contruidos en mayor parte (80%) de adobe y el resto de materiales menos resistentes como la caña y el barro. El acceso a servicios básicos dentro de la organización son rústicos de igual manera; solo el 23% de hogares cuentan con agua potable dentro o fuera de su casa, mientras el restante 77% obtiene agua de pozos y otros provenientes de ríos, lagos o acequias como se detalla a continuación en la figura siguiente.

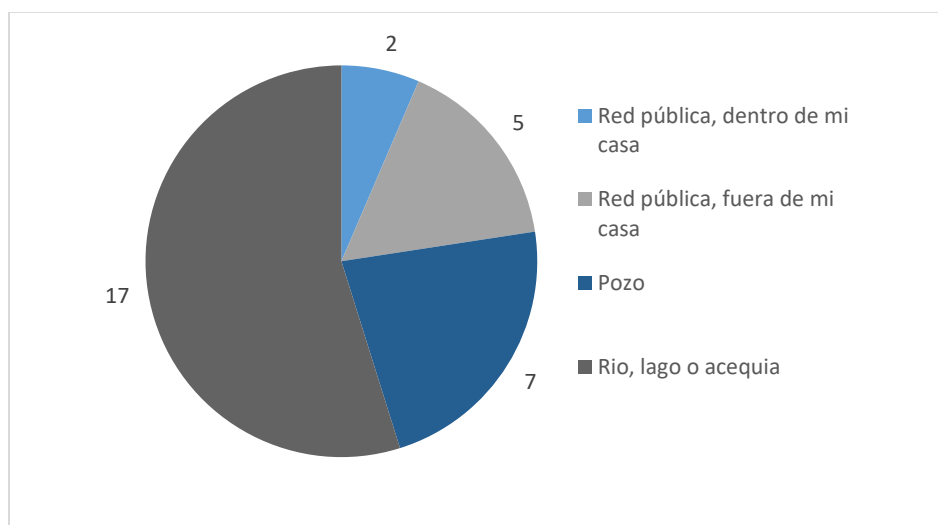


Figura 10 Procedencia de agua para consumo

El tipo de alumbrado recibido por los asociados proviene en un 47% de un servicio público con instalación directa en el hogar, mientras que el 43% se sirve de baterías para la generación de electricidad en sus casas; el porcentaje restante no cuenta o hace uso de otras medidas de alumbrado como las velas cuando es propicio.

El nivel académico declarado por los asociados revela la carencia de conocimientos generales para el fortalecimiento de la organización dado que el 32% de entrevistados afirman no poseer ningún tipo de formación educativa, mientras que el 45% posee primaria completa por otro lado, solo el 23% restante asegura tener estudios secundarios completos pudiendo esto traducirse en una debilidad para el desarrollo de emprendimientos dentro de la asociación.

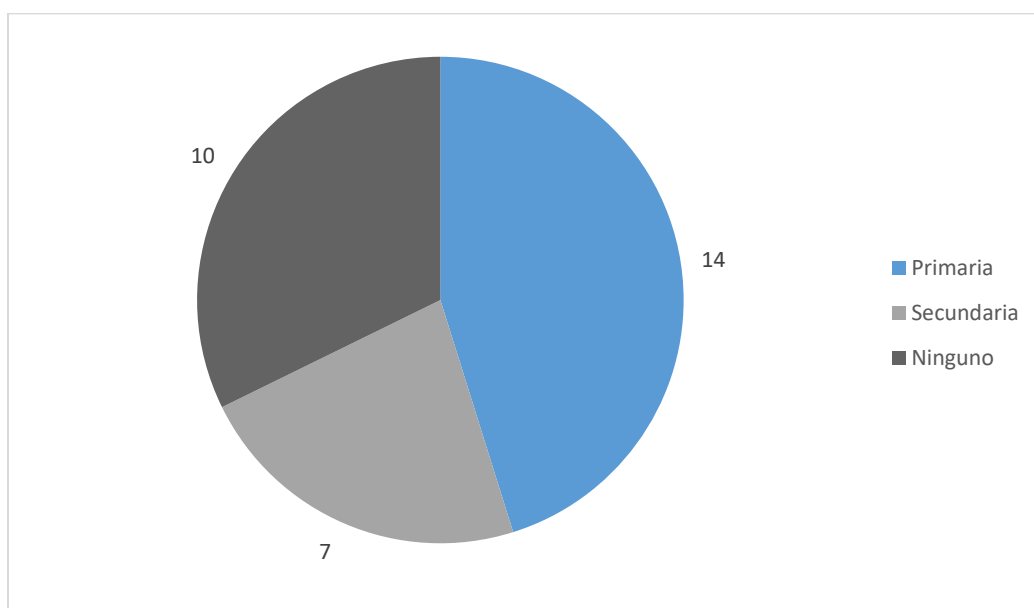


Figura 11 Nivel educativo

B. Capacidades productivas

Las capacidades productivas de la asociación y en general del distrito de Kañaris se encuentran privilegiadas por el tipo de tierra y clima que permite el desarrollo del cultivo de frambuesa con calidad de exportación, así mismo la amplitud de área inmediata disponible por parte de los asociados que asciende a 60 y alrededor de 200 hectáreas procedentes de

comunidades aledañas según Anaya (2012). Los estudios de Anaya para Sierra y Selva exportadora determinaron las siguientes características productivas del distrito de Cañarís:

- a) Clima: El distrito de Cañarís posee dos tipos de clima definidos; una denominada seca (abril-octubre) caracterizada por días soleados, noches muy frías y ausencia de lluvias y por otra parte una lluviosa (noviembre-marzo) en la que las precipitaciones se vuelven intensas. El clima en la zona varía entre temperaturas de 18°C al mediodía y 7°C por la madrugada esto favorece a los frutales para la obtención de mayor cantidad de horas de frío lo que les permite formar mejores frutos, estas temperaturas ayudan además a que la fruta tenga mayor tiempo de conservación post cosecha dado que los frutos tienden a una baja actividad de respiración.

Posee quebradas o cañones por los cuales descienden ríos temporales o permanentes como el río la Leche y afluentes; además de laderas, lomas, pequeñas planicies en donde se abren lagunas. Su riqueza forestal es importante a pesar de las sobreexplotaciones y los incendios propiciados en el año 2016, existen aún gran cantidad de árboles forestales y frutales, así como bosques mixtos de pino y encino en partes altas.

La mayor presencia de precipitaciones es entre los meses de enero y abril existiendo disminución de lluvias a partir de mayo hasta diciembre lo cual hace favorable la cosecha de frambuesa en septiembre; las cantidades de lluvia son variantes lo que hace necesario un tanque se reservorio elevado para el almacenamiento del agua durante el año.

- b) Suelo: Los análisis técnicos elaborados por Sierra y Selva Exportadora en la parcela demostrativa (terreno calicata) en la localidad de Seg Seg determinaron que la

profundidad efectiva de capa arable del terreno llega a los 50 cm., luego de ello se encuentra capas duras de arcilla y material madre; las muestras físicas de este terreno tuvieron como resultado la determinación que los suelos Cañarienses son apropiados para el cultivo de frambuesas por poseer un Ph adecuado de 4.58 (suelo ácido); así como valores de salinidad (213.8 uS/cm.), óptimos para el desarrollo de estas plantas frutícolas.

Otros factores destacables del suelo según Anaya (2012) son también el porcentaje de materia orgánica alto (5.5%), lo que indica que es adecuado para usarlo como mezcla del sustrato una vez que el cultivo haya superado su periodo de adaptación; además de que, su textura arcillosa es recomendable para la formación de camellones para evacuar los excesos de agua y así disminuir el efecto de asfixia radicular y mejorar el ambiente de aire y humedad de las raíces de las frambuesas.

Los recursos productivos de este distrito presentan así mismo condiciones favorables para el cultivo eficaz de frutales, tubérculos y legumbres con el adecuado manejo de este y su eficiente fertilización; además de estos, en el último año cafetales fueron cosechados a pesar de sus altas exigencias climatológicas y su poca resistencia a las heladas lo cual despertó el interés de los productores que, a pesar de los altos riesgos se interesan en el producto por el rendimiento económico que les proporciona en comparación a sus productos tradicionales.

Las capacidades productivas de la asociación refieren al manejo de diversos cultivos tradicionales los cuales forman parte de su agricultura familiar de sustento; según conversatorios con los asociados, estos poseen conocimientos para la instalación de la frambuesa en camellones, así como la instalación de su respectivo sistema de riego, procesos de control de cultivo y

cosecha resultado de las capacitaciones que Sierra y Selva Exportadora les brindó.

Adicionalmente, los productores poseen amplio conocimiento en el manejo de cultivos como la papa, el naranjo, legumbres, maíz, además de granadilla y café estos últimos siendo productos nuevos no son tratados en forma adecuada según representantes del área de comercial del Gobierno Regional de Lambayeque.

La tecnología en los sistemas de producción agrícola usados en la asociación son primarios con ayuda de animales para el arado, entendiéndose que la maquinaria pesada para el tratamiento de terrenos no es utilizada frecuentemente dada la fisiología del terreno y la carencia del servicio en la zona si no por parte de la municipalidad.

Las reuniones convocadas por la directiva a los asociados son motivadas por la llegada de capacitaciones externas quienes explican el modelo de negocio del cultivo más propicio para los asociados en la temporada teniendo estos, según observaciones, una aprobación del 60% de asistentes quienes aceptan cultivar masivamente el producto planificando posteriormente una venta en conjunto, sin embargo el resto de asistentes difieren sustentando que el rendimiento de sus cultivos es óptimo por lo cual no necesitan otras capacitaciones aún; de esta forma se confirmó que las capacidades de planificación productiva en esta asociación no están desarrolladas en su totalidad, de igual manera se determinó la débil organización de la fuerza de trabajo para el apoyo mutuo entre asociados dado que cada productor se encarga de los terrenos propios al ser pequeños, de 1/2 a 2 hectáreas según declaraciones de su representante César Lucero Román.

