

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

LA MOLINA

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS



**“ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DE MARKETING PARA EL
PALMITO DE PIJUAYO EN LA ASOCIACIÓN DE
PRODUCTORES DE PALMITO DE AGUAYTÍA, UCAYALI”**

Presentada por

JAIME ILDEFONSO SEGURA PEÑA

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MAGISTER SCIENTIAE EN AGRONEGOCIOS**

**Lima – Perú
2021**

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

LA MOLINA

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS

**“ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DE MARKETING PARA EL PALMITO DE
PIJUAYO EN LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE PALMITO DE
AGUAYTÍA, UCAYALI”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MAGISTER SCIENTIAE EN AGRONEGOCIOS**

Presentada por:

JAIME ILDEFONSO SEGURA PEÑA

Sustentada y aprobada ante el siguiente jurado:

Dr. Pedro Quiroz Quezada
PRESIDENTE

Dr. Leoncio Fernández Jerí
ASESOR

Mg.Sc. Juan Magallanes Diaz
MIEMBRO

Mg.Sc. Javier Antonio Vargas
MIEMBRO

DEDICATORIA

A mi esposa Daniela y mi hija Allegra que impulsan lo que hago y de las cuales saco la voluntad para hacer las cosas. Sin importar los momentos en que tenemos que estar lejos, su presencia se siente siempre cercana.

A mis padres que me apoyaron desde siempre y que me formaron y son los que diseñaron el tipo de persona en que me convertí.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a los miembros de la Asociación de Productores de Palmito de Aguaytía por recibirme y permitirme participar con ellos en las reuniones que sirvieron para obtener la información necesaria contenida en esta tesis; un agradecimiento especial a su presidente Virgilio Berrios por la acogida que me dio.

Al Gobierno Regional de Ucayali, en especial a la Sra. Mary Alván por permitirme participar con ellos del proyecto y por apoyarme en el levantamiento de la información del censo.

A mi asesor, Dr. Leoncio Fernández Jerí por apoyarme en esta aventura, tanto tiempo después y sobre todo en el apoyo que me dieron todos en la oficina de la Maestría de Agronegocios.

A los miembros del jurado por disponer de su tiempo y su voluntad en apoyarme en la elaboración de este estudio.

ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	REVISIÓN DE LITERATURA	7
2.1.	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
2.2.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS:.....	9
2.3.	BASE TEÓRICA:.....	12
2.3.1	Palmito de pijuayo.....	12
2.3.2	Análisis estratégico	14
2.3.3	Planeamiento en Marketing.....	26
III.	MATERIALES Y MÉTODOS	39
3.1.	LUGAR.....	39
3.2.	HIPÓTESIS	40
3.2.1	Hipótesis General.....	40
3.2.2	Hipótesis Específicas.....	40
3.3.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:	41
3.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	41
3.4.1	Recolección de datos.....	41
3.4.2	Análisis de datos.....	43

3.5.	POBLACIÓN	43
3.6.	LA MUESTRA	44
3.7.	TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	44
3.7.1	Tipo.....	44
3.7.2	Nivel.....	44
3.8.	MUESTREO	44
3.9.	MATERIALES Y EQUIPOS	45
3.9.1	Materiales	45
3.9.2	Equipos:.....	45
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	46
4.1.	ANÁLISIS FODA	46
4.1.1	Análisis externo	47
4.1.2	Oportunidades y amenazas.....	55
4.1.3	Análisis interno.....	58
4.1.4	Fortalezas y Debilidades.....	69
4.1.5	Estrategias desprendidas del análisis FODA	73
4.2.	MATRIZ PRODUCTO MERCADO.....	75
4.3.	ANÁLISIS COMPETITIVO DE PORTER.....	77
4.3.1	Poder de negociación de los clientes.....	78
4.3.2	Rivalidad entre empresas	78
4.3.3	Amenaza de nuevos competidores.....	80
4.3.4	Poder de negociación de los proveedores	81

4.3.5	Amenaza de productos sustitutos.....	83
4.3.6	Planteamiento de estrategias genéricas de competencia en el sector	86
4.4.	ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN	87
4.5.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE MARKETING	88
4.6.	ANÁLISIS TÁCTICO DE MARKETING	89
4.6.1	Producto.....	90
4.6.2	Plaza	94
4.6.3	Precio	100
4.6.4	Promoción	104
V.	CONCLUSIONES.....	107
VI.	RECOMENDACIONES	109
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA	111
VIII.	ANEXOS	116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Nombres del <i>Bactris gasipaes</i> en diferentes países.....	12
Tabla 2. Composición típica de 100 g. de palmito	14
Tabla 3. Estrategias de producto-mercado	16
Tabla 4. Indicadores climáticos de la Aguaytía.....	53
Tabla 5. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	57
Tabla 6. Respuestas a la pregunta sobre los objetivos.....	60
Tabla 7. Puntuación promedio la pregunta sobre el grado de conformidad	61
Tabla 8. Puntuación promedio la pregunta sobre conocimientos técnicos.....	65
Tabla 9. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	72
Tabla 10. Matriz producto-mercado para la Asociación	75
Tabla 11. Precios de palmitos en principales Supermercados.....	78
Tabla 12. Productos similares al palmito en conserva en diferentes supermercados	83
Tabla 13. Precios de conservas de espárragos en principales supermercados.....	84
Tabla 14. Tendencias exportaciones mundiales de palmito por país (2014-2017)	98
Tabla 15. Precios de palmito en principales Supermercados	101
Tabla 16. Volúmenes, precios y montos de exportaciones peruanas de palmito por empresa (2011-2019)	103
Tabla 17. Montos, volúmenes y precios promedio de importaciones mundiales de palmito por país (2018).....	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de fuerzas de Porter	17
Figura 2. Tipos de productos en la Matriz Boston Consulting Group.....	25
Figura 3. Ubicación de la ciudad de Aguaytía.....	39
Figura 4. Ubicación de la planta de la Asociación	40
Figura 5 Exportaciones peruanas de palmito según destino 2011-2018	49
Figura 6. Diagrama de fuerzas de Porter	77
Figura 7. Exportaciones peruanas de palmito según empresa 2011-2019.....	80
Figura 8. Comparativo de tendencias en exportaciones de espárrago y palmito.....	85
Figura 9. Presentaciones de palmito en supermercados	91
Figura 10. Exportaciones mundiales de palmito según país en 2017.....	97
Figura 11. Evolución de las exportaciones peruanas de palmito según país (2011-2019)..	99
Figura 12. Presentaciones de conserva de palmito en mercado francés	100

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. Cuestionario para el censo de asociados.....	116
ANEXO 2. Tabulación de resultados del censo.	119
ANEXO 3. Guía de preguntas para entrevista al experto brasilero.....	123
ANEXO 4. Fotografías de las instalaciones de la planta y futuro semillero.....	124
ANEXO 5. Registro fotográfico de la reunión con los asociados para la realización del panel de expertos con los socios.	127

RESUMEN

Esta investigación tuvo el objetivo de realizar un análisis estratégico y de marketing para determinar estrategias para la Asociación de Productores de Palmito de Aguaytía. El palmito tiene un gran potencial como un producto fresco y saludable y el objetivo del estudio era realizar un análisis de la asociación que permitiera al sujeto de estudio definir estrategias para mejorar su rentabilidad y sostenibilidad. En el análisis externo e interno se utilizó como base la matriz FODA y se realizó también el análisis estratégico de Porter. Para el análisis de marketing, se analizaron las 4Ps del marketing. Como resultado se evidenció que a nivel organizacional la asociatividad constituye un elemento potenciador una organización y su fortalecimiento debe considerarse la primera estrategia a aplicar en casos similares de pequeños agricultores. Se determinó también que la falta de rentabilidad en este caso estaba condicionada por la falta del conocimiento adecuado del manejo del cultivo que impedía mejorar la productividad y por la falta de acceso a mercados con precios más atractivos. Entre los mercados interesantes se encontró a cadenas de supermercados y en el mercado externo el más atractivo es el francés. Como el sujeto de estudio representa un caso bastante común en la agricultura peruana, este caso puede usarse como ejemplo de caracterización de pequeñas empresas y las estrategias necesarias a analizar para impulsar su desarrollo en busca de competitividad y sostenibilidad.

Palabras claves: Planeamiento estratégicos, marketing, asociatividad, palmito.

ABSTRACT

This research had the objective of conducting a strategic and marketing analysis to determine strategies for the Association of Heart of Palm Producers of Aguaytía. Heart of palm has great potential as a fresh and healthy product and the objective of the study was to carry out an analysis of the association that would allow the association to define strategies to improve its profitability and sustainability. In the external and internal analysis, the SWOT matrix was used as a basis, and Porter's strategic analysis was also carried out. For the marketing analysis, the 4Ps of marketing were analyzed. As a result, it was evidenced that at the organizational level, associativity constitutes an element that enhances an organization, and its strengthening should be considered as the first strategy to apply in cases of small farmers. It was also determined that the lack of profitability in this case was conditioned by the lack of adequate knowledge of crop management, which prevented productivity improvement and by the lack of access to markets with more attractive prices. Supermarket were found as an interesting market and at an international scope the most attractive is the French market. As the subject of study represents a common case in Peruvian agriculture, this case can be used as an example of characterization of small companies and the necessary strategies to analyze to promote their development in search of competitiveness and sustainability.

Keywords: Strategic planning, marketing, associativity, palm heart.

I. INTRODUCCIÓN

El palmito es el nombre que recibe el producto comestible obtenido de los cogollos de palma. Existen varias especies cuyo cogollo es apropiado para el consumo humano. En Perú, el más utilizado es el pijuayo.

El pijuayo es conocido en otros países con nombres diferentes como chonta, chontaduro, pejibaye, tembé, pupunha. Es cultivado en países de Centro y Sud América.

El consumo del palmito se apoya en la tendencia creciente de consumir frutas y verduras exóticas, pues el consumidor además de buscar una dieta saludable y nutritiva valora aquellos productos que aporten calidad nutricional y que contribuyan a la integridad de su salud.

El principal exportador de palmito es Ecuador con 61.36 millones de US\$ en el año 2017 que representan el 59% de las exportaciones totales. Perú exportó 4.89 millones de US\$ en el mismo periodo (5% del mercado), y por la similitud de terrenos y climas podría incrementar su producción en el mediano plazo. El palmito tiene todas las características para establecerse como una alternativa de ingrediente en ensaladas, de la misma manera como ya lo ha hecho el espárrago. Actualmente, sin embargo, existe en muchos agricultores una carencia de la información adecuada sobre el manejo del cultivo y post cosecha, con lo que se afecta la rentabilidad y la posibilidad de ingreso a nuevos mercados.

En el Perú el cultivo de pijuayo para palmito parece relegado. Aunque el producto, que es considerado cultivo difícil y por tanto caro, debería ofrecer posibilidades en nichos exclusivos o gourmet de la gastronomía, las oportunidades no se están aprovechando y los niveles de producción y exportación distan muchos de otro país vecinos como Ecuador.

Perú podría convertirse en un actor importante en el mercado exterior a nivel de frutas y verduras, pero falta una visión adecuada de lo que se necesita en el caso de cada producto para impulsar inversiones que nos lleven a conseguir las metas. En el ámbito de la

Asociación de productores de palmito de Aguaytía, existen las condiciones climatológicas y los terrenos para apostar en este cultivo. En los últimos años, sin embargo, se ha producido solo productos sin valor agregado, para ser vendidos a otras empresas que los comercializaban. Esto quizás ha desanimado a algunos socios, y revertir esta situación será uno de los objetivos que se buscan. La producción de productos de mayor valor agregado, mejor calidad que puedan ser colocados en nuevos mercados permitiría mejorar la rentabilidad de los socios. La búsqueda de mercados debe incluir también estrategias que permitan la sostenibilidad en los mismos. Se necesita identificar cual debe ser el mercado objetivo tanto a nivel nacional como internacional. Las tendencias actuales en el mundo hacia los productos, naturales, ecológicos y hacia la agricultura responsable y justa tampoco deben ser ignorados.

En el contexto señalado, se realizó el estudio en la Asociación de Productores de palmito de Aguaytía (ASPPA), ubicada en Ucayali. Se eligió esta asociación porque, aunque es pequeña, tiene un gran potencial que permitiría con el adecuado planeamiento estratégico desarrollarse, acceder a nuevos mercados y favorecer a sus socios.

El motivo que impulsó la idea se explicaba en el interés de la Asociación sujeto del estudio por ampliar sus mercados y mejorar su rentabilidad. En la actualidad están produciendo conservas de palmito que comercializan, aun de manera pequeña en el mercado local y limeño. Su limitado acceso a mercados y el desconocimiento de mejores oportunidades comerciales han generado una rentabilidad reducida.

La pregunta principal planteada fue ¿existe oportunidades de negocio para el cultivo, recolección, oferta y venta organizada del palmito de pijuayo para plantear un Análisis Estratégico y de Marketing que permita el desarrollo consistente de la oferta comercial de la Asociación de productores de palmito de Aguaytía, con el fin de conseguir agregar mayor valor agregado al producto, acceder a nuevos mercados, aumentar su rentabilidad, sostenibilidad y posicionamiento en el mercado?

Los problemas secundarios que se planteaban:

- ¿Se tiene el conocimiento acerca del entorno de la asociación de productores de palmito de pijuayo de Aguaytía, que permitan realizar un diagnóstico para poder plantear estrategias?

- ¿Existe información de estrategias que pueden aplicar en la Asociación de productos de palmito de pijuayo de Aguaytía, que les permita elaborar y ejecutar las tácticas necesarias para acceder a nuevos mercados y mejorar su rentabilidad?
- ¿Existe información sobre las especificaciones de los productos que son comercializados en el mercado nacional e internacional?
- ¿Existe información sobre productos similares al palmito en los que se hayan aplicado estrategias que hayan permitido su acceso a mercados?
- ¿Existe conocimiento de mercados a los que podría acceder la Asociación de productores de palmito de Aguaytía y con ello aumentar su rentabilidad?

En el caso particular de la Asociación de productores de palmito de Aguaytía los problemas se agravan debido a que:

- No todos los socios que originalmente iniciaron el proyecto están comprometidos con la organización.
- No se han establecido criterios de estandarización del producto para poder hacer frente a requisitos como los que se encuentran en mercados extranjeros.
- Desconocimiento del manejo técnico del cultivo del pijuayo para obtención del palmito.
- El canal de comercialización actual se ha quedado solo en el primer eslabón: cultivo y extracción.
- Ausencia de estrategias de marketing, que viabilicen el ingreso a nuevos mercados: nacionales y de exportación.

Se apuntó hacia el análisis estratégico y de marketing porque la historia de la asociación muestra que no han tenido antes una guía que les permitiera trabajar de manera coordinada hacia la consecución de objetivos comunes de mediano y largo plazo. El estudio recopiló información y analizó la situación actual y mediante un diagnóstico, análisis interno y externo, exploró diferentes metodologías de análisis estratégico que permitieron definir las estrategias más adecuadas para la asociación. En el ámbito táctico se incluyó un análisis de

marketing basado en las 4Ps del Marketing, de tal manera que se valide la potencialidad del producto para alcanzar los objetivos principales de los asociados: ampliar mercados y mejorar rentabilidad.

El objetivo general del estudio fue generar y diseñar un Análisis Estratégico y de Marketing en la Asociación de productores de palmito de Aguaytía que permita establecer las acciones a realizar para viabilizar una oferta comercial, que genere mayor rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

Los objetivos específicos son:

- 1) Evaluar las fuerzas y actores participantes en el sector de la Asociación de productores de palmito de Aguaytía.
- 2) Determinar las diferentes estrategias genéricas que pueden ser aplicables a la Asociación de Productores de palmito de Aguaytía.
- 3) Evaluar estrategias de crecimiento y desarrollo de productos similares al palmito, para identificar los canales de comercialización y promociones aplicados y que podrían ser utilizados en el palmito.
- 4) Analizar las características del producto: presentación y estándares de calidad solicitados por los mercados y que permitirían desarrollar y posicionar un producto sostenible.
- 5) Analizar precios en nuevos mercados que permitirían aumentar la rentabilidad.

La investigación se desarrolló en Aguaytía, ubicada en la provincia de padre Abad, el en el departamento de Ucayali. El estudio permitirá a los miembros de la asociación identificar su problemática actual y alternativas para mejorarla, con la consecuente mejora de su calidad de vida.

Se emplearon métodos de Investigación DESCRIPTIVA, y se realizará con el diseño NO EXPERIMENTAL. Se utilizarán técnicas e instrumentos de recolección de datos con fuentes primarias y secundarias, usando como métodos; la observación, entrevistas, encuestas y cuestionarios.

El proyecto es un aporte científico para la Asociación de productores de palmito de Aguaytía, porque un análisis estratégico y de marketing les permitirá establecer las acciones para acceder a nuevos mercados, internos y externos de productos con mayor valor agregado, de acuerdo con los requisitos de los cada uno de estos mercados. El diseño del análisis estratégico permitiría tener un reconocimiento de oportunidades de comercialización internas y externas, identificar las cadenas productivas que se podrían generar y que aumentarían la rentabilidad.

Al realizar un análisis estratégico se puede tener un impacto mayor a aquel que particularmente se persigue con este estudio. Las condiciones encontradas en la Asociación pueden ser similares a las que se encontrarían en otros actores del mercado, o en mercados de otros productos. El análisis podría ser utilizado como guía y replicado o escalado en otras asociaciones.

Asimismo, todo estudio que conlleve a mejorar las condiciones de agricultores impulsándolos hacia la integración en nuevos mercados contribuye al desarrollo regional y nacional.

La investigación contribuirá a enfrentar problemas y limitaciones actuales de los asociados. Aquellas limitaciones que actualmente ellos mismos señalan son:

- No se han establecido criterios de estandarización del producto para poder hacer frente a requisitos como los que se encuentran en mercados extranjeros.
- Las técnicas de cultivo no están actualizadas con los últimos conocimientos técnicos. Esto en parte a desconocimiento y a resistencia al cambio.
- El pequeño agricultor no tiene experiencia en organización de ofertas de volumen necesarias para acceso a mercados.

Por otro lado, el estudio buscará realizar un aporte que contrarrestar las siguientes limitaciones:

- A lo largo de la historia de la asociación, los asociados no han tenido un plan claro de acción que determine las estrategias y acciones necesarias para el desarrollo de la

asociación. En ese sentido, este estudio contribuirá con brindarles un primer instrumento para una adecuada gestión estratégica.

- Los miembros de la asociación están muy alejados unos de otros, lo que dificulta su convocatoria. Parte de la justificación del estudio deberá ser encontrar un instrumento común que una vez planteado incentive a los socios a ejecutarlo, revisarlo y discutirlo periódicamente fomentando de esa manera la asociatividad.
- Los asociados pueden pretender medidas inmediatas como solución a sus problemas. Pueden estar más interesados en conseguir un cliente que les ofrezca mejor precio que en realizar las medidas necesarias para hacer más atractivo su producto para ese tipo de clientes. El análisis debe apuntar a fomentar la conciencia estratégica en los asociados para que dejen de centrarse en objetivos aislados de corto plazo y los empiecen a ver como parte de estrategias de mediano y largo plazo.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El Departamento Técnico - COCEPA - Santa Lucía (1995) realizó, financiado por el Programa de las Naciones Unidas para la Fiscalización Internacional de Drogas (UNDCP) un estudio sobre cultivo y cosecha de palmito de pijuayo en Uchiza-Perú. En la época el enfoque era el lanzamiento de este producto como una alternativa al cultivo de coca. El estudio revisaba solo aspectos técnicos agronómicos de cultivo y cosecha de la palma de pijuayo.

Santa Cruz (1995) presentó una tesis sobre la conservación de palmito de pijuayo en salmuera en envase de vidrio. Detallo los procesos físicos y químicos que se deben aplicar en la industrialización de palmito en esta presentación.

La Dirección de Productividad Agraria - Dirección Regional de Agricultura de San Martín (2016) realizó un diagnóstico de la cadena de valor del cultivo de pijuayo para palmito. Su análisis incluyó diagnóstico del contexto internacional, nacional, regional, del área productiva, asociatividad, nivel tecnológico y un análisis FODA en la región San Martín.

Anacleto *et al.* (2017) realizaron un estudio en Paraná (Brasil) comparando el palmito proveniente de pijuayo (pupunha en portugués) con el palmito proveniente de Jussara (otra planta brasilera que puede se puede utilizar para la obtención de palmito), determinando que el sabor del palmito de pijuayo no produce rechazo y que es el precio un factor determinante en la elección del producto.

Rodrigues & Durigan (2007) analizaron el agronegocio del palmito en Brasil, determinando que el cultivo es una alternativa sustentable para el aprovechamiento de las áreas abandonadas o degradadas por la agricultura.

Guerrero (2016) reportó una propuesta de marketing para la exportación de palmito desde Ecuador a Rusia. Realizó un análisis estratégico de una empresa: análisis del entorno de la

empresa, del sector y del mercado ruso, presentando una propuesta de marketing basada sobre las 4Ps y las decisiones relativas a estas.

Sandoval & Márquez (1999) presentaron un perfil sobre la industrialización de palmito de pijuayo en conserva, con destino al mercado nacional y al francés. Determinaron que la fábrica se ubicaría en Pucallpa.

Aranda, *et al.* (2006) realizaron un Planeamiento Estratégico para el desarrollo turístico de la Macrorregión Sur del Perú. El objetivo fue realizar el análisis y formular estrategias que permitieran el desarrollo turístico de la macro región. Para el desarrollo de la tesis recurrieron a fuentes primarias como testimonios de experto, encuestas de organismos especializados, búsqueda en páginas en internet especializadas entre otras. En su análisis realizaron un análisis del sector, un análisis externo apoyado en la metodología PESTE y un análisis interno con la metodología AMOFHIT. Con estas herramientas pudieron plantear el análisis de fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas. Luego realizaron la formulación estratégica bajo varios enfoques: estrategias FODA y Boston Consulting Group entre otras. Lograron determinar la importancia del turismo en el sector y plantear estrategias y acciones que permitirían afianzar el desarrollo del sector.

Amado (2011), realizó, un estudio de estrategias para la exportación de artesanías de cerámica de Ayacucho a Nueva York. Los objetivos eran proponer estrategias de marketing para maximizar la exportación de cerámica. Para el desarrollo de la tesis una utilizó una muestra censal a las 8 empresas involucradas y entrevistó a expertos del área logística y marketing. Las conclusiones del estudio determinaron que la aplicación de las estrategias plantadas permitiría maximizar las exportaciones, en la medida que los artesanos formaran una asociación. También se determinó que las estrategias de marketing para artesanías recomendables eran: publicidad, imitación innovadora, adaptabilidad, segmentación de mercado e impulso del *marketing mix* mediante las 4Ps.

García (2019), analizó la competitividad del banano orgánico en la Región Piura, El objetivo principal fue evaluar la competitividad para evaluar los beneficios económicos de los productores que participan en el valle de Chira. Determinó entre otras cosas que la asociatividad de los productores fue una importante decisión que les permite acceder a ventas en costo y negociaciones para la exportación.

Algunas de las investigaciones mencionadas versan sobre temas parciales: cultivos, propiedades del producto, hábitos de consumo, o sobre planes estratégicos y de marketing para empresas medianas o grandes ya operando en las cuales se analizan situación actual o propuesta para la exportación del producto. El presente estudio busca enfocarse en una pequeña asociación, con potencial, pero capacidad utilizada muy baja, tanto en cultivo como en producción industrial, a la que le falta organización y preparar un plan que la guíe a definir y alcanzar sus objetivos.

2.2. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS:

Análisis FODA (SWOT ANALYSIS):

Análisis de una organización con el fin de establecer los puntos débiles y los puntos fuertes, y de su entorno con el fin de identificar las amenazas para la organización y las oportunidades que le ofrecen. Los cuatro ejes de análisis son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. El análisis determina diferentes estrategias obtenidas del análisis interno y externo de la organización.

Cadena Productiva:

Es el conjunto de actividades de productos y procesos de agregación de valor relacionados al flujo de un producto, desde su producción primaria hasta llegar el consumidor final.

Cadena de Valor:

Es un análisis más detallado de las actividades relacionadas al flujo de un producto o servicio, en el que se busca medir el impacto que tienen estar en la generación de costos y de valor. El análisis y la gestión de estos elementos constituye una herramienta estratégica para maximizar el valor y minimizar los costes.