C. Capacidades comerciales

Las capacidades comerciales y económicas de la asociación productora están basadas en su totalidad por las actividades agrícolas de sus miembros las cuales, según estos mismos, le

proporcionan mayor parte del dinero para la subsistencia familiar pese que en el distrito existen economías ganaderas y artesanales. Peña (2008) define este tipo de economía como Agricultura Familiar de Subsistencia, modelo de negocio en donde las familias producen para lograr el rendimiento óptimo de sus tierras y así aprovechar las capacidades de las asociaciones familiares para lograr la concertación de precios al mercado. Este tipo de modelo económico se presenta en Cañaris; los productores, en reuniones mensuales reciben capacitaciones acerca de los requerimientos de sus mercados potenciales, así como el adecuado manejo de sus cultivos de modo que el acopio de productos como el maíz, la arveja, la papa, el frijol, la granadilla, el arándano y la frambuesa les permiten obtener poder de negociación frente a sus compradores directos en ciudades aledañas.

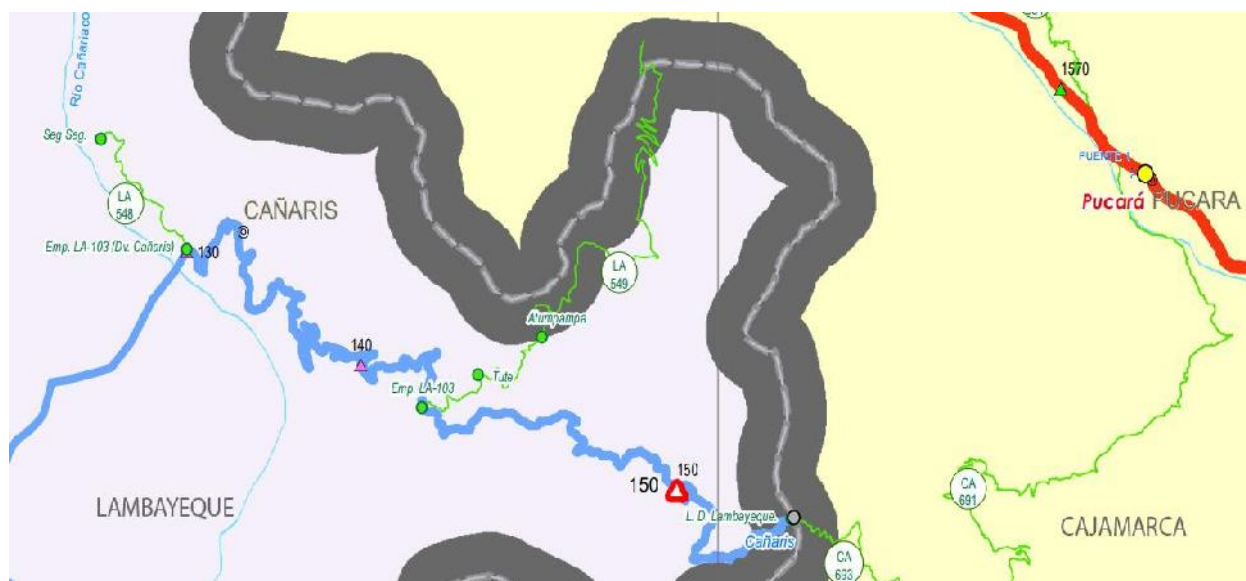


Figura 12 Mapa vial de Cañaris - Seg Seg

Nota: Extraído del Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú

El 76% de asociados afirma que los precios en la asociación son establecidos por su organización en conjunto, la cual negocia el precio de mercado puesto chacra con plazo de pago entre uno y tres meses, esto permite un aprovechamiento superior frente a productores

individuales precios aceptantes de la zona o quienes incurren en costos superiores para lograr sus ventas en el poblado de Pucará, zona más cercana que les sirve de nexo a principales provincias como Jaén y Chiclayo. En la figura se observa la principal ruta comercial desde el poblado de Seg Seg en Cañaris hasta el distrito de Pucará en Cajamarca, distrito comercial importante para los productores Cañarienses quienes distribuyen sus productos a intermediarios de diferentes zonas que se aglomeran en dicho lugar.

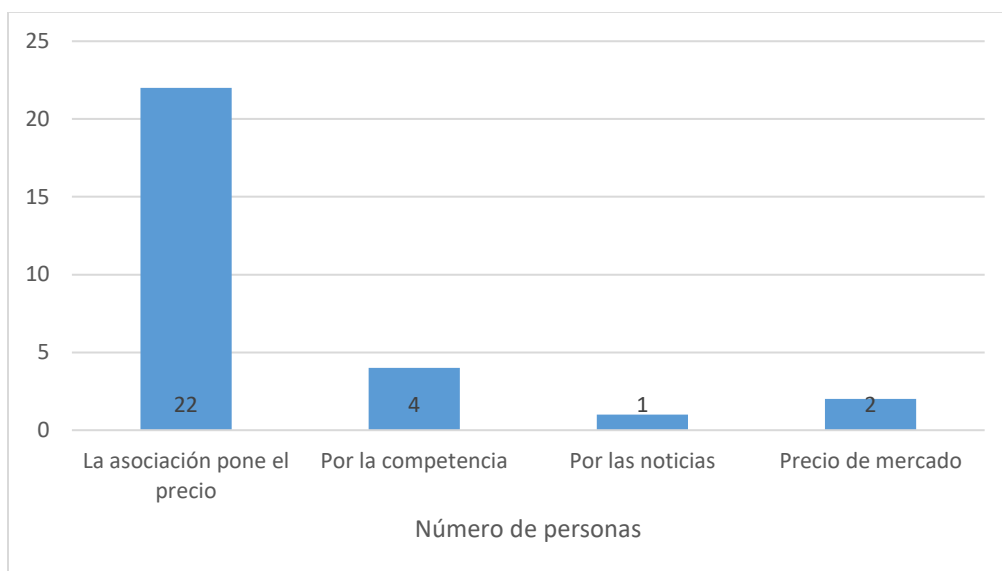


Figura 13 Fijación de precios en la asociación

Los asociados, respecto a sus capacidades comerciales, comentan la carencia de capacitaciones sobre comercialización de productos y la ausencia de conocimiento de las cadenas de comercialización para sus principales productos lo cual no les permite el contacto con nuevos compradores consecuencia de que su canal de comercialización es indirecto y largo de modo que dado el difícil acceso a la zona y la carencia de promoción de sus cultivos en la zona no les permite un acercamiento con otros compradores. En adición, instrumentos de comercialización como los contratos son desconocidos para los asociados mientras que los diversos convenios que

presentan les permiten únicamente el acceso a capacitaciones relacionadas a la calidad del cultivo.

En referencia a la promoción de sus productos, los asociados se presentan a ferias locales organizadas en el distrito de Cañarís lo cual permite el acceso a contactos asiduos de la zona, según la Municipalidad Distrital de Cañarís (2016) dichos productores carecen de iniciativa y competencias para la participación en ferias de mayor magnitud debido a la falta de preparación y compromiso, declaraciones sustentadas con diferentes invitaciones a ferias regionales y nacionales rechazadas por parte de la asociación, acción motivada por la carencia de capacitación en ferias, falta de producto, falta de experiencia y desconocimiento de requerimientos del mercado.

Adicionalmente, los conocimientos del mercado sobre calidad y cantidad demandada son escasos en la asociación, la cual no presenta ningún tipo de investigación dentro de sus archivos. Así mismo, no los productores no definen una estrategia de venta en específico argumentando que una de sus potencialidades a desarrollar se encuentra en la promoción de la cultura viva en el distrito la cual permite oportunidades para el reconocimiento de sus cultivos.

D. Capacidades organizacionales

La gestión organizacional de la Asociación los Rosales de Kañarís se desarrolla por la junta directiva establecida en asamblea el 12 de septiembre del año 2013, teniendo continuidad hasta el año 2017 según esta misma al no haber nuevas convocatorias por partes del comité electoral de la asociación. Los documentos de la asociación presentan la misión institucional de la organización la cual definen de la siguiente manera: “Lograr el desarrollo del distrito de Cañarís hacia una vida mejor”.

Tabla 13 Junta directiva de la asociación

Cargo	Nombres y apellidos
Presidenta	Matilde Lucero Huamán
Vicepresidenta	Ana Enita Rodrigo Benavides
Secretario de actas	Melisa Ramos Lucero
Tesorera	Ovet Ramos Lucero
Secretario de disciplina	Pascuala Huamán Reyes
Vocal	Silvia Merleni Lucero Huamán
Coordinador	César Humberto Lucero Huamán

Nota: Extraído del Acta asamblea general de socios los Rosales de Kañaris

La visión de la asociación como organización no fue definida en la documentación presentada, además los asociados no manifiestan tener una ni poseer referencia sobre la utilidad de la misma. Adicionalmente la asociación como organización no posee participación alguna en los planes organizacionales que se desarrollaron en los últimos años, dichos planes fueron determinados por otras entidades como Sierra Exportadora (Plantación de frambuesa), Gobierno Regional de Lambayeque (Manejo de cultivos), Agrorural (Técnicas de fertilización), entre otras de las cuales no se presentaron registros detallados.

La participación de los asociados en las actividades de capacitación o asesorías técnicas promovidas por otras organizaciones no es la deseada según la metodología del ICAA, de acuerdo al registro del personal investigador el total de participación en 4 visitas inopinadas en las cuales se llevaron a cabo diversas reuniones previamente convocadas con una semana de anticipación solo asistieron el 63% del total de asociados. En dichas reuniones se acordaron planes de acción a corto plazo propuestos por los expositores sobre el manejo de cultivos a nivel superficial sin ser detallados en documentos, únicamente en folletos informativos. Las decisiones de la asociación en estas reuniones son sometidas a voto general de los miembros pertenecientes a la asociación que asistan, teniendo, todos los participantes el derecho a opinar incluyendo los coordinadores y especialistas que sirvan de moderadores.

Los planes productivos, de exportación o estratégicos en la asociación no son vistos adecuadamente por su bajo impacto al ser desarrollados; tomando en consideración la confianza económica del proyecto de plantación de frambuesa, los asociados no percibieron ingresos considerables a sus hogares. El 50% de asociados no distinguieron cambios en su nivel de ingresos, mientras que un 10% obtuvo mayores ingresos provenientes de los trabajos remunerados realizados en el proyecto; pese a las oportunidades presentadas en el periodo de ejecución del proyecto (2013-2015), 40% de socios afirmaron haber tenido pérdidas en sus ingresos regulares debido a concentración de actividades en un solo proyecto, dejando de lado otro tipo de trabajos espontáneos que otorgaban ingresos a sus familias.



Figura 14 Percepción de ingresos con ejecución de proyecto de frambuesa

De acuerdo al diagnóstico general de la situación actual de la Asociación de Mujeres los Rosales de Kañaris se detalla en la tabla siguiente una matriz FODA la cual muestra en conjunto las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la determinación posterior de lineamientos estratégicos que permitan el desarrollo de actividades para que la asociación pueda lograr sus objetivos de exportar este producto en el periodo estipulado. A continuación, se muestra la mencionada.

Tabla 14 Matriz FODA de la asociación

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
I N T E R N O S	<ul style="list-style-type: none"> - Amplios terrenos de cultivo para la producción de frambuesa de exportación - Asociación consolidada con años de experiencia - Existencia de mano de obra barata no calificada - Producto con calidad para el mercado internacional - Proceso de producción relativamente sencillo - Cultura viva quechua con reconocimiento mundial 	<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de una cultura y gestión asociativa apropiada - Población en situación de pobreza - Asociados sin capacitar y sin ayuda de personal calificado - Carencia de planificación para el adecuado aprovechamiento de sus proyectos - Bajo compromiso por parte de los asociados - Falta de infraestructura para el cuidado y mantenimiento poscosecha del producto - Poca cultura exportadora - Bajo conocimiento de fuentes de financiamiento apropiadas - Bajo conocimiento de su mercado objetivo
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
E X T E R N O S	<ul style="list-style-type: none"> - Clima apropiado para el cultivo de frambuesa de exportación - Ríos y quebradas apropiadas para su aprovechamiento. - Líneas de financiamiento para los proyectos del sector rural - Alta posibilidad de obtener apoyo de instituciones estatales - Mayor tendencia por consumo de productos frescos 	<ul style="list-style-type: none"> - Difícil acceso a la zona de campo de cultivo - Clima con temperaturas muy bajas en temporada de invierno - Desconocimiento de entidades gubernamentales sobre el proyecto - Proyectos de frambuesa y berries en otras regiones con mayor emprendimiento - Mercado de berries más amplio y con mayor competencia
	POSITIVOS	NEGATIVOS

Elaboración: Propia

4.1.2.2. Factores que limitan la exportación de frambuesas (*Rubus idaeus* L.) en la Asociación de Mujeres los Rosales de Cañaris.

A. Producto



Figura 15 Características de frambuesa cultivada en Cañaris

Según Sierra Exportadora (2016), las características físicas y químicas del tipo de frambuesa producida por la Asociación de Mujeres los Rosales (Heritage) se encuentra dentro de los estándares necesarios para la exportación estipulados por la entidad mencionada con respecto a forma, tamaño, peso, color y sabor; propiedades físicas determinantes para su comercialización en fresco o en congelado siendo los arbustos de esta variedad altamente productivos. Las temporadas de cosecha son en los meses de noviembre – diciembre y la segunda en marzo – abril, siendo la última la mejor considerada según Sierra Exportadora (2016) para su venta al mercado como fruto fresco. A continuación, se detallan las características presentadas por el fruto:

Tabla 15 Características del fruto producido por la asociación

CARACTERÍSTICAS	VALOR
Físicas	<ul style="list-style-type: none"> - Redondeada con drupas pequeñas. - Diámetro promedio (15-20 mm.) - Piel aterciopelada color rojo brillante, amarillento o verde; cubierto de un fino bello. - Peso promedio por fruto de 2,2 gr. - Consistencia buena y dulzor de 12.8° brix y 2,2% de acidez.
Químicas (100 gr.)	<ul style="list-style-type: none"> - Agua 85,75 g. - Proteína 1,2 g. - Grasa 0,65 g. - Fibra alimentaria 6,5 g. - Vitamina C 26,2 mg.

Nota: Extraído de Sierra Exportadora. Elaboración: Propia

Los asociados en conjunto, siendo consultados sobre el conocimiento de certificaciones en manejo productivo y de calidad en base a requerimientos para la exportación afirmaron únicamente conocer el manejo de buenas prácticas generales de manejo de cultivo, cosecha y empaque. Conocimientos adquiridos en 2 sesiones continuas en campo de 2 horas cada una realizada por Sierra Exportadora y alrededor de 5 sesiones generales en el local de la asociación realizadas por el Gobierno Regional de Lambayeque.

Adicionalmente, reconocían el desconocimiento de estándares de calidad necesarios para el ingreso a los Estados Unidos y otros países como Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), Registro FDA y Global GAP lo cual representa una limitación para lograr la exportación debido al incumplimiento de las exigencias mínimas necesarias para el ingreso directo de la fruta al exterior.

La asociación no cuenta con espacios de refrigeración ni maquinaria para el tratamiento en frío de la fruta fresca, mencionan la posesión de terrenos baldíos cercados para el almacenamiento a temperatura ambiente y locales cerrados usados para el almacenamiento de indumentaria agrícola y documentación de la asociación; de esta forma se determina que no cuenta con capacidad logística para el manejo del proceso de empaque y embalaje del fruto valiéndose de la contratación de operadores externos a la asociación proveídos por los compradores.

Según visitas a las plantas de producción y declaraciones de especialistas en Lambayeque de Sierra Exportadora a cargo del proyecto, la producción actual de la asociación está limitada a 1 hectárea de cultivo de frambuesa, no estando la oferta de la asociación preparada para la atención de grandes demandas internacionales e incluso, como se presenta en la tabla 4 referente a las necesidades de transporte de este producto, no se encuentra preparada para hacer frente a las necesidades logísticas para el envío aéreo mínimo en peso de la mercancía lo que según Rogger Moran (2017) recae en mayores costos de exportación; esto a pesar de que cuenta con 60 hectáreas disponibles para cultivo en la asociación y 200 en las comunidades aledañas.

B. Distribución física internacional

Los miembros de la Asociación de Mujeres los Rosales afirman tener conocimiento sobre los requerimientos mínimos de empaque en campo para el cuidado y mantenimiento de la fruta para un trayecto local en camión lo cual es distribuido en clamshells y a su vez en cajas transportadas por pequeños camiones de carga menor junto a otros productos que pueden afectar la calidad de la fruta (papas, café, frejol, entre otros); pese a esto, desconoce del proceso integral para la distribución internacional del

producto, la selección del medio de transporte internacional adecuado, así como el manejo de los tiempos de tránsito nacionales e internacionales para evitar desperdicios y mantener el producto en condiciones óptimas para su consumo en el exterior.

Los tiempos de tránsito locales manejados por la asociación tienden a alargarse a las habituales debido a las condiciones agrestes de acceso al distrito de Cañaris, teniendo dificultades para el traslado de la mercancía debido a un camino sin asfaltar, con tiempos que se detallan en el siguiente cuadro según la vía de salida de la mercancía.

Tabla 16 Tiempos de tránsito nacional

Tramo	Punto de embarque	Tiempo de tránsito
Cañaris – Pucará	Aeropuerto Chiclayo	3 horas
Pucará - Chiclayo		5 horas
Chiclayo – Callao	Aeropuerto Callao	17 horas

Elaboración: Propia

Las capacidades de los asociados derivados de las capacitaciones de Sierra Exportadora abarcan los procesos de cosecha, preselección de frutos y empaque para su comercialización interna, dejando vacíos segmentos del proceso de despacho para la exportación lo que consecuentemente crea la necesidad de mantener un especialista estable en la asociación que propicie el buen manejo de este y otros factores determinantes de exportación.

C. Precios

La determinación de precios en la Asociación de Mujeres los Rosales en el caso de la frambuesa, según capacitadores especialistas del Gobierno Regional en el distrito de Cañaris, se encuentra establecida en su mayoría por la asociación en conjunto, los cuales

mediante reuniones quincenales servían de apoyo para el cálculo de las necesidades del cultivo desarrollado y el precio a establecer. Por sí mismos, los miembros de la asociación no estaban capacitados para la determinación de los precios de sus productos, las entrevistas realizadas a asociados por individual afirman que, en ausencia de un especialista, el comprador era quien determinaba el precio con un pequeño margen de ganancia a diferencia de una negociación en conjunto con los demás miembros de la asociación.



Figura 16 Determinación de costos y precios en la asociación

Nota: Capacitación realizada por el Gobierno Regional de Lambayeque a miembros de la Asociación de Mujeres los Rosales en su local en el distrito de Cañaris.