Cliente:

Persona o entidad jurídica que adquiere los productos o los servicios de una empresa.

Competitividad:

Es la capacidad que tienen los agentes económicos de una cadena productiva para elaborar productos con atributos diferenciales sostenibles que los hagan más atractivos que aquellos similares ofrecidos por sus competidores.

Competencia:

Conjunto de empresas que concurren en un mismo mercado y ofrecen productos o servicios parecidos o sustitutos.

Consumidor:

Persona o entidad jurídica que usa los productos o los servicios de una empresa.

Estrategia de Marketing:

Estrategia que sigue una organización para cumplir sus objetivos de marketing. Existen dos tipos de marketing: el marketing estratégico y el marketing operativo. El marketing estratégico es parte de la estrategia comunicacional de una empresa que influye las otras estrategias de forma radical, en este proceso lo que se busca es conocer las necesidades y deseos actuales y futuros de los clientes, identificar diferentes grupos de posibles compradores en cuanto a sus gustos y preferencias o segmentos de mercado, valorar el potencial e interés de esos segmentos, teniendo en cuenta las ventajas competitivas de la empresa, orientarla hacia oportunidades de mercado, desarrollando un plan de marketing periódico con los objetivos de posicionamiento buscados. Por otro lado, el marketing operativo es la puesta en práctica de la estrategia de marketing y del plan periódico a través de las variables de *marketing mix*: producto, precio, promoción y punto de venta o distribución.

Marketing:

Proceso social y de gestión a través del cual los diferentes grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos de valor por otros.

Plan de Marketing:

Un Plan de mercadeo o marketing, es un documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercadeo. Puede ser para un bien o servicio, una marca o una gama de producto. También puede hacerse para toda la actividad de una empresa. Su periodicidad puede depender del tipo de plan a utilizar, pudiendo ser desde un mes, hasta 5 años, por lo general son a largo plazo.

Posicionamiento:

Se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente del consumidor. El objetivo es ubicar la marca en la mente del gran público para maximizar las utilidades potenciales de la empresa.

Producto:

Bien material, servicio o idea que tiene un valor para el consumidor y que es susceptible de satisfacer una necesidad.

Rentabilidad:

La rentabilidad económica se expresa normalmente en tanto por ciento, mide la capacidad generadora de renta de los activos de la empresa o capitales invertidos y es independiente de la estructura financiera o composición del pasivo.

Valor Agregado:

Concepto que se refiere a lo que el fabricante agrega a los materiales que prepara como productos para el consumo del mercado.

Unidad Estratégica de Negocio (UEN)

Conjunto de actividades de una empresa con estrategias con una estrategia común distinta pero coordinada con otras actividades y estrategias. Utilizado en el análisis de grandes empresas.

Método AMOFHIT

Metodología utilizada para realizar análisis interno de una empresa. La sigla se refiere a los diferentes aspectos a evaluar en la empresa: Administración y gerencia, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Informática e Investigación, Desarrollo y Tecnología.

Método PESTEL

Metodología utilizada para realizar análisis externo de una empresa. La sigla se refiere a factores políticos, económicos, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales.

2.3. BASE TEÓRICA:

2.3.1 Palmito de pijuayo

El pijuayo (*Bactris gasipaes* H.B.K.) es una palma que crece en la zona amazónica. Originaria de América, no se sabe con certeza su origen exacto. Se encuentra entre las zonas 160LN y 170LSm ya sea de forma silvestre o cultivada, estando presente por tanto en Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Venezuela, Brasil, Ecuador, Perú y Bolivia. El nombre de la planta varía en cada país según se muestra en el cuadro siguiente.

El *Bactris gasipaes* H.B.K. adopta diferentes nombres según país,

Tabla 1. Nombres del *Bactris gasipaes* en diferentes países

Pijibaye	Costa Rica
Chontaduro	Colombia
Punpunha	Brasil
Chonta	Ecuador
Pijuayo	Perú
Tembe	Bolivia
Piba	Panamá
Macana cachipay	Venezuela

Fuente: Departamento Técnico - COCEPA - Santa Lucía (1995)

En su estado adulto la planta puede alcanzar alturas de hasta 20 m., con tallo cilíndrico de 15 a 25 cm de diámetro y ligera conicidad. En el tallo se encuentran varias capas de diferente espesor. En la plantación comercial se prefieren seleccionar aquellos tallos que no tienen espinas, pues estas, pudiendo ser grandes y fuertes, dificultan bastante la cosecha.

El palmito se obtiene del cogollo de los tallos. Aunque podría obtenerse palmito de otras palmeras silvestres, se elige esta especie por su rendimiento y por su facilidad para cultivarla de manera sostenible. A diferencia de otras palmeras, esta forma varios tallos, lo que permite una renovación periódica. Pudiendo llegar hasta 12 hijuelos, la vida útil de la palma es superior a los 10 años.

Para el cultivo del pijuayo se busca climas del trópico húmedo, 25°C, precipitaciones superiores a 2000 mm, altitud de 100-600 msnm. El suelo ser arenoso o hasta arcilloso, de pH 4.6-5.5. La profundidad debe ser de al menos 50 cm. con buen drenaje, aunque puede soportar inundaciones hasta por 3 días.

La germinación se produce en un vivero y luego se debe realizar el trasplante hacia el terreno final, con densidades de 4400 a 5000 plantas/ha.

Para la cosecha se deben seleccionar las plantas que tengan de 16 a 18 meses y un diámetro superior a 10cm. a 25 cm. del suelo. Con la ayuda de un machete se retira una parte del tallo y se procede a retirar las capas externas del mismo. No se deben retirar todas las capas para proteger lo extraído mientras se va cosechando y se debe dejar la parte de la base como protección. Se uniformiza el tamaño de las plantas y se arman atado palmitos para el transporte (Departamento Técnico - COCEPA - Santa Lucía 1995).

El palmito transportado a la zona de procesamiento debe ser luego pelado retirando la última capa que protege el corazón (el verdadero palmito) y reduciendo la longitud del palmito a 20 – 45 cm.

Estos palmitos deben ser luego cortados en longitud al tamaño final que tendrán los envases. Al establecerse la medida en casi 10 cm, se pueden obtener 2 trozos de cada palmito. Aquellos trozos que no cumplan con las medidas requeridas de longitud y/o diámetro podrían ser comercializados como palmito trozado.

La conservación del palmito se realiza mediante la inmersión de este en solución de salmuera acidificada.

Los palmitos se pueden envasar en envases de lata o frascos de vidrio. Antes del envasado se debe hacer un proceso de exhausting para eliminar la mayor cantidad de aire. Luego del envasado se debe someter el envase a un tratamiento térmico. Enfriado y secado el producto estará listo para ser comercializado (Sandoval & Márquez s.f.).

El palmito así conservado puede ser comercializado sin necesidad de refrigeración hasta antes de abrir el recipiente contenedor, lo que permite su comercialización en localidades lejanas a la zona de producción dentro y fuera del país.

El uso del palmito es principalmente como ingrediente de ensaladas, siendo clasificado como un producto gourmet. Su composición se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2. Composición típica de 100 g. de palmito

Valor calórico	30 Kcal
Carbohidratos	0.4 g
Proteínas	0.3 g
Grasas Totales	0.1 g
Grasas saturadas	-
Colesterol	-
Fibra alimenticia	0.1 g
Sodio	350 mg
Hierro	-
Calcio	-
Vitamina C	3.6 mg

Fuente: Verruma-Bernardi *et al.* (2007)

2.3.2 Análisis estratégico

El análisis estratégico es una herramienta de gestión que permite facilitar el proceso de toma de decisiones. Parte de un diagnóstico de la situación interna y del entorno, fija objetivos de mediano y largo plazo, indicadores, metas, así como las decisiones relativas al curso de acción (estrategias) a realizar en el presente y futuro para que la empresa consiga sus objetivos (Armijo 2009).

2.3.2.1 Etapas y modelos

Mayorga & Araujo (2013) señalan que este proceso consta de cinco etapas:

a. Análisis FODA

Se realiza el análisis del entorno de la empresa para detectar oportunidades y riesgos (también llamadas amenazas). Se realiza además un análisis interno de la empresa para identificar fortalezas y debilidades. La identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa permitirán aprovechar las oportunidades y reaccionar y adaptarse rápida y oportunamente a los cambios en el entorno.

b. Definición de la misión y visión

En este paso se determinan estos dos conceptos que constituyen los lineamientos generales de la empresa, sobre los que se basarán todo el resto del planeamiento. La visión debe especificar lo que la empresa pretende llegar a ser en el futuro. La misión expresa de manera general las actividades que realiza la empresa en la sociedad. Se debe establecer adecuadamente una misión para facilitar el establecimiento de objetivos y estrategias. Es recomendable que la misión esté orientada al mercado.

c. Establecimiento de objetivos

Detallan los fines que se persiguen con las actividades de la empresa. En el campo estratégico se plantean objetivos generales de largo plazo. Al realizar planificación táctica se hablan de objetivos de mediano plazo y la planificación operativa se centra sobre objetivos de corto plazo.

d. Planteamiento de alternativas estratégicas

Este paso se refiere a especificar la manera de conseguir los objetivos y la misión. Se suele plantear varias estrategias pues hay varias maneras alternativas o conjuntas de conseguir los objetivos. Las estrategias se apoyan en lo identificado en el análisis FODA

e. Evaluación y selección de la estrategia por seguir

Se realiza la evaluación en base a los criterios que fije la organización. Una vez seleccionada la estrategia se pone en ejecución. Esta ejecución implicará planeamiento táctico y operativo a nivel de áreas de la empresa, en mediano y corto plazo. El proceso de aplicación de la estrategia es dinámico, es decir que debe ser revisado continuamente, realizando los ajustes necesarios.

Mayorga & Araujo (2013) señalan que las estrategias se plantean sobre la base de modelos estratégicos:

- f. De negocios
 - i. Matriz producto-mercado
 - ii. Genéricas
 - iii. Competitivas
- g. De corporación
 - i. Integración
 - ii. Boston Consulting Group

2.3.2.2 Matriz Producto Mercado

Stanton *et al.* (2007) plantean cuatro estrategias en base a productos y mercados.

Tabla 3. Estrategias de producto-mercado

	Producto existente	Producto nuevo
Mercado existente	Penetración	Desarrollo de productos
Mercado nuevo	Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: Stanton *et al.* (2007)

Las estrategias que se plantean son:

- a. Penetración. Obtener mayor porcentaje de mercado. Para lograrlo se usa la publicidad (resaltando los atributos y ventajas del producto) o nuevos canales de venta.
- b. Desarrollo de productos. Crear productos nuevos para venderlos en el mercado actual.
- c. Desarrollo/expansión de mercado. La empresa busca vender sus mismos productos, pero a mercados nuevos. El nuevo mercado puede estar ubicado en otra ubicación geográfica o no.
- d. Diversificación. La empresa desarrolla un nuevo producto para un nuevo mercado.

2.3.2.3 Análisis de Porter

Porter (1998) plantea un modelo a utilizar para el análisis y la formulación de estrategias genéricas en base a las ventajas competitivas. Divide su análisis en tres ejes

- a. Análisis de la industria, los competidores y la intensidad de la competición existente. Para esto determina que primero se deben analizar 5 fuerzas (conocidas como las 5 fuerzas de Porter) que describen la dinámica en la industria:

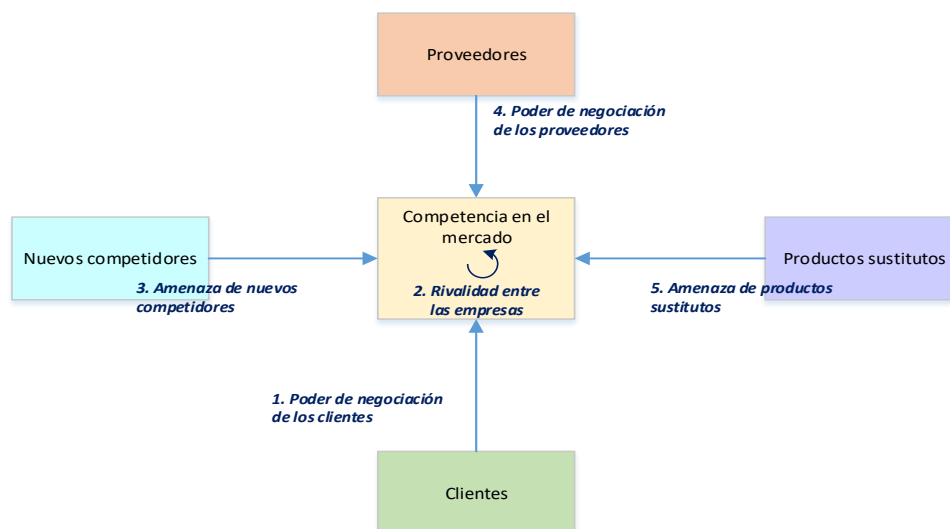


Figura 1. Diagrama de fuerzas de Porter

Fuente: Porter (1988)

- (i) Amenaza de nuevos competidores. Se analizan dos aspectos:
 - a. Las barreras de entradas al sector (economías de escala, diferenciación de productos, requerimientos de capital, costos de cambio, acceso a canales de distribución, costos mínimos relativos a la escala de producción, políticas de estado),
 - b. La reacción de los competidores ante el ingreso de nuevos competidores.

- (ii) Rivalidad entre los competidores, que se manifiesta a través de guerra de precios, guerra publicitaria, introducción de productos, mejoras en calidad de servicio o garantía. La intensidad de esta rivalidad se ve afectada por:
 - a. Gran cantidad o poca diferencia de tamaño de los competidores
 - b. Crecimiento lento del sector
 - c. Altos costos de almacenamiento
 - d. Bajos costos de diferenciación
 - e. Gran cambio de capacidad
 - f. Diversidad en los competidores
 - g. Grandes apuestas estratégicas
 - h. Grandes barreras de salida

- (iii) Amenaza de productos sustitutos, que son aquellos que pueden competir con el producto y reemplazarlo en la satisfacción de necesidades. El campo aquí puede ser muy amplio e inclusive identificar el producto sustituto puede ser difícil. El producto sustituto limitará el techo de precio que puede fijar un sector.
Se debe tener especial cuidado a con:

- a. Productos con tendencias de mejora en performance de precios
- b. Productos que son producidos por industrias de gran envergadura y altas ganancias.

(iv) Poder de negociación de los compradores

Fuerzan reducción de precios, exigen mejoras en calidad y servicio, generan mayor competencia entre empresas del sector, a expensas de la rentabilidad del sector.

En caso de existir grupos de compra su poder se hace evidente si:

- a. Concentran grandes volúmenes de compra, con un peso relativo importante en las ventas
- b. El producto que compran representa una parte importante de su estructura de costos
- c. El producto que adquieren no es diferenciado, lo que facilita la ubicación de otros proveedores con un producto similar.
- d. Hay poco costo por el cambio de proveedor.
- e. Tienen poca rentabilidad, lo que impulsa a búsqueda de alternativas con menores precios.
- f. Los compradores tienen una creíble posibilidad de integración hacia atrás.
- g. El producto no releva importancia en la calidad del producto o servicio de los compradores.
- h. El comprador dispone de bastante información

Este análisis se puede realizar tanto si el cliente es un consumidor final o un cliente industrial, solo adaptando el marco de referencia de análisis

En caso de que el comprador sea un mayorista, su poder se puede incrementar en el caso que tenga influencia en la decisión de compra de los consumidores finales, mediante recomendación o consejo durante la venta.

(v) Poder de negociación de los proveedores

Mediante amenaza de aumento de precio o reducción de calidad.

En caso de grupos de proveedores su poder se manifiesta si:

- a. El mercado está dominado por pocos.
 - b. No hay amenaza de productos sustitutos.
 - c. La industria no revista importancia para los proveedores
 - d. El producto proveído representa un insumo importante.
 - e. El insumo es diferenciado o tiene altos costos de cambio
 - f. El grupo presenta amenaza creíble de integración hacia adelante
- b. Con un análisis estructural para determinar la estrategia competitiva, en base al análisis ya realizado se puede identificar fortalezas y debilidades de la empresa con respecto al sector industrial al que pertenece y con esto se plantean estrategias que tomen acciones ofensivas y defensivas para crear una posición defendible contra las cinco fuerzas. Para esto se plantean 3 opciones:
- (i) Posicionamiento. Aceptando el estado de la industria y acomodando las fortalezas y debilidades de la empresa determinar en qué áreas la empresa debe buscar de competir y en cuales debe evitarla.
 - (ii) Intentar alterar el equilibrio. Se busca cambiar aquellas cosas que generan las fuerzas y alterar el equilibrio existente. Ya que los factores que afectan el equilibrio son tanto internos como externos sobre los que no se tiene control, se debe elegir adecuadamente aquellos que generen el mayor impacto.

- (iii) Aprovechar el cambio. Ya que cualquier sector es siempre en constante evolución. El análisis estructural se puede usar para predecir los cambios y nuevas tendencias, acomodándose a ellas y diseñando estrategias.
 - (iv) Diversificación. Analizar el potencial del negocio y de otros permite adelantarse y explotar de manera beneficiosa la entrada en otros negocios conexos o con otros productos similares.
- c. Definición de la industria. Tan importante como el análisis de las fuerzas, es establecer exactamente cuál será lo que se considerará como la industria o el sector al cual la empresa pertenece. Esto mejora mucho la determinación de los competidores, de productos sustitutos, el ámbito de estos (local, nacional, internacional). El enfoque debe apuntar más hacia la función que hacia el propio producto para definir un negocio.

Luego del análisis del sector, para competir con las otras firmas del sector se pueden adoptar algunas de las tres estrategias competitivas genéricas.

2.3.2.4 Estrategias genéricas

Se describen tres tipos de estrategias genéricas.

a. Liderazgo en costos

Busca optimizar costos, aprovechando la curva de aprendizaje, la economía de escala, controles, reducción de costos en investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc. Al reducir los costos, se aumenta el margen de ganancia y permitiendo que la empresa esté mejor protegida contra las acciones propias de la competencia que siempre tienden a afectar los márgenes existentes. Para poder aplicar esta estrategia se requiere muchas veces una gran participación de mercado, ventajas en el acceso a materiales y normalmente una fuerte inversión inicial para lanzar la estrategia, lo que puede conllevar a pérdidas en el inicio. En contrapartida, la estrategia puede arrastrar al sector a una revolución de la industria (Porter 1998).

b. Diferenciación

La diferenciación apunta a obtener la preferencia de los clientes a partir de un producto que sea percibido como único o superior en comparación con los que ofrece la competencia (Molinari 2006).

La diferenciación se puede referir a varios aspectos: diseño, imagen de marca, características, tecnología, servicio al cliente, red de distribución, etc. Al conseguirse la diferenciación se obtienen mayores ganancias que el resto de los competidores pues le proporciona a la empresa una buena posición defensiva contra las fuerzas competitivas. La lealtad de los clientes se refuerza y constituye una barrera de entrada a nuevos competidores, refuerza la posición contra productos sustitutos y disminuye el poder de negociación de los compradores (Porter 1998).

c. Enfoque o segmentación

La empresa orienta sus productos a sólo una parte del mercado. Esta parte puede referirse a un grupo de compradores, segmento de una línea de productos, mercado geográfico o alguna otra manera de fraccionar el mercado. A diferencia de las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación que apuntan hacia todo el mercado, esta estrategia se basa en atender a solo una parte de este, de una manera más eficaz y eficiente que el resto de la industria que tiene que atacar todo el mercado. En el fondo la estrategia aplica una de las dos estrategias antes vistas, pero solo a nivel del grupo de mercado elegido (Porter 1998).

2.3.2.5 Estrategias competitivas

Mayorga & Araujo (2013) señalan que consisten en adoptar estrategias en función del comportamiento de la empresa frente a sus competidores. Se pueden adoptar por tanto 4 posiciones y por lo tanto tipos de estrategias:

- a. Empresa líder, pudiéndose definir el liderazgo en función de participación de mercado, calidad de productos, utilidades, cobertura geográfica, etc. Se plantean dos alternativas

- (i) Estrategia de incremento de demanda, mediante el aumento de la demanda del sector (por ejemplo, captura de nuevos clientes al ofrecer un nuevo uso al producto, ampliación de la cobertura geográfica de ventas) y captura de demanda de sus competidores.
- (ii) Estrategia de defensa. Busca mantener el lugar de la empresa líder en el mercado. Se mencionan cuatro modalidades:
 - a. Defensa del lugar frente a ataques de la competencia y para no perder su cuota de participación (por ejemplo, resaltar las características distintivas del producto o del servicio)
 - b. Defensa preventiva, disminuyendo el impacto de las acciones de la competencia antes que sean realizadas. Será necesaria una constante innovación y orientación al mercado)
 - c. Reacción, destinadas a reaccionar frente a acciones de la competencia. Tanto el contrataque como la no reacción (para evitar seguir el juego del rival) pueden ser las opciones.
 - d. Absorción. Consiste en que la empresa líder adquiere a las retadoras. Implica el uso de grandes recursos.
- b. Empresa retadora, aquellas que no son líderes, pero aspiran a serlo. Aquí se mencionan las siguientes estrategias:
 - (i) Ataque frontal, directo al líder tratando de afectar los atributos que le confieren la ventaja competitiva. Requiere de grandes recursos y análisis de escenarios estratégicos pues es muy probable que se genere una reacción del líder.
 - (ii) Flanqueo, ataque al líder sobre la base de sus debilidades, o aquellos aspectos en los que el líder se haya descuidado.
 - (iii) Guerrilla, pequeños (debido a la limitación de recursos) y frecuentes ataques a la empresa líder.

- (iv) Nuevos mercados, salir del escenario de la empresa líder y buscar nuevos mercados con el producto tradicional o desarrollando uno nuevo. Requiere un estudio del consumidor y de sus necesidades, pero puede ofrecer una alternativa interesante al permitir posicionarse como primero (y por tanto líder) en un mercado no explotado.
- c. Empresa seguidora, adoptar estrategias similares a las de las otras empresas del sector, con lo cual solo se busca permanecer en el mercado, evitando la confrontación y el gasto que esto conlleva y manteniendo el nivel de utilidades.
- d. Empresa especializada, en el que la empresa debido a su naturaleza decide orientarse solo a un segmento del mercado con lo cual puede conseguir una ventaja competitiva.

2.3.2.6 Estrategias de integración

Consisten en ingresar en otros negocios, pero relacionados con el producto. Existen dos tipos de integración:

- a. Integración vertical, cuando se busca incursionar en negocios antes atendidos por un proveedor, un cliente o un distribuidor. Se distinguen dos tipos:
 - (i) Integración vertical hacia atrás, cuando se extiende las operaciones de la empresa hacia actividades antes realizadas por un proveedor. Se debe realizar si se estima que hay una oportunidad importante de mejorar la rentabilidad o es una manera de poder manejar mejor el insumo que impacta notablemente en la calidad y el manejo del producto.
 - (ii) Integración vertical hacia adelante, cuando se extienden las operaciones hacia:
 - 1. Una empresa que utiliza el producto como insumo y con ello elaboraba un producto de mayor valor agregado.
 - 2. Una empresa que realiza las labores de intermediación para la distribución del producto. El objetivo es mejorar la distribución del producto.
- b. Integración horizontal, en el que la empresa expande su línea de productos hacia otros relacionados orientados hacia el mismo segmento de mercado. La incursión en

fabricación de productos sustitutos o complementarios puede incluirse en esta estrategia.

2.3.2.7 Matriz Boston Consulting Group

Stanton *et al.* (2007) indican el uso de esta herramienta para el análisis de las estrategias en empresas con múltiples productos. Se clasifican cada una de la Unidades Estratégicas de Negocios – UEN (y a veces sus principales productos) en función de la participación de mercado y de la tasa de crecimiento que tienen en el mercado. Se establecen cuatro cuadrantes, con lo que se “etiquetan” las UEN o los productos y se adoptan estrategias diferenciadas para cada uno.

		Participación de mercado	
		Alta	Baja
Tasa de crecimiento de mercado	Alta	Estrella	Interrogante
	Baja	Vaca de efectivo	Perro

Figura 2. Tipos de productos en la Matriz Boston Consulting Group

Fuente: Stanton *et al.* (2007)

Las características de cada tipo de negocio implican la aplicación de estrategias diferenciadas para cada tipo:

- a. Negocios estrella. Para mantenerlos o aumentar su participación se requerirá mucho efectivo y campañas de marketing agresivas
- b. Vaca de efectivo (vaca lechera). Son productos estrella que han alcanzaron otra etapa de su ciclo de producto; mantienen la participación debido a la lealtad de los clientes, pero su crecimiento ha disminuido. Esto ha reducido la rentabilidad y limita la posibilidad de realizar grandes campañas de marketing, centrándose más en mantener

la posición de mercado y la lealtad del cliente. Un negocio en esta etapa solo debe “ordeñado” para obtener recursos a utilizarse en otras UEN.

- c. Interrogantes, productos con baja participación, pero en un mercado muy competitivo. Pueden o no convertirse en estrellas y la dirección de la empresa debe decidir si considera esto posible o no. En caso de negativa se debe abandonar la UEN, en caso positivo invertir en el producto para conseguir una mayor participación
- d. Perros, lo normal es abandonar la UEN pero se puede permanecer si se maximizan ingresos con mínimas inversiones y riesgos o si la empresa considera que éste tiene una importante contribución a la estructura de costos.

2.3.3 Planeamiento en Marketing

Parte importante de las estrategias que se plantean en una organización tienen que ver con el marketing en la empresa.

Stanton *et al.* (2007) señalan: “El marketing es un sistema total de actividades de negocios diseñado para planear, fijar precios, promocionar y distribuir productos que satisfacen necesidades a mercados objetivos para lograr las metas organizacionales”

Este concepto implica que cualquier estudio de marketing de un producto deberá considerar cada uno de estos conceptos: planear, fijar precios, promocionar, distribución, satisfacción de necesidades, mercados objetivos.

- Planear: Cualquier conjunto de estrategias, actividades, o acciones se originan como consecuencia de algo mayor. Deben basarse en algunos documentos con alcance de largo tiempo, que los permitieron definirlos.
- Definir producto: La construcción del producto impactará en el éxito del negocio. El producto es un conjunto de atributos (propiedades, funciones, beneficios y usos. Podemos distinguir entre el producto central, y el aumentado (Villanueva & Toro 2017)
- Precios: Resultante de una expresión de valor del producto, depende de factores como la calidad percibida y la imagen (Villanueva & Toro 2017).

- Promoción: Manera de informar al mercado persuadiéndolo de comprar el producto (Mayorga & Araujo 2013)
- Distribución: Se refiere a las actividades necesarias para hacer llegar el producto desde su producción hasta el consumidor. No implican alteraciones físicas. En caso de existencia de intermediarios, estos se encargan de mejorar la eficiencia del proceso de relación entre productores y clientes (Mayorga & Araujo 2013).

2.3.3.1 Marketing agrario

El marketing aplicado a los productos agrario se caracteriza por particularidades propias del sector.

Tradicionalmente, como en otros rubros, se pensaba que el marketing era competencia de aquella empresa que vendiera al consumidor final. Ahora esta visión ha cambiado hacia una versión más holística

Las consecuencias de la incursión del marketing en las empresas agrarias y alimentarias han significado una revolución, pues exigieron un notable giro en la orientación de la empresa, de estar centrada en ella misma a estar centrada y ser una servidora del consumidor, la razón de existir de cualquier empresa. Esto significó que la empresa decidiera liberarse de la dependencia del estado paternalista y se abocara a aplicar sus propias estrategias comerciales, que a la larga han resultado más eficaces (Rivera Villas 1991).

Molinari (2006) señala que el análisis estratégico visto, permite el planteamiento y posterior implementación de estrategias, objetivos y metas. El marketing constituye uno de los ámbitos de análisis y de acción que permite la consecución de los objetivos, y por lo tanto opera en dos dimensiones: estratégica y táctica

a. Dimensiones

- (i) Dimensión estratégica. Está relacionada con la estrategia fijada para la empresa. El análisis de las estrategias genéricas de Porter permite establecerse en

este ámbito. Por ejemplo, los productos orgánicos son muchas veces elegidos característica de una estrategia de diferenciación

(ii) Dimensión táctica. Opera en la implantación de la estrategia en el mediano plazo. En el ámbito del marketing, aquí se trabaja sobre los componentes del llamado mix 4Ps de marketing: producto, precio plaza y promoción.

b. Niveles de las estrategias

Dependiendo del tamaño de la empresa se pueden encontrar hasta tres niveles en los cuales operar las estrategias:

(i) Empresarial: A nivel corporativo, mediante las estrategias analizadas por Michael Porter

(ii) Unidad de negocio: Cuando una empresa tiene diferentes negocios o participa en diferentes mercados, podría adoptar estrategias diferentes para cada uno de ellos. No todas las empresas necesitan este nivel.

(iii) Funcionales: Dirigidas a funciones específicas de la organización, que es en donde actúa por ejemplo el marketing.

2.3.3.2 Particularidades de las estrategias en empresas agrarias

Molinari (2006) realiza un análisis sobre algunos elementos de las estrategias antes vistas, para el caso de empresas agropecuarias.

a. Diferenciación

En este caso de los productores podrían desarrollar herramientas de diferenciación individualmente o asociados con otros productores o construir estrategias de diversificación de productos para generar nueva oferta que les permita acceder a nuevos mercados. Es recomendable una estrategia de valor agregado, liberando a la empresa de ofrecer solo un commodity y ofreciendo un producto aumentado (que podría integrar otros elementos como el envase, el prestigio, el mantenimiento de la

cadena de frío, etc.) Para el aumento de valor agregado se sugiere la implementación de:

(i) Sistemas de calidad

Considerando aspectos como clasificación de mercadería en unidades homogéneas, limpieza, lavado y demás procesos de industrialización y/o preparación del producto, envase y embalaje, trazabilidad, sistema de producción orgánica.

(ii) Propiedad intelectual

Referido a la utilización de marcas. La marca se debe registrar y parte de la estrategia es construir un valor de la marca, que se constituirá en un recipiente acumulador de logros e imagen de la marca.

(iii) Capacitación

En temas que ayuden a la mejora de productividad y diferenciación: capacitación técnica, manejo ambiental, gestión comercial, normas de calidad de otros mercados.

(iv) Servicios adicionales asociados

Como por ejemplo transporte, enfriado, garantía postventa

(v) Diversificación productiva y comercial

Desarrollo de nuevos productos y mercados aprovechando los recursos e infraestructura actualmente disponibles.

b. La integración vertical

Una empresa agrícola puede tener varios escalones en la cadena de valor hasta llegar al consumidor final. Puede incluir un procesamiento industrial que cambie la naturaleza del producto, o podría incluir la distribución. El nivel de integración ya sea hacia adelante o hacia atrás puede no ser total sino parcial y planificado. Esto puede reforzar la estrategia de diferenciación mencionada.

c. Integración horizontal

Aquí el fenómeno más importante es la asociatividad. Al unirse varios productores se produce resultados a largo plazo, pues se aumenta la oferta y se accede a mejores mercados y se ataca el problema de falta de recursos pues las necesidades son repartidas entre varios. La integración horizontal es muchas veces el único camino con el cual una pequeña o mediana empresa puede acceder a mercados en los cuales los compradores demanden grandes cantidades.

Será clave establecer los lineamientos que constituyan el ente jurídico de la asociación, pues evitará problemas e incentivará su expansión y crecimiento.

d. Envase y embalaje

Las funciones básicas del envase (packing) son: protección y preservación del producto, auxiliar en la comunicación, facilitar la portabilidad en la distribución física.

En la actualidad el papel del envase ha empezado a jugar un papel importante en la diferenciación y por tanto el diseño deberá estar sustentado en una investigación de mercados, y ser sujeto a actualización.

e. Marca e identidad

En muchas ocasiones la marca puede pasar desapercibida como elemento importante en la estrategia, debido a la atomización de la oferta en casos en que el destino sea algún elemento de la cadena de intermediarios, sin embargo, la marca es un elemento muy importante por cuanto puede resumir, almacenar y constituir un elemento diferenciador de todos lo que el consumidor entiende del producto ofrecido. Los consumidores no piensan en términos de productos genéricos sino a través de una representación semiótica del producto, en forma audiovisual. La originalidad distintiva para la marca facilitará mayor recordación, notoriedad y posicionamiento.

La originalidad está basada por los valores para el consumidor que la empresa consiga imprimir en el concepto marca-producto: beneficios funcionales, económicos y psicológicos.

En el caso de los productos primarios, una estrategia usada para permitir diferenciación sobre productos de otras zonas geográficas es la creación y utilización de las llamadas Indicación Geográfica y Denominación de origen que permite a los productores utilizarlas como “marcas paraguas” adicionales a las propias o convirtiendo sus marcas en partícipes de la marca colectiva de mayor recordación o importancia para configurar la diferenciación del producto. La aplicación de la denominación de origen se puede conseguir también si se ha desarrollado una marca regional o una marca país.

f. Distribución

Nos encontramos aquí con diversos aspectos a analizar:

(i) Condicionantes de la estructuración del canal de distribución

En la configuración del canal de distribución de productos agrarios se deben considerar condicionantes espaciales:

- a. el producto, con sus características, tamaño, peso, frecuencia y volúmenes de carga,
- b. mercado, condicionado por la ubicación geográfica, clima, topografía, infraestructura disponible y estacionalidad
- c. factores comerciales, que relacionan el mercado y el producto estableciendo relación entre costo-rentabilidad y estacionalidad-perecibilidad
- d. longitud del canal que impacta directamente sobre los precios.

(ii) Estructura

La estructura de la distribución puede ser:

- a. Intensiva, con presencia en muchos puntos de venta, como los típicos alimentos agrícolas
- b. Selectiva, solo presente en puntos de venta que requieren un trabajo especial y condicionan la cantidad de intermediarios, como por ejemplo los restaurantes
- c. Exclusiva, como representantes exclusivos o exportaciones

(iii) Clasificación de los distribuidores

A su vez los intermediarios se pueden clasificar en:

- a. Mayoristas, que adquieren los productos para revenderlos
- b. Minoristas, que adquieren para vender al consumidor final. Por ejemplo, restaurantes, supermercados, tiendas especializadas.

g. Precio

Aunque los costos restringen la variable precio, los clientes y la competencia también influyen en la fijación. Toma especial importancia el denominado valor económico para el cliente que incluye el valor de referencia (aquel comparable con productos de la competencia) y el valor de diferenciación (que diferencia al producto de sus competidores).

En el caso agrario también se debe tener en cuenta que se presenten los siguientes elementos:

- Indiferenciación del precio, que hace que los precios sean fijados por volúmenes y estacionalidad y en que lo vendido no es siempre el producto final, sino acopiadores que venden sin indicar procedencia.
- Mercados concentradores, en los que se forman los precios. En este caso el producto pierde todo poder de negociación de precio y solo puede reaccionar internamente con el control de sus costos.

- Atomización de la oferta. Que conlleva a desconexión entre productores y pérdida de fortaleza para plantear estrategias y políticas de precios.
- El rol del ámbito geográfico. Que obliga al productor, alejado del mercado, a vender a un acopiador.
- Regulaciones gubernamentales, fuera del control del productor y que pueden ser favorecedoras o desfavorecedoras.

h. Productos orgánicos/ecológicos

Aunque la acepción de la palabra puede variar en diversos lugares del mundo, los términos ecológicos, orgánico, biológico son similares e implica la producción de alimentos que permiten un mejor cuidado de la salud y del medio ambiente. Lo primero se consigue con la exclusión de uso de agroquímicos como fertilizantes, herbicidas e insecticidas, lo segundo con el establecimiento de medidas que reduzcan el impacto del proceso productivo/extractivo sobre el medio ambiente (gran parte del impacto se produce al excluir los agroquímicos no reciclables).

Esta creciente tendencia, impulsada por consumidores de alto poder adquisitivo (pues los precios de venta son mayores a los de los productos convencionales) y exigentes de calidad, seguridad y compromiso con el medio ambiente, ha generado una demanda que no está aun suficientemente atendida por la oferta.

(i) Producto

Minetti (2002) dice que “un alimento ecológico es aquel que se ha obtenido a partir del seguimiento, durante todo su proceso, de las normas que regulan la producción orgánica, cuyo cumplimiento ha sido verificado mediante un sistema de inspección y certificación”

"La agricultura orgánica es un sistema holístico de gestión de la producción que fomenta y mejora la salud del agroecosistema, y en particular la biodiversidad, los ciclos biológicos, y la actividad biológica del suelo. Hace hincapié en el empleo de prácticas de gestión prefiriéndolas respecto al empleo de insumos externos a la finca, teniendo en cuenta que las condiciones

regionales requerirán sistemas adaptados localmente. Esto se consigue empleando, siempre que sea posible, métodos culturales, biológicos y mecánicos, en contraposición al uso de materiales sintéticos, para cumplir cada función específica dentro del sistema" (FAO 2000)

Estos conceptos ponen en manifiesto que el producto orgánico, a diferencia de los otros productos tangibles, no se refiere al producto en sí, sino al proceso de su obtención.

El concepto tradicional del marketing sugiere que un producto nace para satisfacer una necesidad del consumidor. Las necesidades colaterales satisfechas en el caso de un producto alimenticio ecológico son diversas a aquellas que suele satisfacer un alimento del mismo tipo, pero sin carácter ecológico. Esto brinda una interesante oportunidad de distinguirse frente a la competencia. Como señala Calomarde (2000), los productos habituales podrían dejar de ser aceptados por los clientes debido a su carácter ecológicamente negativo o por su generación contaminación. Estos aspectos se evalúan de manera integral en todo el ciclo de vida del producto.

Debido a que es un proceso el que define al producto ecológico, y no necesariamente características fisicoquímicas, es indispensable la certificación como instrumento de validación de este. El etiquetado ofrecido por la certificadora se constituye en el sello de garantía que un producto puede ser catalogado como ecológico.

Minetti (2002) señala que la diferenciación de producto es la parte fundamental de la estrategia de diferenciación, apostando por que sean los aspectos de calidad los elementos diferenciadores. Estos aspectos incluyen: salubridad, inocuidad, aspecto, sabor, procesos productivos respetuosos del medio ambiente y no contaminante, sin utilización de ingeniería genética y en un ambiente sostenible.

El etiquetado, el envase y la marca serán los elementos visibles que, al margen del producto en sí, brindarán al usuario la información relevante sobre el

producto. Su correcto diseño por tanto forma parte importante de la estrategia.

(ii) Precio

Minetti (2002) indica que sobre el precio de un producto ecológico se registra impacto de:

1. La certificación, que dependerá del tamaño de la explotación y de la presencia o no de certificadoras locales. Debería estar alrededor de 2% del costo y no superar el 5%.
2. Menores rendimientos, espacialmente en el periodo de transición o conversión del cultivo al estándar orgánico e inclusive luego debido a la curva de aprendizaje que implica este pasaje.
3. Mayor costo de mano de obra, pues se incrementan operaciones como limpieza de malezas.
4. Investigación y Desarrollo, en procesos, técnicas y desarrollo de nuevos productos.
5. Costos de comunicación, para difundir las características diferenciadoras del producto.
6. Reciclado de envases
7. Deterioro de los productos frescos. Debido a la naturaleza del producto, los productos deben exponerse con un aspecto mejor a sus pares convencionales. Mantener esta posición implica aceptar un menor tiempo de duración en exposición, con el costo implicado.
8. Costos de distribución, generados por la mayor atomización de los productores de estos alimentos
9. Subvenciones del gobierno, que podrían ser el único elemento favorable en estos aspectos.

(iii) Promoción

La promoción de un producto ecológico debe:

1. Informar sobre la existencia de productos ecológicos, características y ventajas de su consumo.
2. Persuadir a la compra o al mantenimiento de la compra.
3. Informar sobre la existencia del producto y ubicación de punto de venta.

El trabajo adicional de información de la existencia de productos ecológicos (en términos genéricos) está relacionado con el grado de desarrollo del mercado ecológico, y también de la accesibilidad de este por parte del productor.

(iv) Distribución

Se están observando tres tipos de mercados consumidores, dependiendo del tipo de consumidor:

1. Comercialización minorista: Tanto a través de supermercado como de comercios especializados.
2. Industria de la transformación: Utilizados para preparación de alimentos gourmet
3. Catering y uso institucional: Principalmente se observa en países desarrollados como la Unión Europea, o en las líneas aéreas.

Según Minetti (2002), de acuerdo con el tamaño, los canales de distribución se clasifican en:

1. Canales largos. Con muchos intermediarios. En un mercado local se encontrarían: productores, acopiadores, fabricantes, transformadores, mayoristas, minoristas. En el mercado externo este canal incluye exportadores, importadores, y comercios mayoristas. En este tipo de canales la empresa productora suele tener poco nivel de contacto con el

consumidor final y es más bien el intermediario el que interpreta y traslada los requerimientos hacia el productor.

2. Canales cortos. Cuando entre la empresa y el consumidor solo hay un minorista. Puede ser producto del tipo de negocio o fruto de integración vertical de la empresa.
3. Canal directo. Si la venta al consumidor la realiza directamente el productor en una tienda especializada de su propiedad o porque ha integrado toda la cadena posterior a la producción agraria.

Es particular notar que en el caso de alimentos ecológicos el consumidor puede preferir sentir una mayor cercanía con la empresa productora como modo de verificar la idoneidad del producto. En algunos países europeos es común la venta al lado de la granja de los denominados alimentos kilómetro cero.

Una nueva tendencia de la distribución ecológica lo constituye la distribución inversa que implica que partes del canal (o otros canales en paralelos) reciclan parte del producto, típicamente envases, en un afán de buscar minimizar el impacto ecológico de los mismos.

(v) Estrategias

Calomarde (2000) reporta que las estrategias para un producto ecológico deben ir acompañadas con una estrategia ecológica general de la empresa o se provocaran incoherencias que mermaran la imagen de la empresa. Se indica además que incluyen el aspecto social del marketing y basarse más que en políticas de ventas, considerando las cosas que afectan al consumidor a nivel global en el tiempo, como responsabilidad con la sostenibilidad del medio ambiente y reducción del impacto ecológico del proceso.

Señala que en el análisis del desarrollo del producto y del posicionamiento que se adopte plantea tres posibles estrategias básicas: rediseñar un producto, diseñar un producto nuevo o sustituir productos que no cumplan con las condiciones ecológicamente aceptables.

Además, se indica que un marketing ecológico realizado por la empresa de manera individual puede ser muy costoso por lo que es recomendable realizar alianzas con organizaciones e instituciones medioambientales.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. LUGAR

El lugar de la investigación es la Asociación de productores de palmito de Aguaytía, en la provincia Padre Abad en Ucayali, a unos 600 km de Lima. Creada el año 2002 por la ONG CHEMONIG buscando incentivar un cultivo alternativo de la coca. Participaron en la fundación 107 socios. Recién el 17 de junio del 2010, se inscribe en Registros Públicos motivados por el gobierno regional de Ucayali, Sub Región de Padre Abad, que implementó el proyecto productivo de palmito de pijuayo en las comunidades de Huipoca, Aguaytía y el valle de Shambillo. Aunque originalmente se consideraban 300 hectáreas de plantaciones, en la actualidad el número de socios y hectáreas es mucho más reducido pues muchos de los socios de la asociación han dejado de participar en ella. Los socios restantes están aún ubicados en la provincia de Aguaytía.

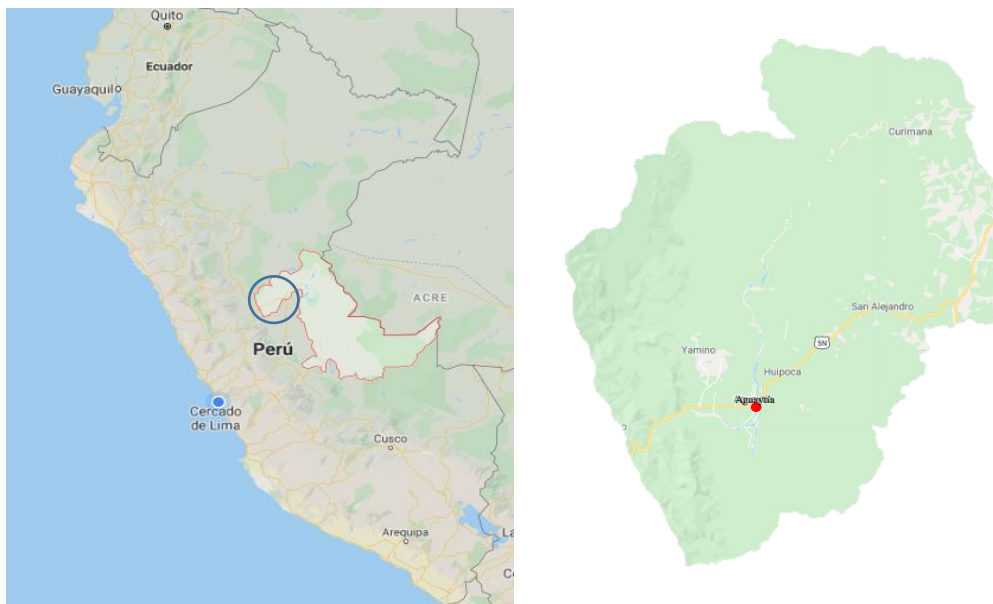


Figura 3. Ubicación de la ciudad de Aguaytía

Fuente: Google Maps

La ubicación de la planta está a 230 metros de la carretera Federico Basadre y a 3 km del centro de la ciudad.

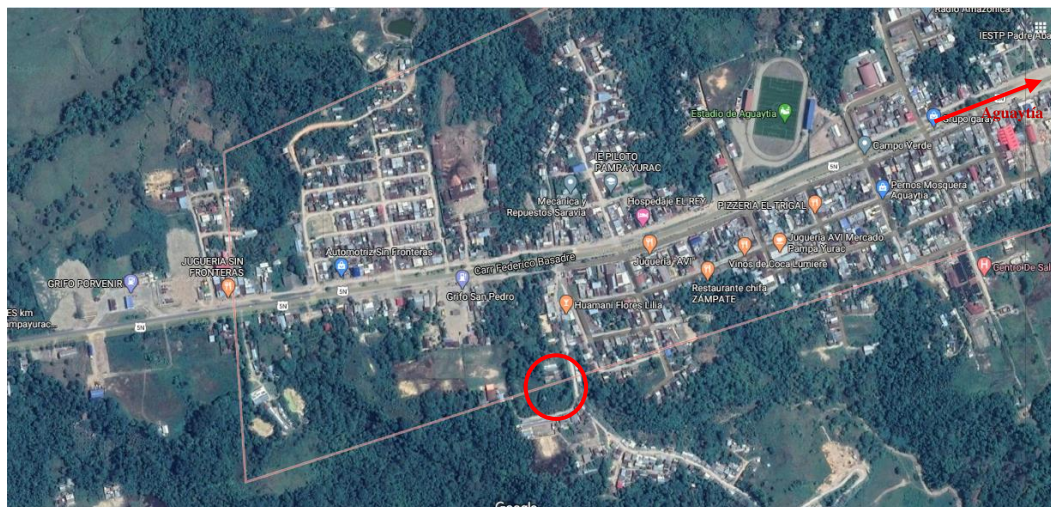


Figura 4. Ubicación de la planta de la Asociación

Fuente: Google Maps

3.2. HIPÓTESIS

3.2.1 Hipótesis General

Si se genera un Análisis Estratégico y Marketing para el palmito de pijuayo en la Asociación de productores de palmito de Aguaytía entonces, se logrará acceder a nuevos mercados y mejorar la rentabilidad de los asociados.

3.2.2 Hipótesis Específicas

a) Si se identifican las fuerzas y actores participantes en el sector industrial se podrán diseñar estrategias para la Asociación

- b) Si los miembros de la Asociación conocen las estrategias que pueden adoptar, podrán comprometerse con ellas e implementarlas.
- c) Detallando las características solicitadas por los mercados, se podrán planificar las estrategias y tácticas para conseguir un producto que logre el acceso a nuevos mercados.
- d) Si se conocieran las estrategias adoptadas en productos similares al palmito se podrían replicar y mejorar el acceso a nuevos mercados.
- e) Si se accediera a nuevos mercados, se podría aumentar la rentabilidad.

3.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:

El trabajo de investigación empleó los métodos de Investigación DESCRIPTIVO – EXPLICATIVO, con el propósito de manejar obtener la información necesaria para realizar el análisis estratégico.