Adicionalmente, la determinación de precios internacionales en base a estadísticas de exportaciones actuales era desconocidas para los miembros entrevistados en la asociación; esta viene comercializando su producto al precio de S/. 5 soles por kilo puesto en campo mientras que los precios de exportación en valor FOB según SUNAT varían entre USD 4.09 y USD 4.69 como detalla en la tabla siguiente.

Tabla 17 Exportaciones peruanas de frambuesas

FRAMBUESA FRESCA	2011	2012	2013	2014	2015	2016	PRECIO PROM
FOB USD	8,920.46	11,747.49	0	0	67,911.95	5,156.75	93,736.65
Peso neto Kg.	3,500.00	4,833.60	0	0	16,614.36	1,100.00	26,047.96
Precio unitario	2.55	2.43	-	-	4.09	4.69	3.60

Nota: Extraído de la SUNAT

Esta problemática deviene en el desconocimiento de los mercados a los que va dirigido su producto, sea nacional o internacional el asociado no precisa conocimientos sobre su mercado objetivo lo cual es aprovechado por compradores locales para el cálculo de un menor precio sin consideración de la demanda e inclusive de las necesidades propias del agricultor.

D. Inversión

El nivel de inversión programada en la Asociación de Mujeres los Rosales actualmente es nula, dado el nivel económico manejado por los agricultores estos destinan su capital de trabajo hacia cultivos tradicionales para su mejor rendimiento, mientras que la inversión para la ampliación de frambuesa se encuentra estancada según propios comentarios debido al descuido de los organismos de los cuales fueron asesorados.

Los miembros entrevistados reconocieron ciertas entidades financieras para el posible apoyo y ampliación de los cultivos de frambuesa como los Bancos, Agrorural, ProCompite y la misma municipalidad del distrito, sin embargo, hasta la fecha la directiva no presentó gestión alguna para el mejoramiento de este proyecto, para nueva inversión al ampliar los cultivos de frambuesa o para capital de trabajo para poder mantener el cultivo actual el cual, según cálculos del especialista William Daga, asciende

a S/.15,390 anuales para el mantenimiento de la hectárea sembrada según se detalla en los siguientes puntos.

c) Costos de producción

Los costos de producción estimados otorgados por Sierra y Selva Exportadora y el Ingeniero Agrónomo William Daga Avalos se trabajaron con proyectos realizados en la región Cajamarca con cinco hectáreas y con una proyección de 9 años ya que es la vida útil de la frambuesa, tal como se detalla a continuación.

Tabla 18 Costos de Producción

CONCEPTO	DETALLE		TOTALES
GASTOS DIRECTOS	INVERSION	DEL AÑO 1 AL 9	TOTAL
Inversión	201,938	0	201,938
Mano de obra de mantención	45,000	405,000	450,000
Mano de Obra de Poda	0	33,750	33,750
Mano de obra cosecha	6,250	540,625	546,875
Programa Fertilización	10,325	56,925	67,250
sub-totales	263,513	1,036,300	1,299,813
GASTOS INDIRECTOS			TOTAL
Amortización	0	201,938	201,938
Amortización de plantas	0	50,000	50,000
Gastos financieros	0	145,395	145,395
Administración y otros	0	0	0
Energía eléctrica	0	0	0
Impuestos	0	0	0
Sub-total	0	397,333	397,333
TOTAL GASTOS S/.	263,513	1,433,633	1,697,146
INGRESOS ESTIMADOS			
Kilos	5,000	432,500	437,500
Valor por Kilogramo	8.30	8.30	
TOTAL INGRESOS S/.	41,500	3,589,750	3,631,250

Nota: Elaborado en base a información del Ing. Agrónomo William Daga Avalos

Según el cuadro anterior el cual se encuentra más detallado en el Anexo A se puede apreciar los gastos directos y los gastos indirectos, para el primer caso se consideró una inversión inicial 201,938 soles para la instalación en 5 hectáreas .

El especialista en comercio exterior Oscar Morales, gerente del área logística comercial CIOS S.A.C. manifiesta también en relación a este punto que, los principales factores limitantes dentro de asociaciones de pequeños productores son, los referentes a su gestión operativa como la falta de capacitación de los agricultores para cultivar adecuadamente el producto, otro factor es la falta de gestión organizacional como el compromiso de los asociados para aceptar las recomendaciones de personas calificadas, lo cual junto a la falta de gestión agroempresarial que limita la captación de recursos para realizar una inversión a largo plazo, genera que muchas asociaciones de pequeños productores fracasen en sus planes de acceder a los principales mercados mundiales.

Por su parte el licenciado Rogger Moran coincide con el experto citado anteriormente al afirmar que la deficiente gestión operativa motivada principalmente por la falta de capacitación de los agricultores tanto en temas de cultivo así como la carencia de una gestión organizacional y estratégica para el manejo asociativo, es uno de los principales factores que limitan la exportación de sus productos, sobre todo por el hecho de que muchas veces se desconoce el adecuado manejo de un cultivo, lo cual genera que el agricultor opte por la utilización de químicos comunes, teniendo como consecuencia que el producto sea rechazado en los principales mercados internacionales. Otros factores limitantes, según Moran (2017), son la informalidad y la falta de capital en referencia a gestión agroempresarial, lo cual complica el acceso a fuentes de financiamiento en el caso de la informalidad, y en el caso de falta de capital limita la adquisición de mejores herramientas tecnológicas y el desarrollo de un cultivo de mayor calidad (teniendo en cuenta referentes internacionales de calidad como las buenas prácticas agrícolas).

Finalmente Moran afirma que, uno de los problemas para que los agricultores accedan a financiamiento gubernamental o privado es el desconocimiento y la poca predisposición de los agricultores para invertir o poder lograr acceder a estos financiamientos que les permitan lograr sus objetivos comunes a largo plazo.

En ese sentido si observamos el diagnóstico realizado en el primer objetivo de la presente investigación podemos observar que los principales factores determinantes que limitan la exportación de la Asociación de Mujeres Los Rosales de Kañaris son: En referencia a la gestión organizacional, la falta de compromiso de los socios con la organización, sus objetivos y nivel de compromiso con sus actividades, mientras que dentro de la gestión operativa se presenta la carencia de un plan de ampliación y mejoramiento de la producción de frambuesas para lograr su exportación, por lo que la producción de este producto en dicha localidad no ha aumentado siendo el único terreno que continua produciendo el de la parcela demostrativa instalada por sierra exportadora. Por otro lado, otro de los factores limitantes secundarios son los de su gestión agroempresarial que se refleja en los bajos recursos de la asociación y desconocimiento para la obtención de financiamiento de entidades públicas o privadas, lo cual les impide realizar una inversión en pro del desarrollo de estrategias para lograr la exportación de frambuesas; lo cual, sumado a factores limitantes externos como es la infraestructura logística de los alrededores del distrito (sobre todo referido a las vías de acceso a la localidad), genera que los miembros de dicha asociación vean sus probabilidades de acceder a mercados internacionales como una labor complicada.

Así mismo los factores de exportación que limitan la exportación de frambuesa en la Asociación de Mujeres los Rosales de Kañaris son en referencia al producto la notoria falta de oferta exportable que complica en otros aspectos como en los logísticos y de comercialización,

además de las capacidades para desarrollar una adecuada logística de exportación al momento de empacar y embalar la frambuesa para la exportación, la ausencia de conocimientos y asesoría necesaria para la determinación de precios nacionales e internacionales en base a su mercado objetivo y a estadísticas internacionales; por último la falta de inversión que afecta tanto lo referente al mantenimiento actual de la plantación de frambuesa así como a sus objetivos de lograr ampliar las áreas cultivadas.

4.1.2.3. Lineamientos estratégicos para la exportación de frambuesas (*Rubus idaeus* L.) en la Asociación de Mujeres los Rosales de Kañaris.

A. Diagnostico.

La Asociación de Mujeres los Rosales de Kañaris, cuya presidenta es la señora Matilde Lucero Huamán, tiene 30 socios, de los cuales la mayoría son mujeres (80%), los cuales vinieron trabajando con los técnicos especialistas del área Perú Berries quienes los apoyaron y capacitaron para el manejo del cultivo. El señor Cesar Humberto Lucero Román encargado del proyecto de frambuesas indica que esta asociación recibió el apoyo del estado a través del organismo Sierra Exportadora y un proyecto de inversión pública que se empezó a ejecutar desde el año 2014 en donde se sembró dos variedades de frambuesa; Meeker (95%) y Heritage (5%) en la denominada parcela demostrativa, la cual fue cultivada durante dos años con el apoyo de técnicos especialistas provenientes de la entidad mencionada.

Las dos variedades tuvieron el crecimiento esperado, sin embargo, la Meeker, hasta alcanzar su tamaño máximo, no logró florecer por la poca adaptabilidad a la altura de la zona. Pese a esto la Heritage logró adaptarse de manera exitosa dando buenos frutos con cosechas semanales; variedad de los cuales se propagó para alcanzar a tener 4,000 plantones en el vivero a la espera de su replantación en el resto de área disponible de cultivo. Dicho proyecto permitió que la

asociación cuente con toda la infraestructura necesaria para desarrollar exitosamente el cultivo, contando con un tanque de abastecimiento de agua, sistema de riego por goteo, vivero y postes para el crecimiento del fruto.

A pesar de ello, los productores dejaron morir las plantaciones de Meeker sin riego y sin mantenimiento para que esté listo para la replantación, sin embargo, la frambuesa al ser muy resistente no se murió y sigue brotando en toda el área; mientras que los plantones de la variedad Heritage al no contar con el capital para replantar se está vendiendo al mercado local a S/5 al ser de fácil propagación y estar adaptada para su crecimiento y cosecha semanales de buenos frutos a los 12 meses de sembrado pudiendo repartirse en todo el año en dos temporadas anuales.

Tabla 19 Matriz de potencialidades, limitaciones y problemas de la Asociación de Mujeres Los Rosales de Kañaris.

Áreas temáticas	Potencial	Limitación	Problemas
Recursos naturales y ambientales	Clima y suelo adecuados para el cultivo de frambuesas de la variedad Heritage.	Temperaturas muy bajas en invierno.	Dificultad para que otras variedades de frambuesa puedan adaptarse a dicha zona.
Recursos económicos - productivos	La producción de frambuesas es uno de las actividades más rentables en la actualidad y con mucho potencial internacional a futuro.	Población en situación de pobreza sin capacitar.	No se puede realizar la inversión necesaria para ampliar los cultivos de frambuesas.
		Falta de personal calificado.	No se planifica ni organiza el mejoramiento del cultivo.
	Existencia de una asociación consolidada.	Baja cultura asociativa.	El bajo compromiso de los socios con la organización dificulta los trabajos de producción de frambuesas de manera conjunta.

Demografía y mercado de trabajo	Existencia de mano de obra barata no calificada	Pocas oportunidades de empleo.	Escasa presencia de mano de obra calificada.
Infraestructura económica y social	Existen diferentes vías de acceso a la zona.	Vías de acceso sin asfaltar, dificulta tiempos de tránsito.	Difícil acceso a la localidad donde se encuentra ubicada la asociación.
	Disponibilidad de la municipalidad distrital para apoyar iniciativas agrícolas de desarrollo sostenible.	Diferencias políticas de los asociados con el partido predominante en la municipalidad.	No se solicita apoyo de manera formal a la municipalidad, ni la municipalidad apoya por iniciativa propia a la asociación.
Recursos socio - culturales	Amplia cultura tradicional para difundir.	Bajo nivel de educación básica regular.	Poca comprensión de los beneficios que trae consigo la asociatividad y la producción de manera conjunta.
Aspectos organizativos institucionales	Apoyo del gobierno regional asesorando en el cultivo de diversos productos.	Se priorizan otros cultivos para la venta en el mercado local.	No se realiza un proyecto de continuidad para las frambuesas con miras al mercado exterior.

B. Vocaciones.

Según la observación y recolección de datos apreciada en la matriz presentada previamente que la Asociación de Mujeres Los Rosales de Kañaris, existen muchas limitaciones que influyen en los problemas de la asociación, complicando la producción para la exportación de frambuesas, sin embargo, también existe potencial para que este producto pueda desarrollarse dentro de la misma.

Es así que, teniendo en cuenta el potencial que se muestra en la matriz, se puede afirmar que la vocación de la Asociación de Mujeres Los Rosales de Kañaris es la que se muestra a continuación:

La Asociación de Mujeres Los Rosales de Kañaris, cuenta con potencial para desarrollar el cultivo de frambuesas de la variedad Heritage, puesto que esa se adaptó correctamente a la localidad, permitiendo a los productores optar por este cultivo, que con el apoyo de organismos gubernamentales y de mano de obra calificada puede lograr conquistar mercados internacionales, por lo que se plantea como visión y misión de la asociación, lo siguiente:

Visión:

Ser una asociación líder en la producción y exportación de frambuesas de alta calidad brindando la mejor satisfacción a nuestros clientes al ofrecerles un producto natural y saludable, además de ofrecer a nuestros socios una mejora sostenible en su situación económica, a través del incremento de sus utilidades.

Misión:

Somos una organización de pequeños agricultores que produce y ofrece al mercado frambuesas de alta calidad, las cuales son cultivadas teniendo en cuenta la protección del medio ambiente y

las buenas prácticas agrícolas, contribuyendo así al desarrollo sostenible de nuestros socios y trabajadores.

Objetivos estratégicos.

Para la determinación de los objetivos estratégicos se realizará primero su identificación en base al problema principal, para lo cual tomaremos en cuenta los objetivos que son representados en la matriz de potencialidades, limitaciones y problemas, los cuales son los siguientes:

1. Mejorar el nivel de adaptación de variedades distintas a la Heritage.
2. Incrementar el nivel de producción de frambuesas para la exportación.
3. Incrementar los conocimientos sobre fuentes de financiamiento público y privados.
4. Incrementar la cultura asociativa y exportadora.
5. Agenciar técnicos calificados para la asociación.
6. Mejorar la infraestructura vial de la localidad.
7. Incrementar el nivel de apoyo gubernamental.
8. Apremiar la continuidad en el proyecto de exportación de las frambuesas.

De estos objetivos descartaremos a los que son externos a la Asociación de Mujeres Los Rosales de Kañaris ya que su solución depende de la participación de otros actores, o no se tiene la capacidad para solucionarlo por depender de factores naturales como es el caso del primer objetivo, por lo que además del primero quedan descartados el sexto y el séptimo objetivo; dejando solamente cinco posibles objetivos estratégicos a desarrollar; de los cuales el principal vendría a ser incrementar el nivel de producción de frambuesas, lo cual se lograría incrementando la cultura asociativa y exportadora, incrementando los conocimientos sobre fuentes de financiamiento públicos y privados y agenciarse de técnicos calificados en la asociación para mejorar sus capacidades y potencialidades.

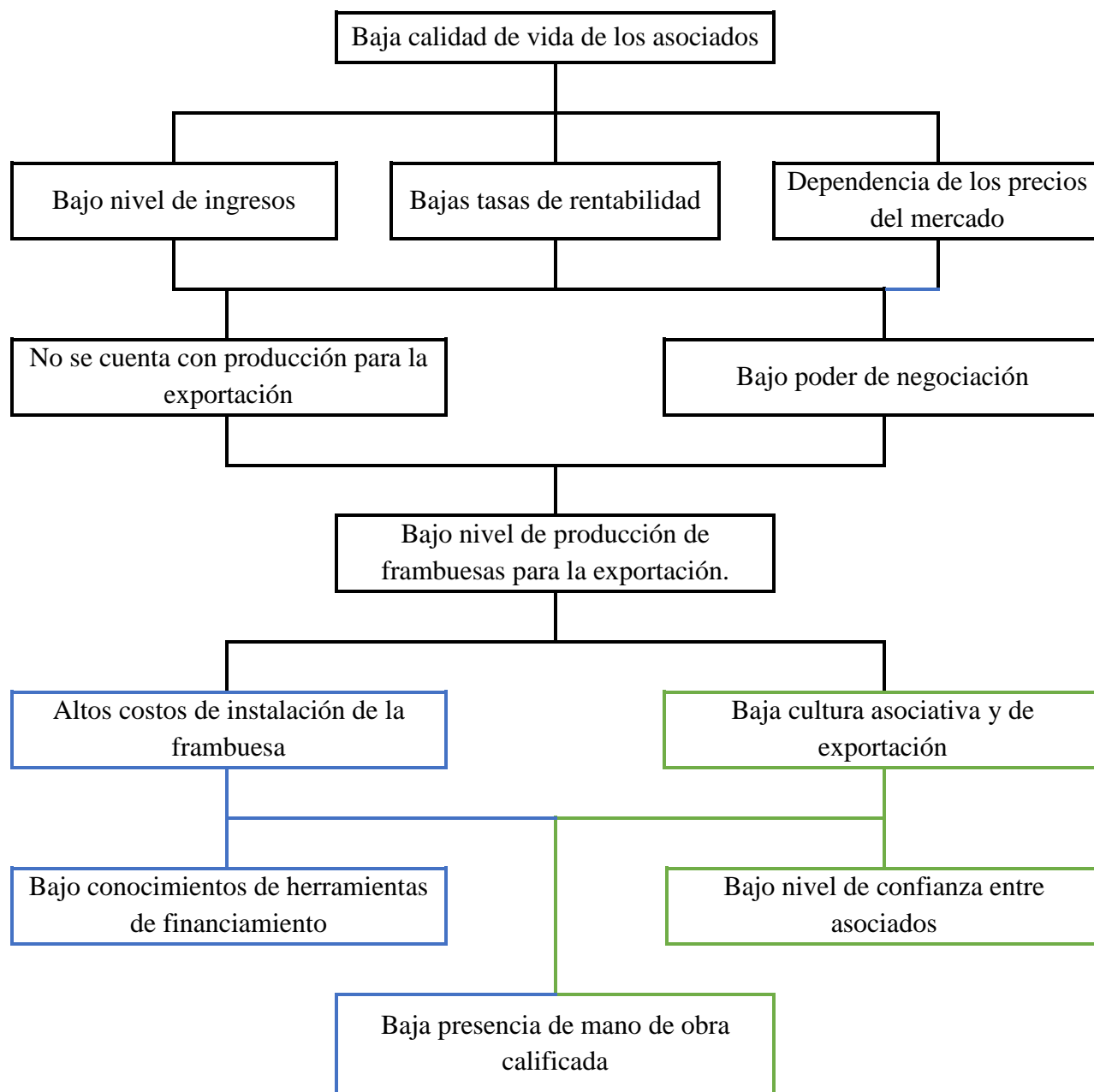


Figura 17 Árbol de problemas

En ese sentido teniendo en cuenta este árbol de problemas es que se procede a desarrollar los objetivos estratégicos para la asociación, buscando posibles soluciones que nos permitan cambiar la situación de la asociación, para lograr incrementar su producción de frambuesas.