Se realizó con el diseño NO EXPERIMENTAL, ya que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se observan fenómenos en su contexto natural, para luego analizarlos. Los sujetos son observados y estudiados en su ambiente natural.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1 Recolección de datos

En el estudio se han utilizado diversas fuentes primarias y secundarias para complementar el levantamiento de información:

Fuentes Primarias:

Datos obtenidos de los asociados. En varias etapas:

1. Censo a los asociados activos de la asociación como parte del levantamiento de información general, demográfica y aquella útil para un diagnóstico de la situación organizacional.
2. Panel de expertos con los asociados para obtener datos necesarios para el análisis interno y externo como parte del análisis FODA y funcionarios del gobierno regional de Ucayali.

Entrevistas

1. Al presidente de la asociación para obtener datos generales de la asociación y detalles de su manejo del cultivo.
2. Sra Mary Alvan, funcionaria del Gobierno Regional de Ucayali
3. Sr. Luiz Antonio Rolim de Moura Gerente da Unidade de Ambiente e Negócios Empresariais | Sebrae/PR (Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas del Paraná – Brasil)

Investigación en campo

1. Recorrido en principales supermercados de Lima para mapear la presencia de marcas y productos de palmito en conserva.

Fuentes Secundarias:

1. Revisión de información en páginas web y publicaciones de SUNAT, INEI, TRADEMAP, Ministerio del Ambiente, Ministerio de Agricultura, INIA para obtención de información estadística.
2. Revisión de información en diversas páginas web para obtener información sobre el producto comercializado en el exterior.

Los Métodos de Investigación:

Para el Análisis Estratégico se realizó un diagnóstico de la situación externa e interna de la empresa para determinar las estrategias susceptibles a ser aplicadas. La herramienta principal para el diagnóstico fue el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas FODA, apoyándose previamente en el análisis PESTEL (para factores externos) y AMOFHIT (para factores internos). Otras herramientas que se utilizaron fueron el Análisis de Producto Mercado, Análisis de Porter para realizar la evaluación de estrategias genéricas, competitivas y de integración. Debido al tamaño reducido de la asociación se descartó realizar el análisis Boston Consulting Group.

Para el Análisis de Marketing se realizó el estudio de las 4Ps del marketing para determinar las tácticas más adecuadas a ser aplicadas.

3.4.2 Análisis de datos

La herramienta informática utilizada fue un computador por el gran volumen de información, y por la necesidad de disponer conexión a internet para realizar las búsquedas de fuentes secundarias.

3.5. POBLACIÓN

Se tuvieron diferentes poblaciones, pues existieron diversas fuentes primarias de información.

Para el censo, la población estuvo constituida por todos los agricultores activos (13) en la Asociación de productores de palmito de Aguaytía.

Para el panel de expertos, la población estuvo también constituía por todos los agricultores que asistieron a la reunión convocada y por personal del gobierno regional que apoyó en el desarrollo de la reunión como parte de su programa de diagnóstico y por algunos funcionarios del gobierno regional de Ucayali.

Otras entrevistas realizadas para completar la información realizadas a:

Sr. Virgilio Berrios Santos, presidente de la asociación

Sra. Mary Alvan, funcionaria del gobierno regional.

Sr. Luiz Antonio Rolim de Moura, experto brasilero en marketing e integración al mercado de microempresas.

3.6. LA MUESTRA

En el caso de la asociación, debido al tamaño reducido de la población se optó por realizar un censo.

En el caso de las entrevistas fueron las personas que se consideraron necesarias para obtener diferentes aspectos de la información necesaria.

3.7. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

3.7.1 Tipo

De acuerdo con la naturaleza y forma como se ha planteado la investigación será de tipo aplicada porque sus alcances son de naturaleza práctica.

3.7.2 Nivel

Tomando como referencia la naturaleza de las variables y la naturaleza de investigación científica, esta fue una investigación de carácter descriptivo.

3.8. MUESTREO

No existió pues se realizó la recolección mediante censos y entrevistas a expertos.

3.9. MATERIALES Y EQUIPOS

3.9.1 Materiales

Para la realización del presente trabajo de investigación se requerirán de los siguientes materiales:

Materiales de oficina (Lapiceros, hojas, calculadora, etc.)

3.9.2 Equipos:

Para la realización del presente trabajo de investigación se requerirán de los siguientes equipos:

Celular para grabar entrevistas.

Computadora, con software que permitió el análisis estadístico Microsoft Office 365: Microsoft Excel y PowerPivot

Impresora.

Pendrive USB.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para el análisis estratégico, en el presente estudio se han utilizado diferentes herramientas y métodos. La aplicación de estas herramientas ha permitido caracterizar a la empresa y proponer estrategias de acción. Se enumera a continuación las partes de este análisis.

Análisis Estratégico:

- 1) Análisis FODA
- 2) Análisis de Producto Mercado
- 3) Análisis de Porter
- 4) Evaluación de estrategias genéricas, competitivas y de integración

Análisis de Marketing

- 5) Análisis de las 4Ps del Marketing.

4.1. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA permite analizar aspectos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) de la empresa para determinar estrategias apropiadas.

Para el análisis interno se ha utilizado la metodología AMOFHIT que permite analizar los diferentes factores internos de la empresa.

Para el análisis externo se ha utilizado el análisis PESTEL que también establece la guía de recolección de información sobre los factores externos.

Con estos dos análisis se construyó el cuadro de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; estas son las que finalmente permiten generar diferentes combinaciones producto de combinaciones de sus componentes.

Para la ejecución del análisis interno se utilizaron los siguientes instrumentos:

- 1) Entrevistas con el presidente de la asociación.
- 2) Reunión con los asociados para obtener en un panel de expertos sus pensamientos sobre los diversos aspectos de la empresa. Esta reunión se realizó en coordinación con el gobierno regional de Ucayali que también estaba interesado en recolección de información.
- 3) Censo a los asociados para conocer su opinión sobre diversos aspectos de la asociación.

Para el análisis externo se utilizaron los siguientes instrumentos:

- 1) Investigación secundaria: bibliográfica y estadística en internet.
- 2) Entrevista a personal del Gobierno Regional de Ucayali, y al representante de supermercados del estado del Paraná (Brasil) conformando un panel de expertos.

4.1.1 Análisis externo

Para este análisis se realizaron entrevistas a expertos: personal del gobierno regional, e investigación de fuentes secundarias.

Se utilizó como guía el análisis PESTEL para analizar los factores externos que impactan y se relacionan con la asociación. Los factores analizados son: políticos, económicos, socio-cultural, tecnológicos, ecológico, legal.

4.1.1.1 Factores políticos y gubernamentales

En el Perú, el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) define, dirige, ejecuta, coordina y supervisa las políticas agrarias.

Dado el carácter netamente agrario de la sierra y selva peruana, y considerando el grado de atraso en el desarrollo de estas regiones en comparación con la costa, en el año 2006 fue creada la dirección especial Sierra Exportadora con el encargo de organizar y coordinar los recursos, esfuerzos y actividades que el sector público ejecuta en el ámbito rural, impulsar el desarrollo de economías competitivas en sectores de agricultura, agroindustria, ganadería, acuicultura, artesanía, textilera, joyería, reforestación, agroforestería y turismo andinos que generen productos con valor agregado. Entre los servicios que ofrece están: a) desarrollo de planes de negocio, b) capacitaciones y asistencias técnicas y c) articulación comercial.

Debido a que en la zona de Aguaytía ha predominado en el pasado el cultivo ilegal de coca, asociaciones como la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA) también tienen presencia. DEVIDA, adscrito al sector de la Presidencia del Consejo de Ministros, diseña y conduce la Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas y se constituye en la contraparte nacional para todos los fondos de cooperación internacional destinados a la lucha contra las drogas. En este sentido, impulsa programas de concientización y apoyo a cultivos alternativos que aprovechen de manera sostenible los recursos naturales e impulsando cadenas comerciales.

Otros organismos gubernamentales que pueden apoyar el desarrollo de la asociación son:

PROCOMPITE, del Ministerio de la Producción (PRODUCE), encargado de apoyo en bienes a planes de negocios de apertura o crecimiento de negocios. Es necesario presentar un plan de negocio que sustente la utilización del capital recibido y el aportado por los socios de una manera que justifique el aumento de competitividad logrado. PROCOMPITE puede financiar una parte del capital que se necesite para implementar y modernizar una planta de procesamiento de palmito.

Programa de Compensaciones para la competitividad (AGROIDEAS), del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) que actúa como socio estratégico de los negocios sostenibles en el campo a nivel nacional, fomentando la asociatividad, mejora de la gestión y adopción de tecnología de los pequeños y medianos productores a través del financiamiento no reembolsable de planes de negocios sostenibles. Previa evaluación de los planes de negocio otorga fondos no reembolsables para impulsos en gestión empresarial, asociatividad y adopción de tecnología.

4.1.1.2 Factores económicos

Perú se consolida a lo largo de los años como una de las economías más fuertes y estables de Sudamérica. El crecimiento del PBI no ha sido tan alto los últimos años, pero en perspectiva, la economía peruana ha sido de las que menos ha sido afectada en la región por la desaceleración económica mundial.

El año 2018 el crecimiento del PBI fue 3.99%, mayor a lo esperado y en el año 2019 se han rebajado las expectativas en todas las naciones sudamericanas. La crisis política actual está también mermando el crecimiento, pero se espera que esta situación termine en los próximos meses.

Aunque el ritmo de crecimiento del país ha disminuido en el 2019, el mayor componente involucrado es el sector primario de exportaciones mineras. En contraste, el sector agrario ha mantenido un crecimiento constante desde 1990, teniendo actualmente una tasa promedio de 3.3% anual. En Ucayali, la producción de palmito de pijuayo en 2018 fue de 1116 TM manteniéndose en una cantidad estable los últimos años.

Si se revisan las exportaciones peruanas de palmito se observa una fuerte concentración en el mercado francés (que es el principal consumidor a nivel mundial)

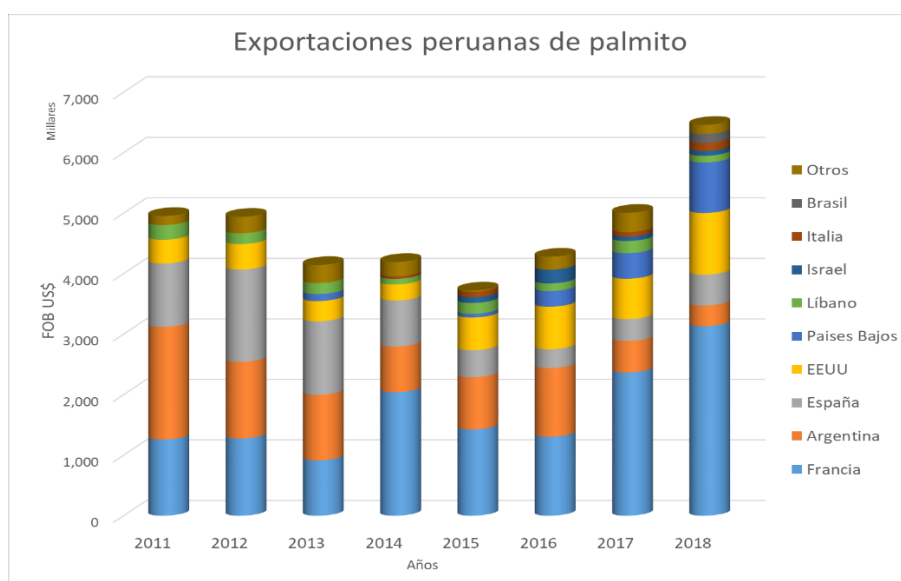


Figura 5 Exportaciones peruanas de palmito según destino 2011-2018

Fuente: Elaboración propia con datos de SUNAT

4.1.1.3 Factores sociales

Como cualquier producto agrario, el cultivo de palmito impacta en el desarrollo de los agricultores involucrados en el cultivo y de la mano de obra contratada para su procesamiento.

Ucayali ha mostrado un notable desarrollo social en los últimos años que la ha llevado a ubicarse, según el INEI, en el mismo grupo de nivel de pobreza que departamentos como Arequipa, Lambayeque, Moquegua, Callao, Lima, Tacna, Tumbes.

En el pasado uno de los factores que ha limitado un mayor desarrollo fue su escasa conectividad, situándose lejos de la capital y con poca infraestructura vial de conexión. En la actualidad este problema está superado con la existencia de una carretera asfaltada que comunica con la capital. Sin embargo, la red vial permanece aún escasa a nivel local, lo que dificulta la comunicación entre los diferentes miembros de la asociación que se encuentran bastante dispersos y alejados unos de otros.

La población que se emplea para el cultivo y para la industrialización del palmito no es tan especializada lo que significa que se les está brindando una oportunidad de mejora a personas que podrían no tener mejores oportunidades. De requerirse incrementar el nivel de cultivo y producción serán necesaria mayor mano de obra y para mejorar el rendimiento deberán brindársele capacitación.

En un contexto futuro de aprovisionamiento hacia mercados externos será también necesario documentar que se cumplen con todos los beneficios legales y se asegure el bienestar de los trabajadores, pues se demandaría cumplir con algunas certificaciones como:

GlobalGap Risk Assessment on Social Practice (GRASP): Es una certificación de GLOBAL GAP que tiene como objetivo garantizar que los trabajadores llevan a cabo sus tareas en las mejores condiciones laborales. Se certifica que los trabajadores se encuentran en un ambiente óptimo en cuanto a salud, bienestar y seguridad.

Business Social Compliance Initiative (BSCI) que tiene como compromiso mejorar las condiciones laborales en la cadena de suministro global.

SEDEX Members Ethical Trade Audit (SMETA): es uno de los procesos de auditoría social más utilizados del mundo. Ofrece un método reconocido a nivel global que permite evaluar actividades de la cadena de suministro como derechos laborales, salud y seguridad, entorno y ética comercial.

Great Place to Work (GPTW): Certifica a las empresas que cumplen con buenas prácticas laborales, gestionan el talento humano y presentan buenas prácticas de responsabilidad social y desarrollo sostenible. La certificación GPTW acredita a las mejores empresas para trabajar en el Perú reconociendo el buen clima laboral dentro de la organización.

4.1.1.4 Factores tecnológicos

En el pasado, en otras regiones, un impulso tecnológico permitió el desarrollo de empresas produciendo palmito de pijuayo. Por ejemplo, hace 18 años, a través de la Cooperación Española se impulsó el cultivo de palmito en la región San Martín. El apoyo en asistencia técnica permitió impulsar el desarrollo de la que hoy es la empresa Apropal, líder en el mercado en Perú. En 2015, continuando con el programa de impulso tecnológico, se implementó un programa para el estudio de mejoras en el abonamiento en la misma región.

Intentando replicar la misma línea de experiencias exitosas, el Ministerio de la Producción (PRODUCE) a través de la Dirección General de Desarrollo Productivo del Viceministerio de Mypes e Industria está incentivando, en coordinación con la Dirección Regional de Producción de Ucayali (parte del Gobierno Regional de Ucayali) y con el Instituto de Investigaciones para la Amazonía Peruana (IIAP) fomentar la investigación sobre el cultivo pijuayo para palmito. El objetivo también se enfoca en incrementar el consumo e implementar la tecnología necesaria para incrementar el rendimiento de los cultivos.

Según se ha constatado, el gobierno regional de Ucayali se muestra interesado en el apoyo a cultivos representativos de la zona como el cacao, pijuayo y la piña. Actualmente están recolectando información de todos los datos relativos a las actividades productivas del cultivo en busca de realizar propuestas de mejora, ofrecer asesoría técnica e impulsar las propuestas de negocio. El objetivo es generar planes de negocio que incluyan apoyo tecnológico a los cultivos típicos de la zona. Los planes buscan participar del programa a

ProCompite en busca de un financiamiento del 70% en las implementaciones tecnológicas necesarias para el desarrollo de la asociación.

A nivel de la comercialización internacional, los estándares que los compradores exigen de la etapa de procesamiento hacen necesaria la obtención de certificaciones, que exigen una inversión que solo se recupera en el mediano a largo plazo, pero se constituye imprescindible para el acceso a mercados externos. Para la adecuación a los exigentes estándares es imprescindible contar con una planta industrial adecuadamente equipada.

Las certificaciones comúnmente solicitadas para las prácticas de procesamiento son:

BRC Food: Sistema de seguridad alimentaria desarrollado por British Retail Consortium (BRC), encargada de regular la distribución minorista británica. Se basa en cuatro pilares: calidad, seguridad, legalidad y autenticidad alimentaria, los cuales son requeridos a las organizaciones dedicadas a la fabricación de alimentos. Es indispensable para comerciar con el Reino Unido pero también es utilizada en muchos países de Europa.

IFS Food: Desarrollada por la International Food Standard (IFS) como una norma de seguridad alimentaria. El objetivo es garantizar la seguridad alimentaria en la distribución de los productos, controlando la calidad de los productores.

HACCP: Certifica la aplicación de una estrategia preventiva de control de la seguridad alimentaria mediante el análisis de control de peligros y puntos de control críticos (Hazard analysis and critical control points).

En cuanto al comercio seguro las certificaciones que existen son:

Business Alliance for Secure Commerce (BASC): Certificación para las empresas que mantienen un Sistema de Gestión de Seguridad de la Cadena de Suministro. Permite un control sobre las actividades de la empresa relacionadas a la seguridad de los almacenes, ingreso de personal, visitas, embarque, productos hasta el destino final.

FAIRTRADE: Sistema de certificación para productos que cumplen con los estándares medioambientales, laborales y de desarrollo establecidos por Fairtrade Labelling Organizations International.

4.1.1.5 Factores Ecológicos.

En los últimos años se ha registrado un aumento en el interés de conservar los aspectos ecológicos en todo lo relativo a los alimentos. Los consumidores buscan productos saludables y respetuosos del ecosistema. La producción de estos productos está determinada por las características del suelo en el que se cultivan los productos, y las técnicas de manejo agronómico del cultivo. En el caso de los productos industrializados, se busca el uso de conservantes y preservantes certificados que no representen riesgos para la salud humana.

En la zona de Aguaytía el suelo se compone de 62% de colinas con colinas y 38% de llanuras onduladas. El suelo es arenoso-arcilloso con extrema acidez y baja composición de nutrientes, lo que hace necesaria la aplicación de materia orgánica y fertilizantes para mejorar su calidad. La mayor parte del palmito actualmente cultivado se ha ubicado en zonas dispersas y laderas de cerros reemplazando a vegetación antes no aprovechada.

El clima en la zona es bastante estable (variación de temperatura promedio de 1.2°C). Las variaciones en precipitaciones máximas y mínimas no son grandes (450mm) con lo que se puede cultivar de manera constante todo el año.

Tabla 4. Indicadores climáticos de la Aguaytía

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Temperatura media (°C)	25.6	25.4	25.7	25.7	25.5	25	24.8	25.2	26	25.9	25.9	26
Temperatura min. (°C)	20	20	20	20.1	19.7	18.9	18.5	18.4	19.3	19.7	20.1	20.2
Temperatura máx. (°C)	31.2	30.9	31.5	31.4	31.3	31.1	31.2	32	32.7	32.1	31.7	31.8
Precipitación (mm)	600	544	590	447	345	274	197	150	213	494	572	585

Fuente: Climate-data.org (<http://es.climate-data.org/location/49507/>)

El cultivo del cogollo de pijuayo es de naturaleza perenne pues al cortar la planta para explotarla, la misma se regenera a través de sus hijuelos. En el caso de requerirse ampliación de área de cultivos que implique la reconversión de zonas de bosques primarios se deberán gestionar los permisos correspondientes. El poco uso de fertilizantes en la zona, o en las áreas convertidas, facilitaría la implementación del carácter orgánico al cultivo en un mediano plazo.

Dependiendo de los mercados objetivos pueden existir diferentes niveles de certificaciones. En el caso del palmito se deberían analizar tanto la parte de producción como la de procesamiento. Los más comunes son:

Gestión Ambiental: ISO 14001:2015 - Certificación Internacional para el desarrollo de una adecuada administración en las actividades relacionadas a la protección ambiental de la organización.

Global GAP - mejora las buenas prácticas agrícolas y proporciona a los consumidores una garantía de cómo se producen los alimentos en la granja. El objetivo es minimizar los impactos ambientales negativos de las operaciones agrícolas, reduciendo el uso de sustancias químicas, y garantizando un enfoque responsable a la salud y seguridad del agricultor.

Rainforest Alliance: Certificación basado en la sostenibilidad, protección del medio ambiente, la equidad y la viabilidad económica.

Orgánicas: Que garanticen que los cultivos se realizan sin utilizar químicos ni semillas modificadas genéticamente, siendo alimentos saludables que conservan todas sus propiedades nutricionales, su sabor y su vitalidad. Los procesos productivos también deben garantizar la conservación del carácter orgánico. Para el mercado norteamericano existe la certificación National Organic Program (NOP) y para el mercado europeo hay certificaciones públicas (EU-Eco-Regulation 1992) y privadas dependiendo de cada país. En el caso de Francia (principal destino de las exportaciones francesas) los productos orgánicos deben conseguir el sello AB - Agriculture Biologique France. En el caso de Japón la certificación es la Japanese Organic Certification (JAS).

El mercado orgánico ha registrado un notable crecimiento en los últimos años, debido al creciente interés de los consumidores por consumir productos saludables y respetuosos del medio ambiente. Los precios pagados son mayores y se crean organizaciones que agrupan a diferentes productores certificados para promover el consumo de estos productos. De alguna manera los productos orgánicos crean un concepto que se adiciona a la marca y que de manera global congrega a diferentes productos en un solo concepto.

4.1.1.6 Factores Legales.

En cuanto a las normas legales/sanitarias aplicadas al producto, el palmito en conserva se encuentra afectado por las normas del CODEX para palmito en conserva. En tal sentido no debe contener microorganismos, parásitos o cualquier otra sustancia generada por los microorganismos en cantidades que puedan representar un peligro para la salud.

El CODEX STAN 144-195 establece también la necesidad la aplicación de alguno de los tratamientos adecuados para evitar el desarrollo de *Clostridium botulinum*:

- a) Tratamiento suficiente para eliminar las esporas del *Clostridium botulinum*.
- b) Pasteurización habiendo acidificado artificialmente el producto a un pH de 4.6 o inferior.

También, a nivel local, se aplica al palmito la norma técnica peruana NTP 203.104:1984 (revisada el 2017) que establece los requisitos que deben cumplir los palmitos en conserva.

4.1.2 Oportunidades y amenazas

En el panel de expertos con los asociados también se levantó información sobre las oportunidades y amenazas que percibían los socios. Con esta información, el análisis PESTEL y las entrevistas se han podido listar oportunidades y amenazas.

4.1.2.1 Oportunidades

1. En el mercado nacional se puede impulsar el consumo de palmito fresco: tanto a nivel local en Pucallpa y Aguaytía como a nivel nacional.
2. Existen contactos generados por la asociación con potenciales compradores en Lima, Argentina y Chile, pero se necesita que las instalaciones de procesamiento presenten las condiciones exigidas por ellos.
3. Existe en el mercado brasilero una mayor cultura de producción y consumo de palmito, sin embargo, su producción no abastece la demanda por lo que se presenta una oportunidad de incursión en ese mercado.

4. El mercado internacional orgánico ofrece precios atractivos, y a diferencia del producto no orgánico registra un ritmo de crecimiento constante.
5. En el mercado internacional, las exportaciones hacia los países que pueden ser más atractivos tienen beneficios arancelarios y además las exportaciones gozan del beneficio del *drawback*.
6. Por la técnica de cultivo, en muchas parcelas no se están utilizando químicos en el suelo, lo que implica que no se necesitará esperar largo tiempo antes de poder certificar un producto orgánico.
7. Entidades como ProCompite y Agroideas puede ofrecer financiamiento a proyectos de mejora. Para el acceso se requiere sustentar el proyecto con planes de negocio.
8. El gobierno regional está apoyando a la asociación como marco de un programa de mejoras de las cadenas productivas de algunos productos típicos de la región y que busca engranar esfuerzos para que la cadena consiga un producto competitivo y atractivo a los consumidores.
9. El experto brasilero indicó que pueden acoger a la asociación en caso se organice una misión técnico-comercial a Brasil para aprender cómo trabajan las pequeñas empresas brasileras, tanto en aspectos organizativos como manejo de la cadena comercializadora.