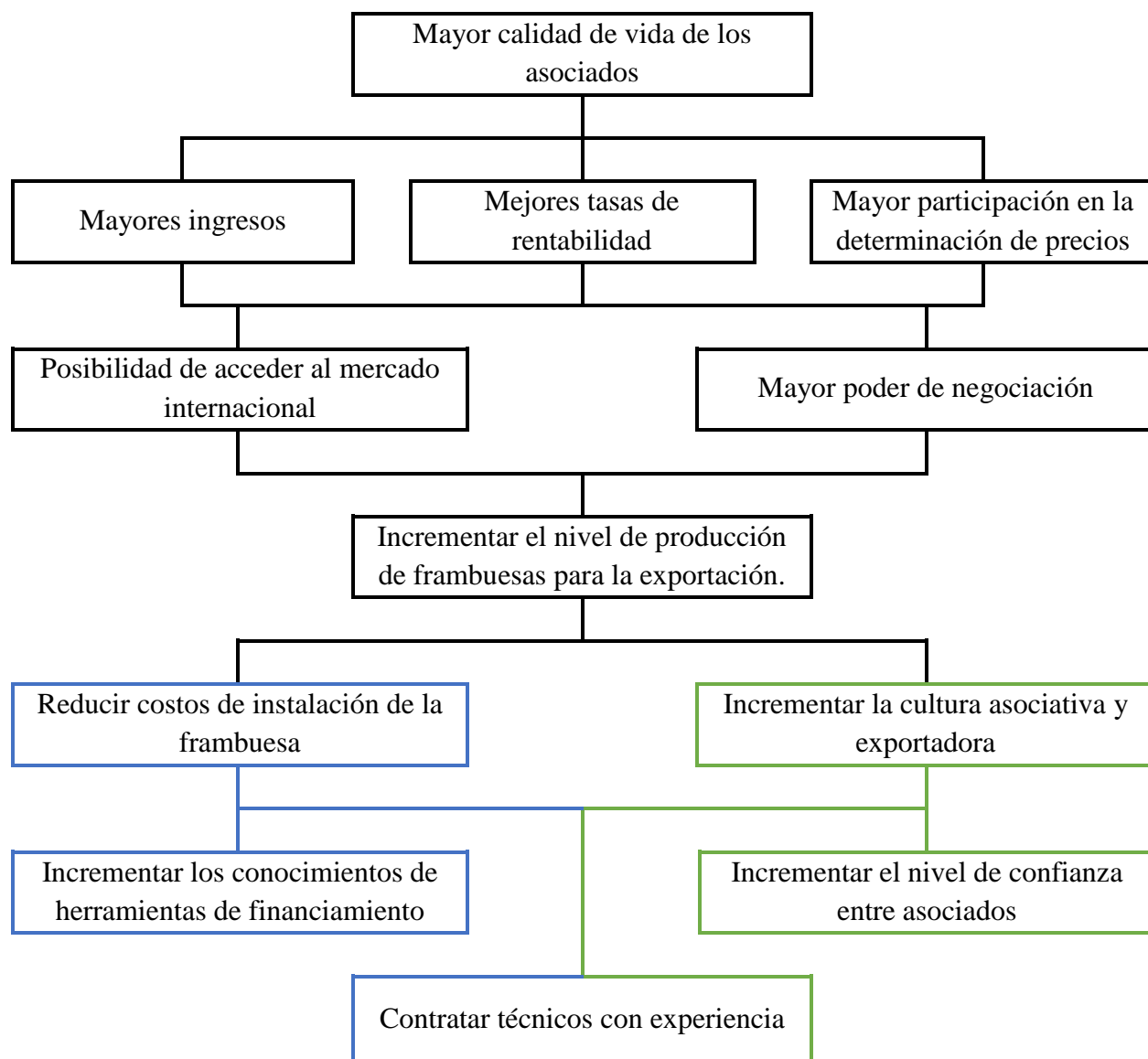


Figura 18 Árbol de medios y fines

De esta manera queda como objetivo estratégico, el incrementar la producción de frambuesas, y como objetivos específicos reducir los costos de instalación de la frambuesa e incrementar la cultura asociativa, por lo que las actividades para lograr alcanzar el objetivo general serán las que se muestran a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 20: Actividades y tareas

Objetivo general		
Incrementar el nivel de producción de frambuesas		
Objetivo específico	Actividades	Tareas
Reducir costos de instalación de la frambuesa	Incrementar los conocimientos sobre fuentes de financiamiento	Capacitar sobre las fuentes de financiamiento privadas para el sector agrícola
		Capacitar sobre las formas de cofinanciamiento y apoyo a la agro exportación de entidades gubernamentales
		Capacitar sobre el apoyo de entidades no gubernamentales (ONG) a poblaciones en situación de pobreza
Incrementar la cultura asociativa	Contratar técnicos con experiencia en el cultivo de frambuesas	Realizar la convocatoria
		Evaluar las hojas de vida
		Realizar la entrevista personal
		Contratar al más capacitado
	Incrementar el nivel de confianza entre asociados	Capacitar sobre los beneficios de la asociatividad
		Realizar actividades de manera conjunta
		Contratar un psicólogo que realice ejercicios de confianza
		Realizar la convocatoria
	Contratar técnicos administrativos que potencien la asociatividad	Evaluar las hojas de vida
		Realizar la entrevista personal
		Contratar al más capacitado

Elaboración: Propia

4.2 Discusión de resultados

Los resultados de la presente investigación muestran una deficiente situación socio económica actual entre los miembros de la Asociación de Mujeres Los Rosales de Kañaris, ya que la mayoría de las familias cuentan con algún miembro que no está laborando, y más aún muchas de las familias no cuentan con los diferentes servicios básicos, lo cual, sumado a la baja educación de los mismos y el difícil acceso a la zona, genera que las oportunidades de desarrollo a corto plazo para esta asociación sean pocas. Teniendo en cuenta que la población de esta asociación se dedica a la agricultura, es importante destacar cultivos que pueden contribuir al desarrollo de esta organización e inclusive de la localidad en general, dentro de los cuales se encuentran los berries, según Rodríguez y Juárez (1995), ya que estos cuentan con un alto potencial exportador, generando mayores beneficios para los productores, como los que encontró Peña (2008), en Chile, donde pudo comprobar que a pesar de la gran oferta de estos productos, los precios se mantenían y el consumo aumento lo cual generó una gran oportunidad de desarrollo para las localidades productoras.

La cultura asociativa de los miembros es baja ya que, parte importante de los asociados trabaja por cuenta propia, lo cual es generado por la desconfianza entre miembros para la generación de dinero a corto plazo además de que, actualmente existe una baja producción de frambuesas y no se cuenta con financiamiento ni algún tipo de gestión para poder incrementar el área sembrada de este tipo de cultivo; siendo estos algunos de los principales factores que limitan las posibilidades de lograr exportar las frambuesas; puesto que posibilidades de negocio para este tipo de productos, según Salazar (2014), son altas y más aun teniendo en cuenta que los productos peruanos cuentan con alto potencial de exportación, gracias a su calidad.

Estos precedentes reflejan los factores determinantes para lograr la exportación en la Asociación de Mujeres los Rosales de Kañaris siendo los principales, el factor operativo dentro de las gestiones operativas para el incremento de la producción, los planes para la certificación de calidad del producto para los mercados internacionales y la asignación de actividades para el incremento del área sembrada de frambuesa y otras referentes a las capacidades para la adecuada distribución física internacional de la fruta; así también como el factor organizacional en referencia al adecuado planteamiento de objetivos, el compromiso de los asociados y el nivel de confianza en la organización para el desarrollo de actividades los cuales propiciarán a largo plazo la mejora y el logro de la internacionalización de la frambuesa en esta asociación.

En el presente trabajo investigativo se plantea como objetivo principal de los lineamientos estratégicos el incrementar la producción de frambuesas para la exportación dentro de la asociación, para lo cual considera necesario recomendar el desarrollar los objetivos específicos de reducir y financiar los costos de instalación de mayor número de área de cultivo de frambuesa e incrementar la cultura asociativa, ya que la producción de estos productos, según Feldman (2008), permitirán obtener mayores beneficios puesto que son ampliamente rentables, lo cual es respaldado por Guaña (2011), quien manifiesta que es necesario innovar en la producción para lograr aprovechar nichos de mercado estratégicos, para productos saludables de alta calidad. Además Tan y Toro (2016), en su investigación realizada en la Asociación de Productores Agropecuarios, Forestal, Acuícola, Vertiente La Leche – Piedra Colorada (APAFAVEL), concluyeron que implementar el cultivo de aguaymanto en esta asociación generó grandes beneficios, logrando incrementar sus ingresos mensuales en 250%, lo cual muestra que si una asociación se une e implementa un cultivo rentable de manera conjunta como la frambuesa

logrará mejores beneficios a diferencia de si cada agricultor sigue produciendo de manera individual.

En consecuencia, de acuerdo a la discusión previa se podría comprobar la hipótesis planteada en la presente investigación la cual menciona que, el desarrollo de lineamientos estratégicos orientados a la mejora de la gestión asociativa de la Asociación de Mujeres los Rosales de Kañaris permitiría lograr la exportación de frambuesas (*Rubus idaeus L.*); esta, según los lineamientos estratégicos propuestos dirigidos a incrementar el nivel de producción de frambuesas para la exportación, los conocimientos sobre fuentes de financiamiento para lograr la ampliación de los cultivos, mejorarla cultura asociativa y la cultura exportadora para lograr incrementar el nivel de confianza entre asociados en los beneficios del comercio exterior y contratar especialistas que potencien las capacidades de la asociación; lo cual permitiría la exportación de frambuesa en la asociación para el periodo 2018-2022.

Conclusiones y Recomendaciones.