4.1.2.2 Amenazas

1. Hay algunos organismos que se niegan a apoyar a la asociación debido al reducido número de asociados.
2. La fluctuación de precios ha marcado algunos periodos (por ejemplo, en el año 2009) y el ciclo parece estar replicándose.
3. Se necesitaría una mejora de la red de caminos vecinales para facilita la logística. Esto depende de factores políticos que cambian con cada elección de autoridades.

4. La presencia de intermediarios que pueden encarecer el circuito impactando negativamente la rentabilidad de los asociados.

4.1.2.3 Matriz de evaluación de factores externos

Con las oportunidades y amenazas se elabora la matriz de evaluación de factores externos en las que se mide el impacto de oportunidades y amenazas para determinar el resultado actual del balance entre oportunidades y amenazas en la asociación.

Tabla 5. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVE	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
Oportunidades			
1. En el mercado nacional se puede impulsar el consumo de palmito fresco: tanto a nivel local en Pucallpa y Aguaytía como nacional.	0.10	3	0.30
2. Existen contactos generados por la asociación con potenciales compradores en Lima, Argentina y Chile, pero se necesita que las instalaciones de procesamiento presenten las condiciones exigidas por ellos.	0.04	2	0.12
3. Existe en el mercado brasilero una mayor cultura de producción y consumo de palmito, sin embargo, su producción no abastece la demanda por lo que se presenta una oportunidad de incursión en ese mercado	0.04	3	0.12
4. El mercado internacional orgánico ofrece precios atractivos, y a diferencia del producto no orgánico registra un ritmo de crecimiento constante.	0.08	3	0.24
5. En el mercado internacional, las exportaciones hacia los países que pueden ser más atractivos tienen beneficios arancelarios y además las exportaciones gozan del beneficio del drawback.	0.02	3	0.06
6. Por la técnica de cultivo, en muchas parcelas no se están utilizando químicos en el suelo, lo que implica que no se necesitará esperar largo tiempo antes de poder certificar un producto orgánico.	0.08	3	0.24
7. Entidades como ProCompite y Agroideas puede ofrecer financiamiento a proyectos de mejora. Para el acceso se requiere sustentar el proyecto con planes de negocio.	0.10	3	0.30
8. El gobierno regional está apoyando a la asociación como marco de un programa de mejoras de las cadenas productivas de algunos productos típicos de la región y que busca engranar esfuerzos para que la cadena consiga un producto competitivo y atractivo a los consumidores.	0.10	4	0.40

<<continuación>>

9. El experto brasilero indicó que pueden acoger a la asociación en caso se organice una misión técnico-comercial a Brasil para aprender cómo trabajan las pequeñas empresas brasileras, tanto en aspectos organizativos como manejo de la cadena comercializadora.

0.08 3 0.24

Sub Total 0.64 2.02

Amenazas

1. Hay algunos organismos que se niegan a apoyar a la asociación debido al reducido número de asociados.

0.08 2 0.16

2. La fluctuación de precios ha marcado algunos periodos (por ejemplo, en el año 2009) y el ciclo parece estar replicándose.

0.08 2 0.16

3. Se necesitaría una mejora de la red de caminos vecinales para facilita la logística. Esto depende de factores políticos que cambian con cada elección de autoridades.

0.08 1 0.08

4. La presencia de intermediarios que pueden encarecer el circuito impactando negativamente la rentabilidad de los asociados.

0.12 1 0.12

Sub Total 0.36 0.52

TOTAL **1.00** **2.54**

* Valor: 4=Excelente, 3=Por arriba del promedio, 2.5=Promedio, 2=Por debajo del promedio, 1=Deficiente

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados muestran un resultado promedio, lo que implica un balance entre oportunidades y amenazas, pero además implica que se hace necesario un planteamiento estratégico que permita mejorar y aprovechar las oportunidades minimizando las amenazas.

4.1.3 Análisis interno

La metodología AMOFHIT guía la recolección de información en el análisis interno de la empresa. La sigla representa los diversos factores sobre los cuales se tiene que recabar la información: Administración y gerencia, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Informática e Investigación, Desarrollo y Tecnología.

4.1.3.1 Administración y Gerencia

En la entrevista con el presidente de la asociación se pudo notar que la mayoría de los asociados tienen poca relación con la asociación. El presidente manifestó que son aproximadamente diez los asociados más compenetrados con la asociación, pero esto

representa un porcentaje minoritario considerando que los socios inscritos son treinta. De estos diez, en promedio siete utilizan intensivamente las instalaciones de la planta para la producción del palmito en frasco. Solo tres (incluido el presidente) participan activamente en las actividades operativas de la planta.

Otra cosa que se reveló es que hay algunos socios con los que no se tiene contacto regular, y sobre los cuales no se conoce su situación actual. Los motivos principales que han ocasionado la falta de integración, según la opinión del presidente son:

- a) Lejanía geográfica entre los diferentes asociados, lo que dificulta una comunicación fluida.
- b) Falta de compromiso de un sector de los asociados con el desarrollo de la asociación.
- c) No se han conseguido hasta el momento volumen de ventas que hagan indispensable la participación de todos para consolidar una oferta lo que ha generado que los asociados decidan apostar por otros productos y trabajar de manera independiente.
- d) Las oportunidades que se han presentado han resultado poco rentables, lo cual ha desincentivado la producción en muchos asociados.

La administración de la asociación termina siendo un trabajo encargado solo a una persona - el presidente - lo que ocasiona que en el fondo la asociación no esté consolidada pues es difícil conciliar tiempo para las operaciones propias la asociación y de su propio cultivo. Es el presidente el que en realidad administra la planta de envasado, pero no cuenta con un sistema adecuado de control administrativo, resultando por lo tanto en un control manual. La contabilidad, por ejemplo, es externa lo que ocasiona que la información útil para un mejor funcionamiento de la asociación o no sea generada o no se genere en el momento apropiado.

No se han identificado adecuadamente los costos de producción, procesamiento ni comercialización y esto no ha permitido ni permite actualmente tener un adecuado análisis financiero.

Para complementar el análisis también se optó por realizar un censo a los asociados. Este censo confirmó lo que ya había adelantado el presidente de la asociación sobre el hecho que los asociados activos eran mucho menos de los registrados originalmente en el acta de

formación de la asociación. El censo solo se realizó sobre aquellos agricultores que aun conservaban parcelas con palmito y/o conservaban interés en participar de la asociación.

En aspectos demográficos el censo reveló que la mayoría (69%) de los asociados son hombres, el nivel de educativo de los asociados es: 46% secundaria, 31% primaria y 23% ninguna.

Los asociados reportan en total 28.5 Has en los que se tiene palmito y 6 Has con otros cultivos. Sin embargo, solo se cosecha y abastece regularmente a la planta una pequeña parte de esas parcelas. Es el presidente de la asociación, que tiene 5 Has, el que regularmente abastece a la planta procesadora.

Se realizaron preguntas para realizar un diagnóstico organizacional que permiten mostrar los siguientes resultados:

Los socios indican conocer a unos 12.83 socios en promedio, lo que indica que aquellos activos si tienen un contacto regular. Además, los socios indican que realizan unas 4.67 reuniones/anuales en promedio, pero en caso ser necesario estarían dispuestos en realizar más reuniones. Solo un 8% dice conocer la misión de la asociación y el 100% afirma no tener definida ninguna estrategia de corto, mediano y largo plazo. Solo un 31% de los entrevistados está interesado en participar activamente en la administración de la asociación.

Al ser consultados sobre los objetivos que debería tener la asociación, las respuestas fueron las siguientes:

Tabla 6. Respuestas a la pregunta sobre los objetivos

Objetivo	Porcentaje
Facilitar el procesamiento/industrialización del palmito	77%
Negociar con posibles clientes para consolidar las ventas	54%
Buscar mercados más rentables	46%
Gestionar capacitaciones técnicas	46%
Coordinar la cantidad de siembra de cada asociado	38%

<<continuación>>

Administrar el uso de la planta procesadora	38%
Gestionar las ventas en conjunto de los asociados	23%
Gestionar el acceso a créditos y financiamiento para proyectos	15%
Coordinar la participación en ferias	8%
Establecer las características que deben tener los productos para según estas determinar un precio en planta	8%
Gestionar los análisis y controles de calidad de los productos.	8%
Representar al asociado ante organismos del gobierno	0%
Gestionar la compra en conjunto de insumos y semillas	0%

Fuente: Censo a los asociados

En el censo también se buscó determinar el grado de conformidad actual de los asociados y además el mismo ante eventuales medidas que permitan mejoras. Se utilizó una escala Likert con la siguiente graduación:

Muy en desacuerdo (1) (2) (3) (4) (5) Muy de acuerdo

Los resultados promedio fueron los siguientes:

Tabla 7. Puntuación promedio la pregunta sobre el grado de conformidad

Pregunta	Puntuación
¿Qué tan de acuerdo/desacuerdo está con lo que se está consiguiendo hasta el momento en la Asociación?	2.25
Si la asociación consiguiera un contrato de venta, que implicara que aumente el volumen de siembra, ¿estaría de acuerdo en hacerlo?	4.58
Si para realizar la venta a través de la asociación fuera necesario formalizar su actividad comercial ante SUNAT, ¿Estaría de acuerdo en formalizar su actividad?	4.08

<<continuación>>

Si se estableciera mediante un plan estratégico: visión, misión y estrategias, ¿estaría dispuesto a comprometerse en seguirlo?	4.17
Si para conseguir algún objetivo del plan fuera necesario realizar un aporte/inversión, ¿estaría dispuesto a hacerlo?	3.58

Fuente: Censo a los asociados

De los datos recolectados se puede determinar que es necesaria el fortalecimiento de la asociatividad entre los agricultores. Los asociados no están conformes con lo que se ha conseguido hasta el momento con la creación de la asociación, pero estarían dispuestos a realizar los cambios necesarios si la asociación funcionara adecuadamente favoreciéndolos.

Un aspecto positivo revelado por el estudio es que el actual presidente se muestra comprometido con el desarrollo de la asociación. Tiene la voluntad de realizar las acciones necesarias que permitan desarrollar a la asociación, ha conseguido consolidar un volumen de ventas que permiten al menos mantener la planta operativa y ha generado contactos con el gobierno regional para conseguir apoyo. Otro aspecto positivo es que los asociados con mayor participación si tienen claros los objetivos que debería tener la empresa:

- a) facilitar el procesamiento e industrialización del palmito.
- b) negociar con clientes.
- c) consolidar y gestionar las ventas, buscar mercados más rentables y eventualmente gestionar exportaciones.
- d) gestionar capacitaciones.
- e) coordinar la cantidad de siembra y ampliar parcelas para poder ampliar la capacidad de oferta.
- f) administrar la planta procesadora, ampliar la capacidad y mejorar las instalaciones.
- g) gestionar acceso a crédito.

- h) participar en ferias.
- i) gestionar el control de calidad y determinar los precios a pagar por el palmito cosechado.

4.1.3.2 Marketing

El aspecto de marketing en la empresa, siendo quizás uno de los más importantes de una empresa no ha recibido aún la adecuada atención.

La asociación no realiza ninguna actividad de promoción, pero en realidad tampoco ha analizado los componentes necesarios para un plan de Marketing.

El producto es bueno; en comparación con el de otros productos, según lo revelado por el presidente, tiene características que podrían hacerlo preferible. Desafortunadamente no se ha aprovechado hasta el momento estas características ni se ha desplegado ninguna estrategia de marketing. Un ejemplo del funcionamiento empírico de la actividad comercial es que la marca del producto procesado ha sido cambiada en varias oportunidades, pero no en base a ningún estudio técnico.

El producto no se está vendiendo localmente, pues no hay costumbre de consumo en la zona. Todas las ventas, por lo tanto, dependen de pedidos hechos por clientes puntuales que son a su vez distribuidores del producto, pero de los cuales no se tiene la información de la zona que cubren con sus ventas.

Los asociados no participan en la fijación de precio del producto procesado, sino que son los clientes que imponen un precio. Al no tener una marca consolidada, no se puede negociar un precio adecuado para lo que representa el producto.

En el aspecto del precio, los asociados tienen la percepción que el precio que les es ofertado por el producto no resulta rentable para ellos. El problema parece estar más relacionado con las técnicas inapropiadas de cultivo pues para el presidente el cultivo si le es rentable, debido a que obtiene un mayor rendimiento por hectárea.

No han existido hasta el momento ninguna estrategia, plan o programa de promociones que haya sido puesta en marcha como estrategia de ampliación de mercados. Si se ha asistido en las ferias regionales en las cuales la Asociación ha mostrado sus productos.

Recientemente como parte de un programa de apoyo impulsado por el Gobierno Regional de Ucayali de algunos productos de la región, se está realizando un estudio para analizar los productos de la asociación y promocionarlos.

4.1.3.3 Operaciones

Las operaciones se pueden separar en dos etapas:

- a) Cultivo y cosecha.
- b) Procesamiento en planta de envasado.

La asociación se formó con el objetivo de utilizar la planta de procesamiento, con las instalaciones obtenidas. Originalmente fue mediante gestión de programa DEVIDA que se convocaron los agricultores para formar la asociación. Hubo un ofrecimiento de dinero por implementar las plantaciones, pero no se realizó un seguimiento adecuado y la mayoría de los beneficiarios abandonaron el programa. Actualmente la mayoría de los socios originales no utilizan las instalaciones y venden su producción a otros acopiadores o se están dedicando a otros cultivos.

En cuanto a las operaciones de cultivo y cosecha, la mayoría de los agricultores se dedica trabajar su propia parcela. En el terreno sembrado, se va cultivando el palmito en el momento que se establece que el tallo está con el tamaño adecuado. Debido a que no todas las plantas crecen uniformemente el cultivo se va haciendo cada 7, 15 o 30 días. Como la propiedad de cada asociado es relativamente pequeña, el dueño del terreno participa en la cosecha. Un total de cuatro personas puede cosechar un par de hectáreas. El jornal es de 40-50 soles, lo que genera un costo por hectárea de 80-100 soles. De una hectárea, con los actuales rendimientos se pueden extraer palmitos para producir unos 24 frascos de conserva.

Si el agricultor no cosecha en el tiempo justo el producto el tallo crece demasiado. No siendo el producto del calibre adecuado se perjudican varias de sus características de textura y sabor.

En las entrevistas, algunos de los agricultores expresaron que el rendimiento y costo que se le paga en la planta de producción no les hace muy atractivo el cultivo del palmito. En la planta de producción, administrada por el presidente de la asociación, explican que el rendimiento es bajo y no permite pagar más.

En el censo a los agricultores se determinó una carencia de conocimientos técnicos adecuados para la producción de palmito que genere rendimientos adecuados. Para levantar la información se utilizó una escala Likert con la siguiente graduación:

Ninguno (1) (2) (3) (4) (5) Bastante conocimiento

Las preguntas y puntajes promedios fueron los siguientes:

Tabla 8. Puntuación promedio la pregunta sobre conocimientos técnicos

Pregunta	Puntuación
¿cuánto tanto conocimiento tiene de las características (calibre/tamaño/aspecto) que debe tener el palmito para ser comercializado a los acopiadores?	2.33
¿cuánto tanto conocimiento tiene de las características (calibre/tamaño/aspecto) que debe tener el palmito envasado para ser comercializado en supermercados y tiendas?	2.08
¿cuánto conocimiento tiene de como enviar/transportar el producto a mercados en otras ciudades?	2.00
¿cuánto conocimiento tiene de las características que debe tener un producto orgánico/ecológico?	3.67
¿cuánto conocimiento tiene de los requisitos de calidad que exigen los mercados extranjeros?	2.17

Fuente: Censo a los asociados

En las entrevistas con los asociados se detectó que no todos tienen similares rendimientos por hectárea pues las densidades de siembra entre algunos asociados varían hasta en un 100%.

El poco rendimiento en el cultivo se explica porque los agricultores no tienen el conocimiento técnico adecuado para mejorar su productividad y obtener un producto que tenga un nivel de calidad que les permita acceder a mejores canales de venta.

El descuido en la cosecha del palmito en el punto óptimo (agregado con el desconocimiento en la mayoría de los casos de cuál sea el punto óptimo) genera materia prima que no puede ser adecuadamente aprovechada para la producción de la conserva y que tenga que ser valorizado a un precio de 0.60 por tallo (15% a 25% menos) en comparación con 0.70-0.80 por un tallo con las características de tamaño y maduración adecuados.

Los frascos de conserva producidos son vendidos actualmente hasta a S/ 7.00 a los clientes que tiene la asociación. Consiguiendo una calidad y una distribución adecuada se puede obtener un margen adecuado pues al público se vende a precios de 30 a 80% superiores, por lo tanto, es indispensable que los agricultores reciban la capacitación técnica.

4.1.3.4 Finanzas

Según lo expresado en la entrevista realizada al presidente de la asociación, el flujo operativo de la empresa es financiado con dinero que proviene directamente de los asociados. Al estar inmersos en un circuito de flujos en efectivo no cuentan con un historial crediticio que les permita acceder a financiamiento externo.

Afortunadamente el ciclo de caja no compromete tanto a los asociados pues si bien tienen que hacer sus pagos al contado, la cobranza de sus ventas es a un plazo máximo de siete días. Para este ciclo los asociados si disponen del capital de trabajo necesario, pero si tuvieran que ampliar el volumen de producción no tendrían de suficientes recursos propios para el incremento en el capital de trabajo.

La situación financiera de los miembros de la asociación limita su crecimiento. Se ha establecido un circuito negativo en el que no se mejora la capacidad productiva, no se consiguen mejores clientes y por lo tanto no se genera los recursos para mejorar. Debido a la escasa participación de los socios en la organización que la asociación, el manejo de los activos (planta) de la empresa es solo responsabilidad del presidente.

Los asociados indicaron la necesidad de contar con mejores instalaciones, pero la asociación no cuenta con los suficientes recursos para implementar una mejora en su planta y los socios no tienen las posibilidades de financiarla enteramente con recursos propios.

A pesar de estar legalmente constituída, hasta el momento la asociación no ha gestionado créditos ni financiamiento en el pasado para impulsar su crecimiento, lo que no le ha permitido el desarrollo de un historial crediticio. Empeora las cosas el hecho que la contabilidad, siendo externa, tenga un retraso en la alimentación de información relevante sobre la situación financiera de la asociación.

El único programa que los socios tienen por el momento en mente financiar es la instalación de un semillero, que permita incrementar el número de semillas y así utilizar más área cultivada. Se dispone del espacio libre que será necesario para el semillero, lo que implica que no significará mayor gasto de implementación. Además, hay un asociado que dispone de pijuayo sin espinas ya desarrollado y que puede proveer de semillas para implementarlo.

En paralelo, se ha gestionado contacto con el Gobierno Regional que en el marco del Programa Destinado al Mejoramiento de Cadenas Productivas está recolectando información para apoyar diversas cadenas productivas en la región. La ayuda en este programa gira en el ámbito de tres áreas: operaciones productivas (cultivo/cosecha), operaciones de transformación (planta) y marketing/mercadeo. El gobierno regional también puede apoyar en la elaboración de un plan de negocios que permita obtener financiamiento a la asociación a través del programa ProCompite, que destina fondos que subvencionen los trabajos en mejoras de capacidad productiva.

4.1.3.5 Recursos Humanos

En la parte del cultivo, los operarios son los mismos dueños y en día de cosecha contratan 2-3 personas que apoyen en las tareas. Estas personas son contactadas en función de la

experiencia que tienen. Se los dota con machetes y guantes y deben trabajar con ropa que los proteja de las espinas. No se utilizan otros elementos de protección.

El personal no requiere gran nivel de especialización, pues en la zona tampoco hay muchos. Como muchas actividades agrarias la contratación es informal sin ningún beneficio laboral. Para los niveles actuales de funcionamiento no hay escasez de mano de obra en la zona.

En la parte de procesamiento, los operarios si debieran contar con un nivel de especialización en buenas prácticas de manufactura. No se tiene personal entrenado para esto y esto limita, en conjunción con las instalaciones, la posibilidad de acceder a mejores clientes. Se hace evidente la necesidad de capacitar a los trabajadores de la planta para poder gestionar en el futuro certificaciones de calidad.

4.1.3.6 Sistemas de información

La asociación no cuenta con ningún sistema de información, ni contable ni gerencial. A nivel de agricultores (cultivo) cada uno maneja sus gastos de manera individual y a nivel de la planta de producción la contabilidad está tercerizada, solo por el hecho de cumplir los requisitos tributarios, sin aprovechar la potencialidad de la información.

El registro de las operaciones es completamente manual. No se ha sistematizado el control de materias primas, insumos y productos terminados en la planta.

Los agricultores no tienen más contacto que el celular y la mayoría de ellos no reciben la señal telefónica en sus campos de cultivo.

4.1.3.7 Tecnología

En la búsqueda de mejorar sus cultivos se tiene pensado implementar un semillero. Se cuenta con el terreno apropiado y los socios están de acuerdo con la idea. Cuando será implementado se necesitará contratar a un asesor con experiencia en el cultivo para planificar las mejoras. Ya se tiene un nombre en la nómina.

Al margen de la idea futura del semillero, los agricultores no han experimentado para mejorar su cultivo. Años atrás recibieron una recomendación, pero por lo que informan no

todos aplicaron las recomendaciones de la misma manera. Producto quizás de un error fue el presidente que sembró los tallos a una densidad mayor a la que había sido recomendada descubriendo que el cultivo podía soportar adecuadamente esa densidad. Esta experiencia exitosa sin embargo no fue emulada por otros asociados lo que ha originado una gran diversidad de rendimientos entre ellos.

No existe un adecuado manejo agronómico que permita saber exactamente en que momento es adecuado realizar la cosecha. Aunque los agricultores tienen un criterio este parece tener dos problemas:

- a) Posiblemente no es el adecuado porque a la planta industrial llegan palmitos de calibres muy heterogéneos.
- b) No siempre es respetado, porque los agricultores muchas veces no cumplen con sus calendarios de cosecha y si la cosecha se hace tardía el porcentaje de producto con las características deseadas baja drásticamente.

Hay plantaciones de palmito con y sin espinas lo que constituye un problema pues dificulta la cosecha y eleva los costos. Es necesario establecer un criterio unificado de manejo agronómico para cosechar los cultivos en el momento apropiado de tal manera que se maximicen rendimientos en el procesamiento.

A pesar de la existencia de varias investigaciones sobre cultivo y procesamiento de palmito sobre todo en zonas de San Martín y Loreto, en la zona de Aguaytía no se tiene conocimiento de ellas.

4.1.4 Fortalezas y Debilidades

Con el apoyo del gobierno regional se realizó una reunión (panel de expertos) con los asociados para conocer de primera fuente sus opiniones sobre las fortalezas y debilidades que percibían en la asociación.

Con la información levantada en el análisis AMOFHIT y en el panel de expertos se determinaron las fortalezas y debilidades en la asociación.

4.1.4.1 Fortalezas

1. Se encuentra implementado un cultivo con una calidad de planta, a juicio de los productores, mejor que lo que se encuentra en otras zonas del país.
2. Se dispone ya de un local y una planta de procesamiento que está en funcionamiento, aunque se necesite hacerle mejoras.
3. El flujo de cobranza por el producto entregado es corto (15 días), lo que no disminuye la cantidad de capital de trabajo necesario.
4. Recientemente los socios, convocados por las autoridades regionales, han comenzado a unirse, teniendo intención de comprometerse más con el desarrollo de la asociación.
5. La asociación es la única existente del cultivo en la región. La estructura legal implementada para manejar la asociación les permite hacer contacto institucional con organismos públicos para recibir el apoyo técnico. También les permite presentarse ante compradores institucionales.
6. Se dispone de las dos modalidades de venta: en fresco y envasado, pudiendo de esa manera adaptarse a las necesidades del mercado.
7. Hay un porcentaje de socios permanentes, aunque se necesita depurar y ampliar la participación.
8. Los socios ya están bastantes años involucrados con el cultivo, con lo que disponen de un cierto manejo (mejorable aún) del cultivo.
9. Uno de los socios ha conseguido implementar exitosamente el cultivo con una densidad de 10000 plantas/ha, lo que demuestra la viabilidad del terreno de la zona a tales rendimientos.

4.1.4.2 Debilidades

1. No hay un manejo adecuado de costos de producción.
2. No hay aun un manejo óptimo del deshierbe, poda y abonamiento.

3. Varios socios priorizan otros cultivos como cacao, palma, plátano, arroz, maíz y yuca, aduciendo como causa la baja rentabilidad y la inseguridad de la demanda en el palmito.
4. Los socios no han compartido sus experiencias positivas con lo que no todos tienen un rendimiento uniforme del cultivo. La mayoría tiene rendimientos de 4000-5000 plantas/ha.
5. El rendimiento de palmito para envasado no es aún el óptimo, debido a la heterogeneidad de la materia prima.
6. La ubicación de las parcelas de los asociados es bastante dispersa, lo que dificulta el transporte del producto hacia la planta y también dificulta las reuniones de los miembros de la asociación
7. Muchos socios solo tienen pequeñas porciones de sus parcelas destinadas al cultivo, con lo que la cantidad para abastecer es muy pequeña haciendo las entregas menos rentables.
8. Una buena parte de las ventas son de conservas sin marcas. Esta realidad, permite mantener la planta, pero no posicionarse en el mercado.
9. En la planta faltan implementar/mejorar equipos: mesa, autoclave, cuchillas y bandejas.
10. Los asociados no tienen los conocimientos sobre los requerimientos para acceder a certificaciones.

4.1.4.3 Matriz de evaluación de factores internos

De manera similar a lo realizado con los factores externos, se realiza una matriz que analiza los factores internos. La tabla se muestra a continuación:

Tabla 9. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

FACTORES INTERNOS CLAVE	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
Fortalezas			
1. Se encuentra implementado un cultivo con una calidad de planta, a juicio de los productores, mejor que lo que se encuentra en otras zonas del país.	0.08	4	0.32
2. Se dispone ya de un local y una planta de procesamiento que está en funcionamiento, aunque se necesite hacerle mejoras.	0.08	4	0.32
3. El flujo de cobranza por el producto entregado es corto (15 días), lo que no disminuye la cantidad de capital de trabajo necesario.	0.06	3	0.18
4. Recientemente los socios, convocados por las autoridades regionales, han comenzado a unirse, teniendo intención de comprometerse más con el desarrollo de la asociación.	0.04	2	0.08
5. La asociación es la única existente del cultivo en la región. La estructura legal implementada para manejar la asociación les permite hacer contacto institucional con organismos públicos para recibir el apoyo técnico. También les permite presentarse ante compradores institucionales.	0.04	2	0.08
6. Se dispone de las dos modalidades de venta: en fresco y envasado, pudiendo de esa manera adaptarse a las necesidades del mercado.	0.04	2	0.08
7. Hay un porcentaje de socios permanentes, aunque se necesita depurar y ampliar la participación.	0.04	2	0.08
8. Los socios ya están bastantes años involucrados con el cultivo, con lo que disponen de un cierto manejo (mejorable aún) del cultivo.	0.04	3	0.12
9. Uno de los socios ha conseguido implementar exitosamente el cultivo con una densidad de 10000 plantas/ha, lo que demuestra la viabilidad del terreno de la zona a tales rendimientos.	0.08	4	0.32
<i>Sub Total</i>	<i>0.50</i>		<i>1.58</i>
Debilidades			
1. No hay un manejo adecuado de costos de producción.	0.08	2	0.16
2. No hay aun un manejo óptimo del deshierbe, poda y abonamiento.	0.06	2	0.12
3. Varios socios priorizan otros cultivos como cacao, palma, plátano, arroz, maíz y yuca, aduciendo como causa la baja rentabilidad y la inseguridad de la demanda en el palmito.	0.04	1	0.04
4. Los socios no han compartido sus experiencias positivas con lo que no todos tienen un rendimiento uniforme del cultivo. La mayoría tiene rendimientos de 4000-5000 plantas/ha.	0.02	1	0.02
5. El rendimiento de palmito para envasado no es aún el óptimo, debido a la heterogeneidad de la materia prima.	0.08	1	0.08

<<continuación>>

FACTORES INTERNOS CLAVE	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
6. La ubicación de las parcelas de los asociados es bastante dispersa, lo que dificulta el transporte del producto hacia la planta y también dificulta las reuniones de los miembros de la asociación	0.04	2	0.08
7. Muchos socios solo tienen pequeñas porciones de sus parcelas destinadas al cultivo, con lo que la cantidad para abastecer es muy pequeña haciendo las entregas menos rentables.	0.04	1	0.04
8. Una buena parte de las ventas son de conservas sin marcas. Esta realidad, permite mantener la planta, pero no posicionarse en el mercado.	0.04	2	0.08
9. En la planta faltan implementar/mejorar equipos: mesa, autoclave, cuchillas y bandejas.	0.04	1	0.04
10. Los asociados no tienen los conocimientos sobre los requerimientos para acceder a certificaciones.	0.06	1	0.06
<i>Sub Total</i>	<i>0.50</i>		<i>0.72</i>
TOTAL	1.00		2.30

* Valor: 4=Excelente, 3=Por arriba del promedio,
2.5=Promedio, 2=Por debajo del promedio, 1=Deficiente

Fuente: Elaboración propia

La evaluación general también arroja un valor algo inferior al promedio, lo que significa que la asociación no está aprovechando sus fortalezas y por lo tanto implica el potencial positivo que se tendrá con un adecuado planeamiento estratégico.

4.1.5 Estrategias desprendidas del análisis FODA

En base al análisis FODA se determinaron las siguientes estrategias:

4.1.5.1 Estrategias FO

1. Elaborar un plan de negocios que incorpore las mejoras futuras en el manejo de cultivos. Utilizar este plan como instrumento que permita el acceso a créditos y apoyo de organismos como ProCompite y AgroIdeas.

2. Mejorar la planta de procesamiento, modernización y ampliación de instalaciones que permitan mejorar la carta de presentación de la asociación ante nuevos clientes.
3. Ampliación área y mejora del manejo del cultivo para incrementar rentabilidad.
4. Aprovechar las oportunidades de pasantías y misiones técnico-comerciales que ofrecen organismos brasileros.

4.1.5.2 Estrategias DO

5. Gestionar a través de apoyo del gobierno regional capacitaciones con expertos en manejo de cultivos. Contactar además al MINAGRI para solicitar apoyo.
6. Fortalecer la institucionalidad de la organización, estableciendo claramente la misión, visión y objetivos. Utilizar como insumo lo que fue indicado en el censo.

4.1.5.3 Estrategias FA

7. Aprovechando la calidad del terreno, certificar el producto para poder acceder al mercado de productos orgánicos que no registra la estacionalidad de precios.
8. Buscar canales de venta directos y alternativos, apoyándose en las características particulares del producto.
9. Gestionar el arreglo de vías de comunicación.

4.1.5.4 Estrategias DA

10. Fortalecer la organización (atraer nuevos miembros) para incrementar el grado de influencia de la asociación, convertirla en una prioridad de los organismos de apoyo,

4.2. MATRIZ PRODUCTO MERCADO

La asociación se formó con el objetivo que los socios agricultores pudieran avanzar un eslabón en la cadena productiva, no dependieran de acopiadores y obtuvieran mayor rentabilidad.

La existencia de la planta permitió en el pasado su utilización para el envasado de conservas de piña. La existencia de un mercado estable para este producto permite que la asociación incursione en este mercado con un producto que le permita utilizar mejor la capacidad productiva de la planta.

Aguaytía no es conocida por su cultivo de palmito, ni siquiera en la propia ciudad, sino más bien por sus atractivos turísticos que le permite colocarse en vitrina de los continuos visitantes de otras localidades.

Con las informaciones recogidas se puede plantear la matriz producto – mercado

Tabla 10. Matriz producto-mercado para la Asociación

	Producto existente <i>PALMITO FRESCO</i> <i>PALMITO EN CONSERVA</i>	Producto Nuevo <i>PIÑA y OTROS EN CONSERVAS</i> <i>ASOCIACIONES CON OTROS NEGOCIOS</i>
Mercado existentes <i>CLIENTES ACTUALES</i>	Penetración	Desarrollo de productos
Mercado nuevo <i>NUEVOS CLIENTES</i> <i>MERCADO EXTERIOR</i>	Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: Elaboración propia

Las estrategias que pueden plantearse de penetración son:

1. Impulsar la participación en los mercados actuales. Al ser necesaria invertir en publicidad es una estrategia costosa. Se puede mejorar la participación analizando el componente producto de la mezcla de marketing, realizando un estudio de como se comercializan los productos de la competencia.

Como estrategias para desarrollo de productos:

2. Se puede realizar un análisis para el envasado en latas ya que la competencia tiene también esa presentación.
3. Apuntando al mercado HORECA se puede analizar presentaciones para la venta de productos frescos. Los productos frescos pueden atraer a compradores que los ven como productos más naturales que aquellos en conserva.

Como estrategias de desarrollo/expansión de mercado:

4. Se debe continuar la participación en ferias locales y regionales. En el mediano plazo, cuando ya se cuente con una oferta consolidada, se debe apuntar a participar también en ferias internacionales que permitan ampliar los mercados.
5. Se debe también realizar investigación de mercados apoyándose en recursos informáticos. La asociación debería considerar el desarrollo de una página web que permita mejorar su presencia de marca y visibilidad.
6. Proponer asociaciones participativas con los agentes turísticos para incorporar una degustación de palmito como parte de los circuitos turísticos existentes; sería una manera más efectiva de generar presencia en otras localidades.
7. Desarrollo de canales secundarios de venta, como el e-commerce, pues este sector ha gozado de un crecimiento extraordinario en la última década. Una tienda virtual puede considerarse como una herramienta para desarrollar un canal directo del producto.
8. Implementar una marca/certificación regional que permita impulsar la venta de los productos sobre la base de otras características como naturales, ecológicos, pequeño agricultor, comercio justo y que permita una sinergia entre los diferentes productores de la zona.

En cuanto a estrategias de diversificación:

9. Desarrollo de canales secundarios de venta con productos diferentes. Se puede tomar como ejemplo la experiencia de microproductores de mercados brasileros y europeos que desarrollan cadenas de venta adicionales a las regulares en donde agricultor vende adicionalmente parte de su producción al costado de la plantación. Esta estrategia podría utilizarse para desarrollar el mercado del palmito fresco de manera local. Podría inclusive apoyarse en los mismos operadores turísticos para ofrecer el producto fresco que podría tener como un gancho de compra visita a la plantación para realizar turismo vivencial.
10. Investigar y asesorarse sobre la producción de otros productos que se puedan procesar en la planta. Esto ayudaría a disminuir los costos fijos que implica tener la planta.

4.3. ANÁLISIS COMPETITIVO DE PORTER

En el análisis según Michael Porter se desarrolló realizando un análisis estructural de las cinco fuerzas competitivas en la industria.

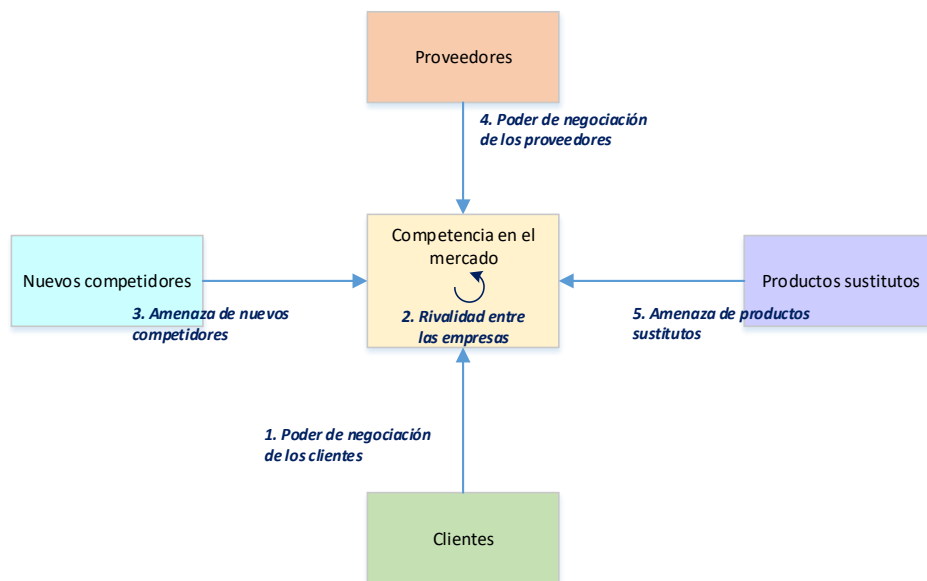


Figura 6. Diagrama de fuerzas de Porter

Fuente: Porter (1988)

4.3.1 Poder de negociación de los clientes

Según lo indicado en la entrevista al presidente de la asociación, los clientes tienen un gran poder de negociación. Son ellos los que fijan los precios y en las ocasiones que han fijado un precio muy bajo la asociación debió simplemente rechazar la propuesta.

Los clientes no reconocen una mejor calidad en el producto y desean siempre productos con calidad estandarizada. Si la asociación consiguiera una eventual certificación orgánica, probablemente no impactaría notablemente en el precio recibido en el mercado local.

En el caso de los clientes del exterior también son los que fijan los precios, pero valoran mejor la calidad del producto.

Es importante notar que algunos clientes que solo desean comprar el producto sin marca, para luego colocar la suya. Estos tipos de clientes han sido rechazados por la asociación pues consideran que no favorecería el desarrollo de una marca propia.

La empresa ha cambiado de marca en varias ocasiones en el pasado con lo que no ha habido oportunidad de desarrollo de una marca que pueda ser reconocida por los clientes ni por los distribuidores.

4.3.2 Rivalidad entre empresas

Según lo revisado en fuentes secundarias y visita a diversos supermercados en Lima, las empresas que distribuyen el producto en el mercado local son: Tecnología y Procesos Alimentarios SAC (marca Cosecha de Oro), Valle Fértil SAC (marca Valle Fértil) y El Huerto Comercial EIRL (marca El Huerto).

Tabla 11. Precios de palmitos en principales Supermercados

Producto	Marca	Peso	PlazaVea	Vivanda	Metro	Wong	Tottus	Makro
Conserva	BELL'S	430 gr	10.99	10.99				
Conserva	COSECHA DE ORO	190 gr			7.70	7.69		
Conserva	COSECHA DE ORO	410 gr			10.50		10.90	8.76

<<continuación>>

Producto	Marca	Peso	PlazaVea	Vivanda	Metro	Wong	Tottus	Makro
Conserva	VALLE FERTIL	190 gr	7.50	8.50	9.00	9.50	9.49	
Conserva	VALLE FERTIL	280 gr	9.99	11.50	10.45	11.50		8.99
Conserva	VALLE FERTIL	450 gr	12.99	14.90	14.69	14.90	13.05	11.10
Conserva	WONG	410 gr				12.50		
Palmito fresco	EL HUERTO	250 gr	13.99	13.99		15.00		
Conserva en rodajas	COSECHA DE ORO	410 gr				10.99		
Conserva en rodajas	WONG	410 gr				12.50		

Fuente: Páginas web y recorrido en principales supermercados.

Estas empresas tienen presencia en los principales supermercados, ofreciendo palmito en frascos de vidrio en tres tamaños diversos (190 g, 250-280 g y 410-450 g). Los productos con menores precios son los de la marca Cosecha de Oro, pero el rango de precios de precios/kg entre diferentes marcas en una misma presentación y cadena es menor a 15%, lo cual no es suficientemente significativa para indicar una guerra de precios.

En el caso del grupo Cencosud (propietario de Metro y Wong) maneja una marca propia Wong (mediante tercerización) que ubica con precios un poco más alto que el producto más económico. En el grupo de Supermercados Peruanos (propietarios de Plaza Veja y Vivanda) maneja también la marca propia Bells con política similar. El grupo Makro maneja una marca propia Aro, pero no ofrece con esta marca palmitos posiblemente porque no le represente un volumen significativo de ventas.

Lo observado concuerda con lo manifestado en la entrevista al presidente de la asociación, indicando que no hay rivalidad entre empresas. Cada empresa tiene su nicho de mercado y opera sin recibir ni realizar interferencias sobre las otras. El producto no es un producto de consumo masivo, sino pertenece más a un segmento gourmet y cada empresa busca a su propia manera de convencer a sus clientes de comprarlo. El mercado está muy disperso y cada productor se ha ubicado en el mismo tratando de obtener una tajada del mercado.

En el caso de las ventas realizadas al exterior, la asociación no participa aún en el mercado por lo que no siente ninguna presión de los competidores. En ese mercado, los datos en los últimos años indican una pequeña reducción del mercado externo en los últimos años pero un repunte significativo de los volúmenes y montos exportados desde Perú, sobretodo en el último año (2019), en que la empresa Caynarachi (perteneciente al grupo Virú) se ha consolidado como líder, desplazando a Apropal que originalmente tenía el primer lugar.

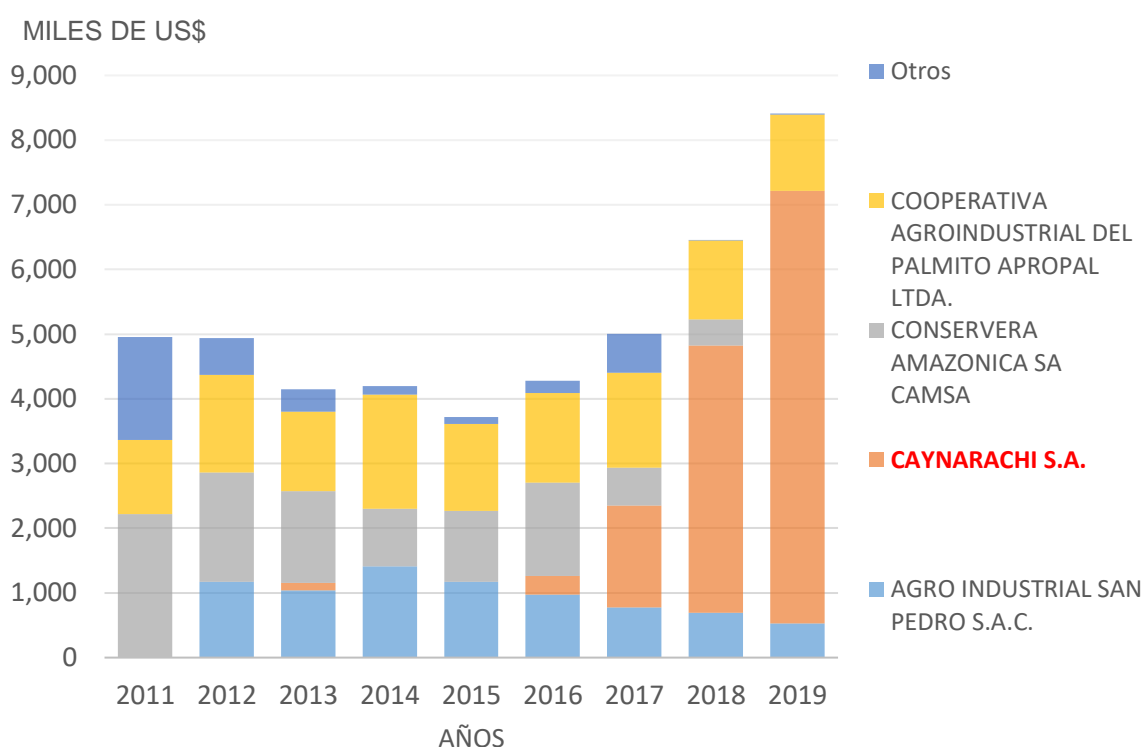


Figura 7. Exportaciones peruanas de palmito según empresa 2011-2019

Fuente: SUNAT

4.3.3 Amenaza de nuevos competidores

A nivel regional (Ucayali), la asociación es la única existente en producción de palmito y cualquier nuevo agricultor que decida iniciarse en el cultivo se entiende debería integrarse a la asociación, a la que el gobierno regional reconoce y publicita en su página web.

A nivel nacional, sin embargo, no existen en realidad barreras altas al ingreso de nuevos competidores. El palmito es fácilmente cultivable en la zona, las instalaciones de la planta

no requieren de maquinarias ni mano de obra muy especializadas y por lo tanto no sería muy difícil que se organicen asociaciones en otras regiones. Tal como ocurrió en el pasado en el departamento de San Martín y con la propia asociación en Aguaytía, el apoyo de una ONG podría permitir la aparición de nuevos competidores. A favor, sin embargo, está el hecho que las asociaciones productoras existentes están organizadas, de manera similar a la Asociación de Productores de Palmito de Aguaytía con una integración hacia adelante, siendo por tanto productores y socios de las empresas procesadoras, y por lo tanto aseguran la compra de la producción. Puede resultar un poco difícil que se inserten nuevos agricultores que se asocien si no aceptan ser también parte del procesamiento industrial.

Según lo que se indicó en las entrevistas, empresarios extranjeros han recorrido la zona averiguando disponibilidad de predios. Aunque sin confirmar, esto podría constituir una exploración de la zona con fines a establecerse en el futuro en la zona. Esto vuelve más importante consolidar a la mayor cantidad de agricultores de la zona para que sean parte de la asociación.

4.3.4 Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores de la industrial del palmito abastecen de:

- a) Semillas
- b) Fertilizantes y agroquímicos
- c) Implementos para el cultivo
- d) Implementos para la industrialización (planta)
- e) Envases, etiquetas y empaques.
- f) Maquinaria
- g) Transporte

En todos los casos, la asociación no tiene un gran poder de negociación con los proveedores y son ellos los que marcan precios y condiciones de venta. Aquellos que estratégicamente son los más importantes en la cadena productiva son los de semillas, envases y transporte.

En el caso de las semillas, está entre los planes de la asociación implementar un semillero, con lo que autoabastecerán para poder realizar ampliaciones de su área cultivada. En el caso de los envases, se puede negociar un mejor precio en la medida que se consoliden los pedidos y se almacenen en la planta.

En cuanto a la maquinaria, cuya compra es necesaria para implementar la planta, se espera que la asociación consiga el apoyo de PROCOMPITE que financie en parte la compra de mejores maquinarias.

En el caso de transporte, se pueden separar dos etapas: a) recolección y b) despacho de producción. La recolección es asumida por los agricultores, quienes entregan sus productos en la planta, pero eso constituye actualmente un problema pues la ubicación de los cultivos no es cercana a la planta, y las entregas pequeñas merman los márgenes actuales de los productores. Organizar el recojo de la producción, centralizándola desde la planta podría ser una alternativa útil a considerar. En lo relativo al despacho, los precios son negociados con los clientes incluyendo el flete necesario, con lo que en realidad la importancia estratégica de negociar los precios solo estaría en relación con los costos que se registren en otros competidores. Aguaytía está ubicada a una distancia relativamente similar de Lima de las empresas competidoras, consiguiendo por tanto costos similares de flete.

En el caso de los envases de vidrio se puede considerar un oligopolio pues son pocas las empresas que tiene la capacidad de abastecer envases de vidrios para alimentos con características de exportación:

- Owens Illinois Perú S.A.
- Envases del Perú Wildor E.I.R.L.

En el futuro, cuando se decida incursionar en la exportación será necesario además abastecerse de envases metálicos, pues esta presentación existe en algunos productos exportados, por lo que se deberán buscar nuevos proveedores de envases.

4.3.5 Amenaza de productos sustitutos

El palmito está reconocido como un producto fresco, saludable que se utiliza principalmente en la preparación de ensaladas

En tal sentido se pueden encontrar muchos productos que compartan la misma descripción de características: alcachofas, champiñones y sobre todo espárragos. Si se enfoca en los productos en conserva (como los que produce la asociación) se encuentran una oferta muy grande de productos ofrecidos en los supermercados. De la información recogida de la oferta de los supermercados principales de la capital se muestran la presencia en supermercados de las variedades los productos que pueden ser considerados sustitutos del palmito.