Conclusiones

1. Cañaris es uno de los distritos de Lambayeque con mayores niveles de pobreza y menores niveles de educación del departamento y del país, teniendo como actividad económica principal la agricultura; pese a esto, cuenta con potencialidades como lo son sus tierras privilegiadas y clima apropiado para el cultivo berries de alto rendimiento económico como las frambuesas de la variedad Heritage, lo cual no es aprovechado en su totalidad por la Asociación de Mujeres Los Rosales de Cañaris debido a su falta de compromiso e iniciativa con los planes productivos, así como la ausencia de apoyo institucional externo y la falta de capacidades para conseguir financiamiento para capital de trabajo.
2. Los factores limitantes para la exportación de frambuesas en la Asociación de Mujeres los Rosales de Cañaris son, principalmente, la falta de una oferta exportable consolidada para abarcar demandas internacionales y disminuir costos, el desconocimiento de estándares de calidad para lograr la exportación, el bajo nivel de conocimiento del mercado objetivo, las escasas capacidades de negociación y fijación de precios y la ausencia de especialistas dentro de la asociación ; así como el desconocimiento de fuentes de financiamiento con los que puede contar la asociación, lo cual obstruye la continuación del plan de exportación.
3. Los factores determinantes para la exportación de frambuesa en la Asociación de Mujeres los Rosales de Cañaris son, en primer lugar, el de gestión operativa en relación a la necesidad de una mejora en su nivel de producción, certificación de calidad del producto para los mercados internacionales y toma de acciones correctivas de su cadena productiva; de gestión agroempresarial para lograr el acceso a financiamiento para capital de trabajo, desarrollar sus conocimientos sobre el mercado y mejorar sus capacidades de negociación; y los de gestión

organizacional para el compromiso de los miembros de la asociación para el desarrollo eficaz de los planes de producción y exportación.

4. Los diagnósticos de la asociación permiten plantear lineamientos estratégicos en base al objetivo general de incrementar el nivel de producción de frambuesas para la exportación, de modo que se logre tener un mayor poder de negociación y la posibilidad de acceder al mercado internacional de Estados Unidos; para lo cual es necesario reducir los costos de instalación de la frambuesa para masificar su producción; así mismo incrementar la cultura asociativa y exportadora en la Asociación de Mujeres Los Rosales de Kañaris.

Recomendaciones

1. Recomendamos el aprovechamiento de las potencialidades de terreno y clima apropiados presentes en las zonas andinas de Lambayeque y Cajamarca para el desarrollo de cultivos de alto rendimiento económico y alta demanda internacional como los berries, en especial la frambuesa; para lograr incremental los índices de desarrollo económico y social en base a su principal actividad económica, la agricultura familiar.
2. A la Asociación de Mujeres los Rosales de Kañaris, se recomienda gestionar acompañamiento institucional especializado para lograr el desarrollo de sus factores de exportación, que permitan sobrellevar sus limitaciones actuales y lograr la exportación de la frambuesa a los Estados Unidos en el periodo 2018-2022.
3. Se recomienda, a las pequeñas asociaciones productivas se enfoquen en el desarrollo de los factores determinantes para la exportación como los de gestión operativa, agroempresarial y organizacional; los cuales son primordiales para su ingreso a mercados internacionales.
4. A los miembros de la asociación, se recomienda el compromiso con el plan de exportación de frambuesa pendiente dispuesto por Sierra Exportadora en el año 2013, puesto que, este les permitirá mejorar su situación económica y especializarse en el cultivo con calidad de exportación de un producto para no depender de la variación de los precios en el mercado local; complementándolo con los lineamientos estratégicos que permitirán el desarrollo de los factores determinantes para su internacionalización.
5. A la Municipalidad Distrital de Cañaris e instituciones para el desarrollo agrícola de pequeñas asociaciones productivas, se recomienda el apoyo para la implementación de esta propuesta en la Asociación de Mujeres los Rosales de Kañaris y otras asociaciones dispuestas

a desarrollar el cultivo de frambuesa para la exportación puesto que, las experiencias en otras organizaciones similares demuestran que estas contribuyen a su vez con el desarrollo económico – social de la localidad.

Referencias

- Abarca, K. (2015). *Crecimiento, desarrollo económico y desarrollo humano: significados diferentes, fines complementarios*. Obtenido de <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/crecimiento-desarrollo-economico-y-desarrollo-humano-significados-diferentes-fines->
- Anaya, A. (2012). *Instalación de piloto para el cultivo de frambuesas de exportación en el distrito de Cañaris, provincia de Ferreñafe en la región Lambayeque*.
- Armijo, M. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Obtenido de http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estragetica.pdf
- Benavides, L. (2014). Programa nacional Perú Berries: Visión y alienamiento estratégico 2014-2015. Perú.
- Cámara de Comercio Internacional de París. (2010). Obtenido de https://www.bmn.es/BMN_/BMN/docs/BMNweb/negocio/comex/Guia_INCOTERMS2010.pdf
- Centro de Información de las Naciones Unidas [PNUD]. (2007). *Promoción del desarrollo*. Obtenido de http://www.cinu.org.mx/temas/desarrollo/desecon/promo_des.htm
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw Hill.
- Chilean committee. (11 de Agosto de 2012). Obtenido de <http://agrotest.info/wp-content/uploads/buenas-pr%C3%83%C2%A1cticas-pc-ar%C3%83%C2%A1ndano-11.12.200913.53.36.pdf>
- Chong, M. (2011). *Diseño de un modelo de gestión para el desarrollo sostenible y competitivo de las pequeñas unidades agrícolas rurales del Perú. Una experiencia aplicada en el valle de*

- Virú. Obtenido de Repositorio Académico de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos: <http://goo.gl/ZxNGHM>
- Feldman, J. (2008). Plan de internacionalización y factibilidad del cultivo de arándano. *Stanford Journal of Microfinance*, I(1), 12-13. Obtenido de <http://ojs.stanford.edu/ojs/index.php/sjm/article/view/499/347>
- Guaña, G. (2011). *Biotecnología como factor de desarrollo económico en Chile*. Obtenido de Universidad de Chile: www.cybertesis.uchile.cl/tesis/uchile/2011/ec-guana_m/pdfAmont/ec-guana_m.pdf
- Hortifrut. (1 de Junio de 2015). Obtenido de <http://www.hortifrut.com/doc/inver/memorias-anuales/Memoria-Anual-Hortifrut-S.A-2012.pdf>
- INEI. (2007). *Censos Nacionales XI de población y VI de vivienda*. Obtenido de Sistema de consulta de resultados censales: <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/default.asp>
- INEI. (2016). *Estadísticas de empleo*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>
- INEI. (2016). *Metodología de cálculo del empleo*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/metodologias/pbi02.pdf>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA]. (2013). *Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa*. Obtenido de <http://repiica.iica.int/docs/b3246e/b3246e.pdf>
- MINCETUR. (2009). Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/188937685radB4C00.pdf>
- MINCETUR. (19 de Diciembre de 2010). *MINCETUR*. Obtenido de http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/req_usa.pdf

- Peña, I. (2008). Perspectivas En El Mercado De Los Arándanos: ¿Otro Ejemplo del ‘Efecto Kiwi’ en la Agricultura? *Centro para el Desarrollo de los Negocios Internacionales*(1), 9-26. Obtenido de <http://ceni.ugal.cl/pdf/newsletter/NEWSLETTER1.pdf>
- Prom Perú. (13 de Julio de 2016). Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/770566482rad79695.pdf>
- Rodriguez, I. (2008). *Asociatividad*. Obtenido de http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tu_mbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf
- Rodríguez, M., & Juárez, R. (1995). *El Mercado Mundial de la Frambuesa y Zarzamora*. Obtenido de http://www.infoaserca.gob.mx/proafex/FRAMBUESA_Y_ZARZA.pdf
- Salazar, K. (2014). *Oportunidades de negocio en el mercado de Estados Unidos para las exportaciones peruanas de arándanos frescos provenientes de la región La Libertad*. Trujillo: Universidad Privada del Norte.
- Sen, A. (1984). *Resources, Values and Development*. Oxford: Basil Blackwell.
- Sen, A. (14 de Marzo de 1999). *Romper el ciclo de la pobreza: Invertir en la Infancia*. Paris.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Buenos Aires: Planeta.
- Sierra Exportadora. (2012). *Haciendo realidad un sueño inclusivo*. Obtenido de <http://goo.gl/UI4EWa>
- Sierra Exportadora. (8 de Agosto de 2016). Obtenido de <http://www.sierraexportadora.gob.pe/cajamarca/wp-content/uploads/2016/08/PERFIL-COMERCIAL-FRAMBUESA.pdf>
- Silva, I. (2003). *Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local*. Obtenido de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/7/13867/sgp42.pdf>

Tan, & Horna. (2014). *Producción y exportación de arándanos (Vaccinium corymbosum) como factor de desarrollo económico de la Asociación de Productores agropecuario, forestal, acuícola, vertiente la leche - Piedra Colorada (APAFAVEL), distrito de Incahuasi, región Lambayeque*. Lambayeque. Obtenido de Repositorio académico de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Tan, A., & Toro, R. (2016). *Producción y comercialización de aguaymanto en la asociación de productores APAFAVEL*. Obtenido de Repositorio Académico UNPRG: http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/UNPRG/378/1/Prod_y_comerc_de_aguaymanto.pdf

Anexos

Anexo A Evaluación económica financiera de la plantación de frambuesas en el distrito de Cañaris

Tabla 21 Flujo económico y financiero de plantación de frambuesas en el distrito de Cañaris

Dólar Observado	3.32	Valor Kilo		S/. 8.30	\$2.50							
GASTOS DIRECTOS	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	totales	
Inversión	201,938	0	0	0	0	0	0				201,938	
Mano de obra de mantención	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	450,000	
Mano de Obra de Poda	0	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	33,750	
Mano de obra cosecha	6,250	21,875	34,375	50,000	59,375	62,500	78,125	78,125	78,125	78,125	546,875	
Programa Fertilización	10,325	6,325	6,325	6,325	6,325	6,325	6,325	6,325	6,325	6,325	67,250	
sub-totales	263,513	76,950	89,450	105,075	114,450	117,575	133,200	133,200	133,200	133,200	1,299,813	
GASTOS INDIRECTOS											totales	
AMORTIZACION	0	0	0	67,313	67,313	67,313	0	0	0	0	201,938	
AMORTIZACION PLANTAS	0	0	0	16,667	16,667	16,667					50,000	
GASTOS FINANCIEROS	0	36,349	36,349	36,349	24,233	12,116	0	0	0	0	145,395	
ADMINISTRACION Y OTROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ENERGÍA ELECTRICA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
IMPUESTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
sub-totales	0	36,349	36,349	120,328	108,212	96,096	0				397,333	
TOTAL GASTOS S/.	263,513	113,299	125,799	225,403	222,662	213,671	133,200	133,200	133,200	133,200	1,697,146	
INGRESOS												
Kilos	5,000	17,500	27,500	40,000	47,500	50,000	62,500	62,500	62,500	62,500	437,500	
Valor Kilo	S/. 8.3	S/. 8.3	S/. 8.3	S/. 8.3	S/. 8.3	S/. 8.3	S/. 8.3	S/. 8.3	S/. 8.3	S/. 8.3		
TOTAL INGRESOS S/.	41,500	145,250	228,250	332,000	394,250	415,000	518,750	518,750	518,750	518,750	3,631,250	

Elaboración: Sierra Exportadora

Tabla 22 Ratios del proyecto de plantación de frambuesa en el distrito de Cañaris

Saldo Ingresos vs Gastos											
S/	-222,013	31,951	102,451	106,597	171,588	201,329	385,550	385,550	385,550	385,550	385,550
Saldo Ingresos vs Gastos											
USD	-66,871	9,624	30,859	32,108	51,683	60,641	116,130	116,130	116,130	116,130	116,130

Saldo Acumulado SOLES	-222,013	-190,062	-87,610	18,987	190,575	391,904	777,454	1,163,004	1,548,554	1,934,104	1,934,104
Saldo Acumulado USD	-66,871	-57,247	-26,389	5,719	57,402	118,043	234,173	350,303	466,432	582,562	582,562

Valor Presente Neto VAN	S/. 884,411.63
Tasa Interna de Retorno	
TIR	53%

Número de Hectáreas	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25
	5									

Total ingreso consolidado											
S/	-1,110,064	159,756	512,256	532,985	857,941	1,006,647	1,927,750	1,927,750	1,927,750	1,927,750	1,927,750
Acumulados											
S/	-1,110,064	-950,308	438,051	94,933	952,875	1,959,522	3,887,272	5,815,022	7,742,772	9,670,522	9,670,522

Elaboración: Sierra Exportadora

Anexo B Guía de entrevista a dirigente de la asociación

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Escuela Profesional de Comercio Y Negocios Internacionales

GUÍA DE ENTREVISTA A DIRIGENTE DE LA ASOCIACIÓN

Tesis: “FACTORES DETERMINANTES PARA LA EXPORTACIÓN DE FRAMBUESA (*Rubus idaeus* L.) EN LA ASOCIACIÓN DE MUJERES LOS ROSALES DE KAÑARIS: LINEAMIENTOS DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL PERIODO 2018 - 2022”

Objetivo: Conocer la situación actual de la Asociación de Mujeres los Rosales de Kañaris acerca de sus capacidades productivas, comerciales, organizacionales y de gestión.

1. ¿Qué nivel de conocimiento tiene acerca de la producción y cuidado de frambuesa respecto a requerimientos para su comercialización en mercados internacionales? (calidad, peso, tamaño, cantidad, manipulación)
2. ¿Tienen los asociados productores recursos y capacidades respecto a infraestructura, insumos, terrenos y logística para el cultivo y exportación de la frambuesa?
3. ¿Tiene conocimiento acerca del control de costos de producción, insumos y mantenimiento que se incurren en el cultivo de frambuesa?
4. ¿Ha recibido capacitaciones acerca del cuidado de la frambuesa, empaque y conservación para su exportación?
5. ¿Tiene conocimiento acerca de los puntos de venta del producto y quienes serían sus principales clientes y competidores, así como las guías de precios y requerimientos de los compradores?
6. ¿Tiene la asociación un plan de difusión del cultivo para cumplir con su visión como organización frente a su participación en mercados internacionales?

7. ¿En relación con el compromiso de los asociados, cree usted que estos tienen acciones planificadas para sacar adelante la organización por beneficio de todos?
Ante un llamado a participación en reunión ¿Cuántos participan activamente de las actividades?
8. ¿Están dispuestos los asociados a invertir esfuerzo, tiempo y dinero para promocionar las actividades de la organización respecto a sus cultivos de exportación?
9. ¿Se tiene experiencia en actividades agroproductivas para la promoción de los cultivos de exportación?
10. ¿Se han recibido ayuda económica (subsidios) por parte de la municipalidad u otra organización estatal o empresa particular? Si fuera la respuesta afirmativa ¿Cómo se invirtió dicho aporte económico para cumplir sus objetivos comunitarios?

Anexo C Guía de entrevista a especialistas

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables
Escuela Profesional de Comercio Y Negocios Internacionales

GUÍA DE ENTREVISTA A ESPECIALISTAS DE SIERRA EXPORTADORA

Tesis: “FACTORES DETERMINANTES PARA LA EXPORTACIÓN DE FRAMBUESA (*Rubus idaeus* L.) EN LA ASOCIACIÓN DE MUJERES LOS ROSALES DE KAÑARIS: LINEAMIENTOS DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL PERIODO 2018 - 2022”

Objetivo: Identificar los factores que limitan la exportación de frambuesa e identificar los lineamientos de un plan estratégico para la exportación de frambuesa en la Asociación de Mujeres los Rosales de Kañaris

1. ¿Tiene referencia de algún caso de planes, actividades o propuestas en pequeñas asociaciones para lograr la exportación de sus cultivos rentables como la frambuesa?
2. ¿Qué factores en general cree usted que son los principales a considerar para que una asociación de pequeños productores logre exportarla?
3. ¿Tiene conocimiento acerca de las potencialidades de la exportación de frambuesa y la demanda internacional para el desarrollo de pequeños productores?
4. ¿A criterio, cuáles cree usted son los factores limitantes para la exportación en pequeños productores agrícolas del departamento como son la Asociación de Mujeres los Rosales del distrito de Cañaris?
5. De acuerdo a sus experiencias ¿Cuáles piensa son las principales barreras a la exportación en el departamento de Lambayeque que afecta a los pequeños productores?

6. De trabajar antes con una asociación de exportadores ¿Con qué facilidad se logra el compromiso de los asociados para la ejecución de los planes de exportación?
7. ¿Qué competencias internas recomienda usted para el fortalecimiento o inicio de las actividades de exportación en una empresa?
8. ¿Qué infraestructura básica es necesaria para que una pequeña asociación pueda lograr objetivos de internacionalización en el departamento de Lambayeque?
9. ¿Cuál piensa usted es la mejor forma de orientar a los asociados a diferenciar sus productos de la competencia para obtener mejores ingresos?
10. De acuerdo a su experiencia ¿Qué recomendaría a los pequeños productores que quieren lograr exportar sus productos?
11. ¿Cuáles son las principales ventajas o desventajas que presenta una asociación pequeña frente a su incursión en los mercados internacionales?
12. ¿Cuál piensa usted es el o los factores primordiales a considerar para que una pequeña exportadora logre la competitividad a largo plazo en los mercados internacionales?

Anexo D Lista de asociados

Junta directiva

Cargo	Nombres y apellidos
Presidenta	Matilde Lucero Huamán
Vicepresidenta	Ana Enita Rodrigo Benavides
Secretario de actas	Melisa Ramos Lucero
Tesorera	Ovet Ramos Lucero
Secretario de disciplina	Pascuala Huamán Reyes
Vocal	Silvia Merleni Lucero Huamán

Relación de asociados

Nº	Nombres y apellidos	Número de documento de identidad (DNI)
1	Ana Enita Rodrigo Benavides	43796909
2	Rosa María Lucero Huamán	17415831
3	Silva Merleni Lucero Huamán	17438148
4	Ovet Ramos Lucero	47047847
5	Melisa Ramos Lucero	74247128
6	Pascuala Huamán Reyes	17416552
7	Simona Lucero Huamán	80372803
8	Martina Reyes Bernilla	80644406
9	Santa Maura Purihuaman Huamán	80347166
10	Nazaria Rodríguez Tantarico	80519500
11	Matilde Lucero Huamán	17406139
12	Julia Yolanda Lucero Huamán	17416344
13	Angélica Lucero Huamán	17416342
14	Altamira Huamán Bernilla	17437885
15	Dina Esther Huamán Lucero	47701117
16	Genara Rinza Lucero	80347223
17	Orselinda Claudina Rinza Huamán	48390496
18	Martires Rinza Huamán	80347221
19	Remigio Rinza Huamán	17516282
20	Santos Jhony Rinza Huamán	46922415
21	Remigio Rinza Huamán	17416077
22	Cristóbal Reyes de la Cruz	17416773
23	Segundo Huamán Lucero	46345335
24	Mariano Huamán Rinza	16436952
25	Daniel Rinza Huamán	77424580
26	Liliana Rinza Huamán	97390432
27	Félix Lucero Huamán	17416825
28	Raúl Lucero Huamán	80377811
29	Silverio Gaspar Huamán	17436828
30	Santos Gerardo Gaspar Rodríguez	45363254

Anexo E Registros fotográficos de la investigación



Figura 19 Entrada de parcela productiva de frambuesa



Figura 20 Vivero - almacén de brotes



Figura 21 Capacitaciones y reuniones con asociados



Figura 22 Conversatorios y entrevistas a asociados