Tabla 12. Productos similares al palmito en conserva en diferentes supermercados

Vegetal	Productos	Todas las marcas existentes	Presencia en algún supermercado				
			TOTTUS	METRO	WONG	VEA	VIVANDA
aceitunas	tapenade, conserva	Cale, El Olivar, Olivos del Sur, Valdeporres		X	X	X	X
alcachofas	grill, corazón, en salmuera, fondo, tapenade, marinada, conserva	Casa Verde, Valle Fértil, Tottus, Cale, Cosecha de Oro, Native and Natural, Olivos del Sur	X	X	X	X	X
alcaparras	tapenade, marinada, en salmuera, conserva, encurtido	Hengstenberg, Valle Fértil, Cale, Helios	X	X	X	X	X
cebollitas	encurtido	Stollenwerk, Rioverde, Wong, Metro	X	X	X		
champiñones	conserva, en salmuera	Narcissus, Pou Yen, Wong, Valle Fértil	X	X	X	X	X
choclos	encurtido, conserva	Valle Fértil, Wong, Metro	X	X	X	X	X
espárragos	en salmuera, conserva	Tottus, Valle Fértil, Bell's	X	X	X	X	X
pepinillos	en salmuera, encurtido, conserva	Hengstenberg, Stollenwerk, Valle Fértil, Wong, Tresa	X		X	X	X
pimientos	grill, marinada, conserva	Casa Verde, Valle Fértil, El Corte Inglés, El Corte Inglés	X	X	X	X	X
tomates	tapenade, en salmuera, conserva	Maretti, Cale, del Monte	X		X		X
palmito	conserva, corazón, en salmuera	Valle Fértil, Cosecha de Oro, Wong, Bell's	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración Propia

En tal sentido el producto que podría considerarse un sustituto podría ser el espárrago, que sin embargo tiene un mercado mucho más grande y desarrollado del palmito.

Los precios del producto espárrago observados en los principales supermercados son similares a los observados en palmito, lo que refuerza la similitud que ambos productos pueden representar para un consumidor.

Tabla 13. Precios de conservas de espárragos en principales supermercados

Local	Producto	Marca	Envase	Precio
TOTTUS	Espárrago blanco en salmuera	TOTTUS	Pote 200 gr	5.70
TOTTUS	Espárrago blanco gourmet	VALLE FERTIL	Pote 360 gr	11.50
TOTTUS	Espárrago blanco gourmet	VALLE FERTIL	Pote 565 gr	14.80
TOTTUS	Espárrago verde en salmuera	TOTTUS	Pote 190 gr	5.50
WONG	Bruschetta esparrago	VALLE FERTIL	Frasco 295 g	11.50
WONG	Espárragos blancos	VALLE FERTIL	Frasco 360 g	11.99
WONG	Espárragos blancos	VALLE FERTIL	Frasco 565 g	15.99
WONG	Espárragos verdes	VALLE FERTIL	Frasco 360 g	11.99
WONG	Espárragos verdes	VALLE FERTIL	Frasco 565 g	15.90
VEA	Conserva espárragos blancos	VALLE FERTIL	Frasco 565 g	13.19
VEA	Conserva espárragos blancos	VALLE FERTIL	Frasco 210 g	6.99
VEA	Conserva espárragos blancos	VALLE FERTIL	Frasco 360g	11.50
VEA	Conserva espárragos verdes	VALLE FERTIL	Frasco 360g	11.50
VEA	Conserva espárragos verdes	VALLE FERTIL	Frasco 210 g	6.99
VEA	Espárrago blanco	BELL'S	Frasco 330g	8.99
METRO	Espárragos blancos	VALLE FERTIL	Frasco 360g	11.96
METRO	Espárragos verdes	VALLE FERTIL	Frasco 360g	11.96
VIVANDA	Conserva espárragos blancos	BELL'S	Frasco 330g	8.99
VIVANDA	Conserva espárragos blancos	VALLE FERTIL	Frasco 565 g	12.59
VIVANDA	Conserva espárragos blancos	VALLE FERTIL	Frasco 565 g	14.90
VIVANDA	Conserva espárragos verdes	VALLE FERTIL	Frasco 565 g	12.59
VIVANDA	Conserva espárragos blancos	VALLE FERTIL	Frasco 360 g	7.59
VIVANDA	Conserva espárragos verdes	VALLE FERTIL	Frasco 360 g	7.59

Fuente: Elaboración propia

En opinión de los agricultores de palmito, sería más correcto considerar al palmito como un sustituto del espárrago pudiendo ser utilizado como componente de una ensalada, pero su sabor es notablemente diferente y por lo tanto consideran que no está en competencia directa. A opinión de los entrevistados, si es viable aprovechar esa similitud como estrategia apuntando a posicionarse en el mismo nicho de mercado en el que se encuentra el espárrago, es decir producto natural y fresco utilizable en la preparación principalmente de ensaladas.

Tomando como referencia los montos exportados de ambos productos en presentación de conservas se observa que, en los últimos 9 años, el monto exportado de conservas de espárrago se ha reducido 33% mientras que el de palmito se ha incrementado en 70%. Esto ha permitido al palmito crecer su tamaño relativo (con respecto al espárrago) de 3.4% a 8.4% en el mismo periodo. El mercado del espárrago peruano en conserva se ha estancado mientras que el peruano se ha expandido.

En el siguiente cuadro se muestran las tendencias de los montos exportados de espárrago y palmito a través de los años.

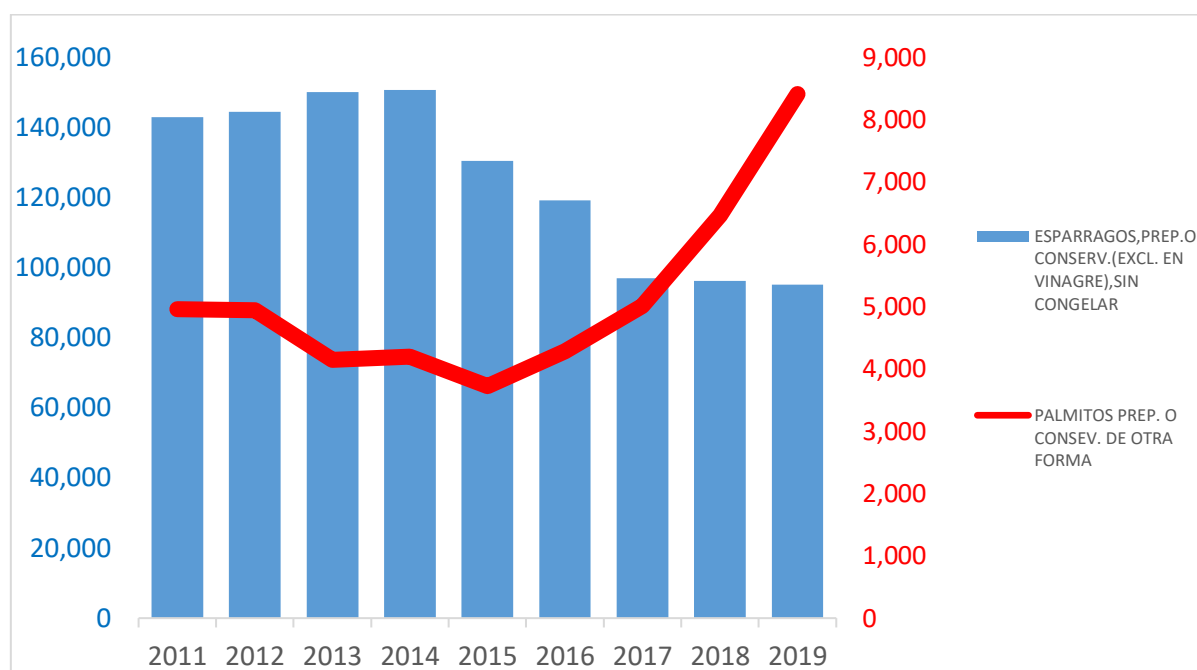


Figura 8. Comparativo de tendencias en exportaciones de espárrago y palmito

Fuente: Elaboración Propia con datos de la SUNAT

4.3.6 Planteamiento de estrategias genéricas de competencia en el sector

Con los datos recogidos en el análisis del sector, la asociación debe adoptar una estrategia de competencia genérica en el sector. Las tres opciones que indica Porter son: a) Liderazgo en costos b) Diferenciación, y c) Enfoque.

Por la información recogida, queda en evidencia que la empresa aun no es competitiva en cuanto a costos, no maneja el suficiente volumen para serlo ni cuenta con la espalda financiera que esta estrategia requiere. Esto hace impracticable adoptar la estrategia de liderazgo.

Las características que tiene el producto tampoco permitirían adoptar una estrategia de diferenciación debido a que esta, de manera similar a la anterior, apunta a todo el mercado. Resulta poco plausible creer que un producto sin participación en el mercado pueda repentinamente irrumpir y atacar a todo el mercado destacando su calidad o características particulares si no tiene ni reputación ni historia que sustente su credibilidad.

La única estrategia que resta por tanto es la de enfoque, en la que se busque un nicho de mercado pequeño al que se oriente la empresa. El nicho podría ser geográfico, buscando apuntar a abastecer a algún país en que se logre colocar el producto. Esta estrategia sin embargo requerirá aun del tiempo suficiente para alcanzar los volúmenes necesarios de exportación. Por el momento la asociación debería enfocarse en crear una ventaja competitiva y diferenciadora que luego pueda ofrecer al segmento de mercado. Según lo expresado por los asociados, el producto se diferencia por la frescura y sabor; se deberá aprovechar esas características y hacer que todo el planteamiento de marketing gire en torno a esas características. Otra opción es establecer un punto de contacto y venta en Lima, apoyándose en los clientes que ya dispone, o buscando nuevos, para de esta manera iniciar a demostrar presencia en el mercado limeño. Entre los agentes comerciales que podrían ser abordados se encuentran las tiendas especializadas de productos naturales y/o orgánicos, así como ferias ecológicas en los que los consumidores suelen valorar de mejor manera características como beneficios para la salud, ecología y justiprecio.

Con respecto a las estrategias señaladas por Mayorga & Araujo (2013) en la que se describen las cuatro posiciones que puede adoptar una empresa en el sector industrial al que pertenece: a) empresa líder, b) empresa retadora, c) empresa seguidora y d) empresa especializada, lo

recomendable en base a la información obtenida de los asociados (y en concordancia con la estrategia de segmentación) sería adoptar la estrategia de empresa especializada enfocándose en un segmento y abandonando la confrontación con otras empresas.

4.4. ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN

La asociación nació con el objetivo de industrializar el palmito cosechado por los miembros. Como tal el modelo nació justamente integrando hacia adelante (procesamiento de cosecha) la actividad agraria. Esta integración si bien resulta útil, aún mantiene un poco nivel de desarrollo. Si se desea afianzar ese nivel integración se necesita un real compromiso de los asociados con la asociación.

Las encuestas han demostrado que los asociados no están completamente de acuerdo con la labor de la asociación. Esta opinión debe ser revertida para que la estructura organizacional se fortalezca. Para el desarrollo de este documento se realizó – con apoyo del gobierno regional – una reunión en la que los asociados fueron convocados y se generó con ellos una serie de dinámicas que buscaba información para el análisis FODA pero esta reunión sirvió también como un inicio de un esfuerzo por desarrollar mejores vínculos entre los asociados. Será necesario que estas reuniones continúen de manera más regular y conseguir una “refundación” de la asociación. Es importante definir conceptos claros sobre los objetivos comunes, misión y visión. Este trabajo pretende producir, producto del análisis, estrategias que se constituyan en un punto de inicio sobre el cual se construyan los futuros pasos de la asociación.

La asociatividad en cadena de productores es el requisito indispensable, según lo mencionado por el experto brasilero, para que pequeños agricultores tengan acceso a apoyo técnico. En el ámbito nacional, otro experto mencionó que ha sido fundamental en cultivos como el banano. El hecho que ya exista un nivel de asociación vertical no implica que no se pueda ampliar. Entre los planes futuros de la asociación está la implementación de un semillero con lo que se estaría reemplazando a un proveedor y realizando integración vertical hacia atrás. Otra alternativa es una etapa adicional de integración vertical hacia adelante, en el tema de la comercialización. Aunque es difícil que se establezca un punto de venta propio, si es posible generar una alianza con algún distribuidor que y encargarle una micro comercialización en la capital limeña.

En el futuro, para el mercado exterior, será necesaria capacitación del mecanismo de exportación. Cuando se consigan los volúmenes y certificaciones adecuadas se podrá establecer como objetivo la exportación directa, para lo cual será necesario manejar la logística hasta Lima y el embarque de la mercadería. En esta parte de la cadena será también indispensable la alianza con proveedores de servicios adecuados.

En cuanto a la integración horizontal con otros cultivos, no es recomendable incursionar en nuevos productos pues podría, por lo observado históricamente en la asociación, distraer la atención de los asociados. Es más importante consolidar un volumen adecuado de oferta y para ello es necesario incrementar el área cultivada. Si es factible la utilización de la planta productiva para envasado de otros productos, en la medida que busque solo aprovechar la capacidad ociosa de la planta y por lo tanto diluir los costos fijos. Es indispensable que se realice un estudio de costos para determinar los costos asociados a los productos que se puedan procesar de manera alternativa en la planta.

4.5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE MARKETING

La estrategia de marketing que adopte la empresa debe estar en concordancia con la estrategia empresarial. Según lo que se ha determinado la empresa no debe adoptar una estrategia de liderazgo en costos pues no dispone del respaldo financiero para poder entrar en una guerra de precios. Según lo determinado en las entrevistas realizadas, el producto destaca por su calidad y frescura, producto del tipo de producto, suelo, clima y método de procesamiento. Es decir, el producto tiene las características que le permitirían sostener una estrategia de diferenciación, sin embargo, el tamaño pequeño de la empresa permitirá aplicar esta estrategia solo a un segmento del mercado con lo que se sugiere una estrategia de segmentación, buscando mercados en los que se apoye en la calidad de producto como elemento diferenciador.

En una estrategia de segmentación corresponderá a la empresa definir los factores diferenciadores en la mezcla de marketing de las 4Ps que ofrecerá al segmento de mercado al que se enfoque.

Como el producto debe posicionarse en la mente de los consumidores como un producto saludable, es indispensable que todas las etapas del proceso productivo estén orientadas

hacia ese objetivo. Es importante también estar conscientes que muchos distribuidores realizan una certificación de la cadena productiva para verificar que se alinea con sus estándares de calidad. Como se ha determinado en las estrategias genéricas y en el análisis FODA será indispensable que la asociación mejore las instalaciones de su fábrica de procesamiento y envasado para poder garantizar que los productos cumplirán con los estándares de calidad tanto que la propia asociación busca proyectar como con aquellos que los distribuidores exijan.

De acorde con la estrategia de segmentación, en un inicio la asociación deberá enfocarse solo en el mercado local (hasta conseguir los volúmenes necesarios para la exportación), será importante definir, además de la calidad del producto, que otros elementos puede ofrecer la asociación como elementos que diferenciadores en el mercado y que le permitan enfocarse en un segmento de mercado.

El palmito es un producto gourmet, aun algo desconocido en la mente del consumidor, por lo que puede ser necesario incursionar en la educación del consumidor sobre los usos que se le puede dar al producto. Aun si la empresa es pequeña, puede enfocarse en ofrecer un producto aumentado diferenciado que tenga como *target* los consumidores que queriendo comer productos saludables no tienen el tiempo y los conocimientos de cómo hacerlo y a los que si interesa el impacto de sus acciones sobre su entorno.

El segmento al que puede apuntar la asociación es aquel en el que se encuentra consumidores interesados por lo natural y lo sano. Se puede encontrar a consumidores de esas características buscando productos que proyecten esa imagen entre los productos ofrecidos en supermercados. Se los puede encontrar también buscando experiencias que impliquen contacto con la naturaleza por lo que será ventajoso asociarse con la oferta turística existente en la zona para tener un canal de acceso a las personas que visiten la zona de Aguaytía.

4.6. ANÁLISIS TÁCTICO DE MARKETING

En base a la información recogida de los asociados y de la investigación de fuentes secundarias se obtuvo información y se proponen medidas, acordes con el análisis estratégico, que permitan implementar la estrategia de marketing en el mediano plazo a través de las 4Ps del marketing.

También se ha utilizado la información recogida sobre el comportamiento del mercado brasilero, que puede ser una alternativa interesante como destino futuro de exportaciones.

4.6.1 Producto

Es el aspecto central sobre el que puede girar la estrategia de segmentación, pues se busca crear un producto diferenciado que ataque a un segmento particular. Se analizan los dos aspectos del producto: el producto central, y el producto aumentado.

4.6.1.1 Producto central: la conserva de palmito en frascos de vidrio.

Características generales del producto:

El producto debe enfocarse en resaltar su imagen de natural y en cuanto sea posible hacerlo (mediante la concesión de una certificación) remarcar el aspecto ecológico y orgánico. En cuanto al aspecto, los tallos visibles en el envase de vidrio deben verse lo más homogéneos posible.

Acorde con la estrategia recomendada, el producto debe presentarse como un producto ecológico, natural, y luego de conseguir la certificación adecuada orgánico. Es importante resaltar estas características pues deberían constituirse como los pilares en la construcción del posicionamiento del producto.

Presentación y envase:

Como se mencionó en el análisis de la competencia mediante el esquema de Porter, los palmitos en conserva se comercializan principalmente en envases de vidrio transparente, en hasta tres presentaciones: 190 g, 250-280 g y 410-450g, siendo el tamaño pequeño y grande los presentes en todas las marcas. La asociación debe proveer al menos los dos tamaños principales en pesos similares a los que se presentan en el mercado.

Algunas marcas ofrecen también la presentación grande para palmitos en rodajas, presentación en la que también debería incursionarse pues permitiría reutilizar algunos palmitos enteros que no satisficieron los requerimientos de longitud y/o calibres requeridos.

Según la información levantada en la asociación, el producto ha sufrido varias modificaciones a lo largo del tiempo inclusive con cambio de marcas. Es imperativo que esto no continúe. Se debe aún realizar un pequeño estudio para determinar si la marca actual “Biolux” es adecuada pues el nombre no permite asociar fácilmente ni la empresa ni el producto.

Se muestran fotos de las presentaciones de la competencia y del producto de la asociación.

Tamaño grande: 410-450gr
marcas comerciales



Tamaño grande: 410-450gr
marcas propias de los supermercados



Tamaño mediano (280 g)
marcas
comerciales

(la presentación de Cosecha de Oro no circula actualmente en el mercado)



Tamaño pequeño (190gr)
(líneas comerciales)



Palmito fresco



Figura 9. Presentaciones de palmito en supermercados

De lo que se presenta en el mercado local se observa que las presentaciones de las líneas comerciales son bastante sobrias y las etiquetas son transparentes (que permiten mejor visualización del producto) con un estilo minimalista: marca, logo, nombre del producto y peso. El estilo es diferente en las líneas propias de los supermercados, con etiquetas sin transparencia e incluyendo fotos referenciales. El producto podría adoptar el primer formato para que no se confunda con los productos de supermercado que suelen tener un imagen de marca basada principalmente en el aspecto económico y de promoción.

Para estar de acuerdo con lo observado las reglas del etiquetado exigidas por ley, en la parte posterior de la etiqueta debe visualizarse claramente los aspectos nutricionales. Se puede utilizar espacio para incluir las certificaciones pero además podría incluirse un link o código QR para poder obtener más información del producto.

Se ha observado también que algunas marcas ofrecen los palmitos en latas, en presentaciones de 800gr y 1.5kg, destinados a ventas al segmento HORECA y en algunos casos exportación.

Para un horizonte futuro, con ventas hacia el exterior, se debe considerar que los supermercados externos tienen requerimientos muy específicos de calidad. La mayoría exige además del HACCP certificaciones propias de los países en los que se localizan o específicas a la cadena de supermercados.

Debido a que el palmito proviene de una planta típica de selva, en muchos países también se exigirá demostrar como parte del certificado de origen que la conserva no haya sido producida con una materia prima extraída de selva virgen, es decir que no provenga de palmito silvestre. En Brasil, por ejemplo, el experto nos confirmó que constituye una exigencia indispensable demostrar que el palmito fue cultivado en terrenos de reforestación.

4.6.1.2 Producto aumentado

Debido a que existe una gran variedad de marcas en el mercado con características similares, la estrategia recomendada de segmentación puede utilizar el producto aumentado como elemento que permita alcanzar y diferenciarse en el segmento.

Como se mencionó, el producto tiene como target los consumidores que queriendo comer productos saludables no tienen el tiempo y los conocimientos de cómo hacerlo y a los que si interesa el impacto de sus acciones sobre su entorno.

Una propuesta para lograrlo sería elaborar una página web / Facebook en la que se:

- 1) Describa a la empresa, su proceso productivo y se resalten las características ecológicas y alimenticias del producto.
- 2) Se resalten las ventajas que se tiene por adquirir un producto a una asociación: justiprecio para el agricultor y desarrollo sostenible.
- 3) Se realice una demostración audiovisual de los métodos de cultivo y procesamiento.
- 4) Se ofrezcan recetas novedosas (se podría ofrecer renovarlas estacionalmente) en las que se utilice el palmito, calculando tiempo de preparación, valores alimenticios y tiempo de preparación. Se podría incluir además una sección para compartir experiencias en la preparación de las recetas.
- 5) Se ofrezca la venta directa del producto al público y/o al segmento HORECA.

Sobre la base de la entrevista al experto brasilero se pueden plantear algunas estrategias que podrían replicarse, al realizar un bechmarking al desempeño de las pequeñas empresas productoras en Brasil.

- 1) Posicionar el producto, contando para esto de apoyo gubernamental, dentro de una marca paraguas genérica (podría llamarse también una certificación) que agrupe a los pequeños agricultores de zona de selva, en los que se realiza un cultivo ecológico, en empresa familiar, a pequeña escala y que permite el desarrollo de los agricultores.
- 2) Referir en el envase el impacto que significa la compra del producto. Se debe elegir un slogan adecuado como por ejemplo “Producido por pequeñas comunidades amazónicas” o algo asimilar con el que se busque sensibilicen al usuario, para que al comprar el producto sienta que está comprando más que solo un alimento saludable. Apelar a la conciencia social del potencial comprador para que sienta que su compra es más que solo el producto físico. Debería incluirse en el envase un link a una página web con mayor información.

4.6.2 Plaza

En el corto plazo la asociación debe apuntar al mercado local, buscando minimizar los intermediarios para no encarecer el producto. El canal tradicional con muchos intermediarios no es el recomendado para un producto gourmet en el cual el precio es algo elevado para las costumbres del consumidor; se refuerza esta idea mediante la comprobación que no se ha encontrado este producto (en otras marcas) en los mercados mayoristas (mercado mayorista Santa Anita) ni minoristas tradicionales.

Supermercados

Entre los canales modernos cortos, el más conveniente debido a los volúmenes que involucra están los supermercados, por lo que se debe apuntar a ellos como canal principal de ventas. En los supermercados se encuentran además zonas especializadas para venta de productos de corte gourmet como las conservas de palmito.

En este caso, el esfuerzo de venta final lo realizará el supermercado, pero será indispensable que la asociación lleve un adecuado control del flujo de ventas para abastecer adecuadamente el producto.

Las ventas a través de supermercados estarán supeditadas a la consecución de características mínimas de calidad en el producto, instalaciones y en el proceso pues los supermercados realizan inspecciones para garantizar la calidad de sus productos. Deberá tenerse en cuenta que este canal de venta podría exigir ofrecer periódicamente promociones (descuentos) adicionales.

Tiendas especializadas

Otros canales de distribución a considerar son la venta a través tiendas especializadas y la venta directa.

En el caso tiendas especializadas, serán las tiendas de productos naturales y orgánicos a las que se debería apuntar. Existen tanto aquellas con locales físicos como solo virtuales. Algunas de las tiendas existentes en el mercado limeño son:

1. A tu casa orgánico (solo online)
2. biopoint.pe (solo online)
3. Campos de Vida
4. ecotienda.pe (solo online)
5. Flora & Fauna
6. La Bodega Orgánica
7. La Calandria
8. La colorada
9. La Esquina verde
10. La Sanahoria
11. limaorgánica.pe (solo online)
12. Madre Natura
13. Mara Biomarket
14. Natural Store
15. Punto Orgánico
16. Salvia
17. Shanti
18. Vacas Felices
19. Vista del valle

En Lima también se encuentra numerosas ferias y mercadillos de productos orgánicos y ecológicos. Este mercado se ha consolidado en los últimos años debido a que su público objetivo son personas que buscan alimentos saludables y naturales, que según lo analizado corresponde al mercado objetivo al que debe apuntar la asociación. Será conveniente explorar contactos comerciales en alguna de ellas pues la mayoría de las personas que comercializan son:

a) productores de su propia línea de diversos alimentos o

b) comercializadores de diferentes productos y líneas. En un recorrido que se hizo por algunos de estos locales se encontró interés en los comerciantes por conocer sobre el palmito.

Se listan algunas de estos puntos de venta:

1. El Polo Green
2. Bioferia de Miraflores
3. Eco Market Surco
4. Bioferia Mercado saludable de la Molina
5. Bioferia de Surquillo
6. Feria ecológica de Barranco
7. Eco market San Isidro

Venta directa

Debido a que esta alternativa es bastante costosa y además la asociación tiene poca variedad de productos, en caso de adoptar esta estrategia complementaria, lo recomendable sería considerar el alquiler de un pequeño local en Lima que permita solo el almacenaje de productos para una pronta entrega, y efectuar el trabajo de mercadeo a través de medios digitales.

La situación desencadenada por la pandemia de 2020 ha potenciado la penetración de medios digitales para la comercialización de productos, por lo que esta opción puede también considerarse una alternativa válida. La principal ventaja reside en la reducción de muchos de los costos fijos asociados a un local y personal y la posibilidad de aumentar los precios de venta al reducirse los intermediarios.

Venta a través de asociación con otras empresas

Como se mencionó en las estrategias genéricas, se puede acceder también a consumidores del segmento de interés entre los turistas, por lo que generar asociación y convenios con operadores turísticos permitirá un canal adicional de ventas.

Venta en el mercado externo

Si la asociación consigue certificarse adecuadamente y aumentar y estabilizar sus volúmenes de producción puede conseguir colocar sus productos en el mercado exterior.

En el mercado externo Ecuador es el principal participante con más de 61 millones de US\$ al año 2017, correspondiendo a un 58.8% del mercado global.

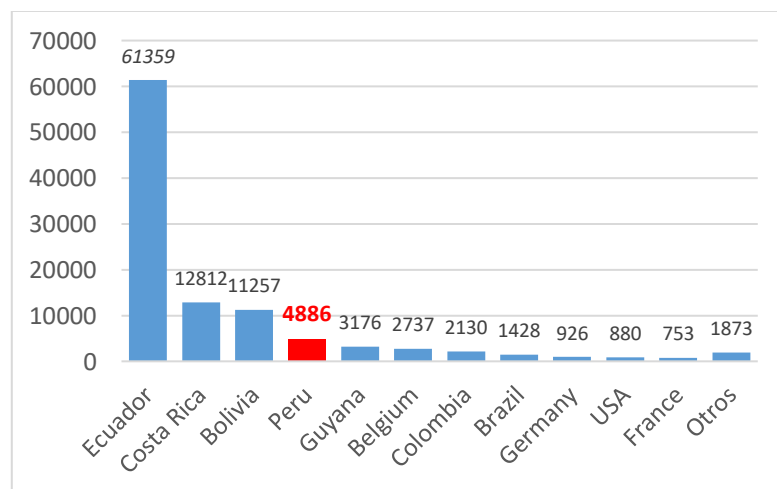


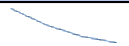







Figura 10. Exportaciones mundiales de palmito según país en 2017

Fuente: TRADEMAP (2019)

Aunque la participación peruana puede parecer un poco relegada, la presencia de exportaciones peruanas ha demostrado un gran dinamismo. En los últimos años, muchos países han mostrado una tendencia decreciente, sin embargo, Perú ha revelado una tendencia contraria

La tendencia se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 14. Tendencias exportaciones mundiales de palmito por país (2014-2017)

Países	2014	2015	2016	2017	Tendencia
Ecuador	81919	71649	65649	61359	
Costa Rica	15887	15765	13273	12812	
Bolivia	16302	15099	11503	11257	
Perú	4194	3722	4282	4886	
Guyana	2570	2550	2719	3176	
Bélgica	3502	3107	3840	2737	
Colombia	2795	2680	2279	2130	
Brasil	2397	1900	2173	1428	

Fuente: Elaboración propia con datos de TRADEMAP (2019)

En 2011 los principales mercados externos estaban de exportaciones peruanas estaban en Argentina, Francia, y España. Con el paso del tiempo los mercados español y argentinos perdieron fuerza. El último año, sin embargo, se ha recuperado un poco el mercado español, pero sobre todo se ha conseguido consolidar presencia en EEUU y los Países Bajos, que suelen considerarse un hub de distribución en Europa. El mercado francés ha mantenido su importancia para las exportaciones peruanas acorde con su importancia en el mercado global del producto. Futuras exportaciones del producto deberán apuntar a ese mercado en el que el palmito es un producto consolidado, pero además no menospreciar otros mercados europeos.

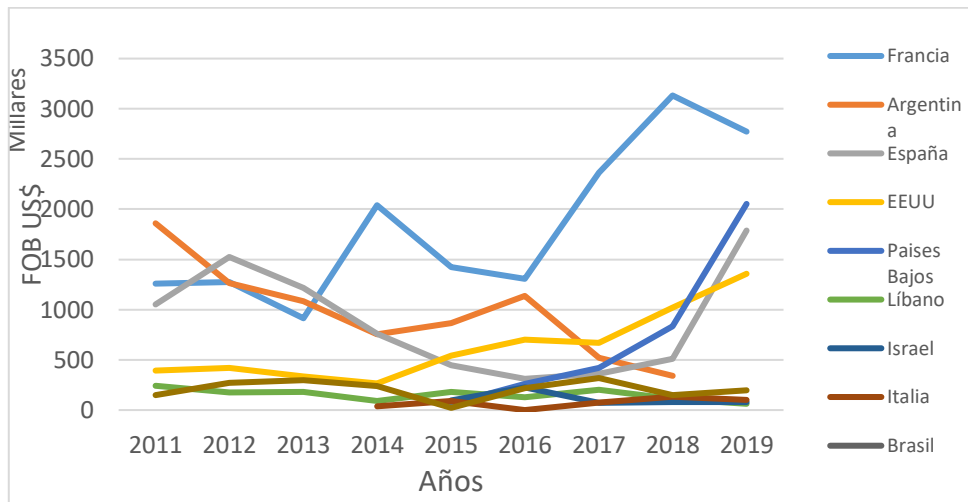


Figura 11. Evolución de las exportaciones peruanas de palmito según país (2011-2019)

Fuente: Elaboración propia con datos de SUNAT

Se listan a continuación algunos productos de conserva de palmito presentes en el mercado francés. Se puede notar la gran cantidad de marcas y presentaciones. En aquellas marcas ya establecidas en el mercado (más antiguas) el envase de metal se usa sin generar mayores problemas para la venta.

	<p>Marca: Artisans du Monde (red francesa de asociaciones locales de comercio justo)</p> <p>Presentación: Frasco 410g</p> <p>Origen: Perú</p> <p>Certificación EU Organic</p>	 <p>Marca: Casino</p> <p>Punto de ventas: Supermarkets GeantCasino</p> <p>Presentación: Lata de 400gr</p> <p>Origen: Perú</p>
	<p>Marca: Winny</p> <p>Presentación: Lata de 400gr</p> <p>Origen: Perú</p>	 <p>Marca d'aucy</p> <p>Presentaciones: Latas 400gr/220gr</p> <p>Certificación: Green dot, Recogido a mano</p>

<<continuación>>





 <p>Notre Jardin Cœurs de palmiers Tranchés</p>	<p>Marcas: Notre Jardin, Marque-Repère</p> <p>Presentación: 250gr, 400gr</p> <p>Origen: Ecuador</p>	 <p>Carrefour Cœurs de Palmiers Tendres</p>	<p>Marca: Carrefour</p> <p>Presentación: 410g, 250g, 450 ml</p> <p>Origen: Costa Rica, Ecuador</p>
 <p>Géant Vert CŒURS DE PALMIERS</p>	<p>Marca: Geant Vert (Green Giant)</p> <p>Presentación: 110gr (cubos). 220g</p> <p>Origen: Costa Rica</p>	 <p>LA CIMA CŒUR DE PALMIER</p>	<p>Marca: La Cima</p> <p>Presentación: Lata 400g</p> <p>Origen: Costa Rica</p>
 <p>Auchan CŒURS de palmier sauvage</p>	<p>Marca: Auchan</p> <p>Presentación: Lata 400g</p> <p>Origen: Colombia</p>		

Figura 12. Presentaciones de conserva de palmito en mercado francés

Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos en www.openfoodfacts.com

4.6.3 Precio

En cuanto al precio, debido a la relativa homogeneidad de precios, es recomendable ofrecer un precio competitivo, que sea algo inferior al nivel de las marcas ya conocidas pero que tampoco sea significativamente menor. La imagen que se debe generar del producto no debe ser el de un producto barato sino de un producto diferente y especializado.

Como se había mostrado en el acápite sobre rivalidad entre empresas, el rango de precios de los productos presentes en los supermercados es reducido, por lo que deberá analizarse si un nivel de precios superior a aquellos presentes en Makro y similar a los de Plaza Veá, Metro y Tottus es suficientemente rentable para la asociación.

Tabla 15. Precios de palmito en principales Supermercados

Producto	Marca	Peso	PlazaVea	Vivanda	Metro	Wong	Tottus	Makro
Conserva	BELL'S	430 gr	10.99	10.99				
Conserva	COSECHA DE ORO	190 gr			7.70	7.69		
Conserva	COSECHA DE ORO	410 gr			10.50		10.90	8.76
Conserva	VALLE FERTIL	190 gr	7.50	8.50	9.00	9.50	9.49	
Conserva	VALLE FERTIL	280 gr	9.99	11.50	10.45	11.50		8.99
Conserva	VALLE FERTIL	450 gr	12.99	14.90	14.69	14.90	13.05	11.10
Conserva	WONG	410 gr				12.50		
Palmito fresco	EL HUERTO	250 gr	13.99	13.99		15.00		
Conserva en rodajas	COSECHA DE ORO	410 gr				10.99		
Conserva en rodajas	WONG	410 gr				12.50		

Fuente: Elaboración propia

En caso se decida optar por una estrategia en la cual el producto sea ofrecido con un diferencial de precios superior al promedio de mercado, debe justificarlo mediante el refuerzo de la definición del producto, enfatizando las características saludable y ecológico. Identificar al producto como orgánico permite un mejor nivel de precios por lo que se puede aprovechar este argumento una vez conseguida la certificación adecuada. Otra estrategia observada en los productos que se venden en mercados externos es generar una sub-línea “especializada” o “premium” en el producto, con lo cual se pueden justificar precios ligeramente mayores. En el mercado brasilero por ejemplo existe un proveedor exclusivo de un palmito de características de tamaño particulares que atiende a una sola razón social de restaurantes, y es mediante esta exclusividad que se sustenta un notable diferencial de precios.

En algunas marcas del mercado externo se observó la presentación de rodajas, esto también podría aplicarse a los producido por la asociación de tal manera que incluya algunos productos que por calibre o longitud no calificarían para ser envasados como un producto standard. La presentación en rodajas se debe ofrecer como un diferencial al ser una presentación lista (ya cortada) para el consumo en ensaladas.

Ya que la mayoría de supermercado manejan un margen sobre las ventas de aproximadamente un 35-40%, manejando un producto se podría ofrecer a un supermercado un producto a un precio 7.50 soles, de tal manera que sea ofrecido al público final a S/ 12.50. Tener de cliente a un supermercado permitiría a la asociación utilizar su planta a mayor capacidad, y con la economía de escala reduciría sus costos de operación. Este precio es 7% mayor al precio al que se llegan a vender actualmente los frascos de conservas de palmito, pero hay que considerar que con una mejora en la escala productiva los costos de producción se reducirían lo que incrementarían aun en mayor medida ese margen.

En cuanto al mercado externo, a nivel global, se ha observado tanto una reducción de los precios pagados en el mercado externo, como de volúmenes. Esta reducción de precios también ha afectado a las exportaciones peruanas, pero se ha compensado con el incremento de volúmenes contraria a la tendencia mundial, lo indica un incremento de participación de las exportaciones peruanas.

Tabla 16. Volúmenes, precios y montos de exportaciones peruanas de palmito por empresa (2011-2019)

	Años									% var ult. Año
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Caynarachi SA										
US\$			115,200			287,395	1,579,640	4,135,799	6,691,916	62%
Kg			35,618			101,023	679,610	1,676,049	3,020,687	80%
US\$/kg			3.23			2.84	2.32	2.47	2.22	-10%
Cooperativa Agroindustrial del palmito (APROPAL)										
US\$	1,148,642	1,508,809	1,231,816	1,764,082	1,345,137	1,390,275	1,470,604	1,221,355	1,177,607	-4%
Kg	467,811	575,180	444,611	698,498	523,411	553,540	627,723	513,723	435,419	-15%
US\$/kg	2.46	2.62	2.77	2.53	2.57	2.51	2.34	2.38	2.70	14%
Agro industrial San Pedro										
US\$		1,174,823	1,035,828	1,410,532	1,173,854	976,399	771,472	691,893	524,645	-24%
Kg		417,679	352,962	489,876	410,790	358,012	313,295	264,771	207,810	-22%
US\$/kg		2.81	2.93	2.88	2.86	2.73	2.46	2.61	2.52	-3%
Conservera Amazónica SA (CAMSA)										
US\$	2,218,714	1,688,058	1,418,544	892,777	1,094,840	1,439,121	581,877	401,783		
Kg	683,040	510,265	409,247	257,386	293,568	369,786	150,330	114,300		
US\$/kg	3.25	3.31	3.47	3.47	3.73	3.89	3.87	3.52		
VIRU SA										
US\$			0	2	108,496	188,330	593,543	3,492	1,566	-55%
Kg			2	2	31,037	67,514	222,949	1,265	723	-43%
US\$/kg			0.00	1.00	3.50	2.79	2.66	2.76	2.17	-22%
Otros										
US\$	1,586,023	569,097	342,482	126,719			9,199	5,567	12,952	133%
Kg	565,796	198,901	141,646	47,177			4,393	1,700	4,127	143%
US\$/kg	2.80	2.86	2.42	2.69			2.09	3.27	3.14	-4%
Total US\$	4,953,379	4,940,787	4,143,870	4,194,112	3,722,327	4,281,520	5,006,335	6,459,889	8,408,686	30%
Total Kg	1,716,647	1,702,025	1,384,086	1,492,939	1,258,806	1,449,875	1,998,300	2,571,808	3,668,766	43%
Prom US\$/kg	2.89	2.90	2.99	2.81	2.96	2.95	2.51	2.51	2.29	-9%

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de SUNAT

Cuando la empresa pueda incursionar en la exportación deberá apuntar a mercados en los que se pague más por el producto como algunos mercados en los que el palmito parece recién estar ganando popularidad.

Se listan los 15 países con mayor volumen de importaciones durante el año 2018.

Tabla 17. Montos, volúmenes y precios promedio de importaciones mundiales de palmito por país (2018)

País	Miles US\$	Tons	Precio US\$/kg
Chile	21949	11948	1.84
Francia	30270	11938	2.54
Estados Unidos	20136	6722	3.00
Argentina	10883	6205	1.75
España	4521	2356	1.92
Canadá	3819	1690	2.26
Israel	3603	1369	2.63
México	2073	883	2.35
Bélgica	2337	863	2.71
Arabia Saudita	669	695	0.96
Uruguay	1211	651	1.86
Emiratos Árabes Unidos	927	383	2.42
Reino Unido	909	327	2.78
Líbano	1058	321	3.30
Países Bajos	1124	292	3.85

Fuente: Elaboración propia con datos TradeMap

4.6.4 Promoción

En el mercado local se deben analizar dos modos de acción: focalizada en la cadena de venta y en desarrollo del mercado.

En cuanto a la promoción en el canal de ventas, se ha establecido que el principal canal de venta deben ser los supermercados, los cuales realizan campañas periódicas promocionales a través de descuentos y utilización de impulsadoras.

Según el portal indeed.com el salario mensual de una impulsadora oscila entre S/ 930-1100 por lo que no sería conveniente para la asociación adoptar esta estrategia en un inicio debido a que los altos costos no podrían ser asumidos. La alternativa de ofrecer campañas de descuentos puede ser una estrategia más efectiva toda vez que muchas veces es el precio el principal factor en la elección de compra. De ser propuesta esta estrategia por el supermercado deberá ser aceptada por la empresa para poder impulsar sus ventas.

Si la asociación incursiona en un canal de venta directa o apoyada en una página en redes sociales, debe ser consistente en mantener su presencia en estos medios. Pueden diseñarse campañas promocionales, no solo a nivel de descuentos estacionales o por volumen, sino también con sorteos, o participación de los clientes a través de llenado de encuestas, compartir el link de la página o incluir las menciones y “like” en la página relacionada. Este tipo de campaña puede ser mucha más económica y el público objetivo está entre las personas que utilizan intensivamente las redes sociales para generar su decisión de compra. Los “*influencers*” se han convertido últimamente en un canal efectivo de llegar a mucho público y su utilización debe ser considerada.

En cuanto a la promoción para desarrollo de mercado, la asociación debe asegurar su participación en la mayor cantidad de ferias locales y regionales posibles. Las ferias son un efectivo método para hacer difusión del producto, pero también para genera contactos.

La feria Expoamazónica es una excelente oportunidad de difusión del producto. Esta feria organizada desde el 2011 por el Consejo Interregional Amazónico (CIAM), ha tenido bastante visibilidad, logrando el mayor record de asistencia el año 2019, con más de 118 mil visitantes (muy superior a las 50 mil proyectados) y 3500 visitantes foráneos, lo que generaron ventas en la misma feria por más de 5 millones de soles y concertación de negocios en las ruedas de negocios por más de 60 millones de soles.

Otra feria importante en la que la asociación puede participar es la ExpoAlimentaria, organizada por la Asociación de Exportadores (ADEX), que el año 2019 consiguió negociar

alrededor de 800 millones de dólares con 3500 visitantes internacionales. La feria también tiene una versión digital de presencia perenne y una plataforma de venta electrónica.

En un inicio la participación en una feria puede estar fuera del presupuesto permitido por la asociación, pero podría participar de manera indirecta como empresa representativa de la región Ucayali ya que muchas veces el gobierno regional participa en ferias nacionales con delegaciones formadas por productores representativos.

En el mediano plazo, las ferias internacionales también deben ser consideradas. Las principales en Francia, primer mercado consumidor del palmito, son:

- a) Gourmet Sélection, especializada en productos finos
- b) Salon International de l'alimentation (SIAL)

V. CONCLUSIONES

1. El trabajo de investigación ha permitido realizar un análisis estratégico de la Asociación de productores de palmito de Aguaytía, permitiendo determinar algunas estrategias que permitirán a la asociación consolidarse y crecer. Se ha determinado que la asociación tiene una debilidad institucional y que es necesario su fortalecimiento institucional para poder acceder a mejores mercados. Además, tiene carencias de infraestructura y un tamaño reducido que ha limitado su acceso a oportunidades financieras que apoyen su crecimiento. Su reducido mercado impacta sobre sus costos de operación, reduciendo su margen, lo que ha limitado implementar acciones conducentes a un desarrollo sostenido.

2. Se identificaron las fuerzas y actores participantes en el entorno de la asociación. En el caso de los competidores, se determinó que la asociación no se encuentra amenazada por ellos dependiendo por el contrario de su propio crecimiento y de sus propias estrategias y tácticas para poder superar sus debilidades y amenazas. En el caso de los clientes y proveedores se la asociación tiene una posición débil sin poder de negociación. No se detectó en el corto plazo amenaza de productos sustitutos y más bien el palmito de pijuayo puede posicionarse como sustituto de otros productos. Con el análisis del sector generado, la estrategia más adecuada debe ser la de enfoque que permitiría mantener el crecimiento de la asociación en un nicho pequeño sin competir directamente con empresas más grandes.

3. Con el análisis FODA se han también identificado que además de la debilidad institucional, ha sido la infraestructura de la planta de procesamiento y el tamaño (asociados y hectáreas cultivadas) factores limitantes en el desarrollo de la asociación. Se determinó, sin embargo, la existencia de suficientes oportunidades para revertir esta situación, aunque siempre dependientes de un inicial fortalecimiento institucional. Conseguido este, se podrá gestionar con apoyo de organismos gubernamentales planes de ampliación y mejora de manejo de cultivos y mejora de infraestructura para acceder a realizar ventas directas, en supermercados y un futuro al exterior. Este análisis fue elaborado en un panel con los asociados lo que ha permitido que se logre un primer paso hacia la necesaria integración de

los asociados y su compromiso en la utilización de un planeamiento estratégico como una guía de acción a largo plazo.

4. La información recogida también permite afirmar que el cultivo cuenta con las características físicas para ser comercializado exitosamente en el mercado local e internacional. El rendimiento es un problema que afecta a los asociados y esto es debido a la falta de capacitación en manejo agronómico. En cuanto a la parte de la industrialización será necesario mejorar la infraestructura para poder cumplir con los requerimientos que hacen los grandes compradores como los supermercados. Cuando en un futuro se intente acceder a los mercados extranjeros – siendo el francés el de mayor volumen – será necesaria conseguir certificaciones de calidad. La consecución de una certificación orgánica será fundamental para conseguir nichos en el mercado internacional.

5. Se han determinado algunas estrategias desprendidas del análisis de marketing, tanto para el mercado interno como externo. Es importante que el producto sea identificado como producto saludable, orgánico y respetuoso del ambiente. Los nichos de mercado de productos ecológicos/orgánicos ofrecen una opción interesante pues esa estrategia ha permitido el desarrollo de mercados a otros productos. El comercio electrónico fue una opción planteada en el estudio pues implica costos bajos implementación y mejora rentabilidad al reducir intermediarios.

6. En los aspectos del análisis de marketing, el estudio mostró que el precio que se puede conseguir en los supermercados locales sería de al menos 7% superior al máximo actualmente conseguido con lo que se mejoraría la rentabilidad. Esto podría ser considerablemente mayor si se aprovecha la economía de escala reduciendo costos de producción. En cuando a la fase de cultivo y cosecha, compartir los conocimientos de métodos de cultivo y cosecha entre los asociados podría aumentar en al menos un 15% el valor de los tallos que entregan a la planta. En lo referente a mercados internacionales, los precios analizados indican que se debe apuntar no solo al mercado francés sino también a aquellos en los cuales el producto está apenas ganando popularidad y que están pagando mejores precios como Bélgica, Holanda y Líbano.

VI. RECOMENDACIONES

1. El presente estudio ha determinado que el objetivo principal que debe buscar la asociación en el corto plazo es el fortalecimiento institucional, la institucionalización real de la asociación con una participación más activa de más socios. Este primer paso es clave para afianzar el compromiso de los asociados con las estrategias y la consecución de los objetivos.
2. Se recomienda aprovechar el apoyo del gobierno regional para poder utilizando su patrocinio acceder a apoyo y fondos para a) mejora de instalaciones y b) mejora en el manejo de cultivo.
3. En este sentido es recomendable aprovechar los contactos interinstitucionales para conseguir expertos con experiencia en palmito a los que se le podría ofrecer una pasantía para aprender lo necesario para mejorar en estos ámbitos.
4. Es aconsejable también, que todos los socios inicien un programa de cooperación interna para compartir experiencias. Otra cosa que será de mucha utilidad es uniformizar paulatinamente los cultivos a palmitos sin espinas mediante la implementación de un vivero.
5. Será imperativo que la asociación transparente sus costos y estados financieros con los socios para acordar una escala de pagos que incentive la participación.
6. Se recomienda solicitar como parte del apoyo que ofrece el gobierno regional, capacitación técnica sobre cálculo y manejo de costos.
7. En nueva coyuntura creada por la pandemia del CoVid 19, el canal electrónico para efectuar ventas ha mostrado un gran incremento en su volumen de utilización, por lo que ahora sería más fácil utilizar este canal pues ya se ha desarrollado como una opción de utilización de aceptación general. Este canal fue planteado en el estudio, pero en el momento en que se termina este estudio continúa creciendo en importancia, por lo que podría convertirse en pieza de una futura estrategia de distribución. En tal sentido, será importante apostar por la creación de los canales virtuales de oferta del producto; ante un primer

contacto un interesado o primer comprador será importante tener un soporte que permita desarrollar un vínculo con el cliente.

8. El apoyo del gobierno regional, la manutención y mejor de la calidad del terreno e instalaciones de la fábrica y la consolidación institucional son los tres pilares sobre los que se cimentarán la implementación de las estrategias señaladas en este estudio. En la medida que estas condiciones se mantengan se podrán implementar las estrategias señaladas en este estudio. Como con la implementación de cualquier estrategia, se deben implementar planes de acción, metas cuantitativas y plazos realistas para poder hacer un seguimiento futuro y los ajustes que fueran necesarios.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

Anacleto, A., Rothbart, M., Fiorentin, N. M., Andrioli de Souza, P., & Kruger Prestes, R. 2017. Avaliação do consumo de palmito de pupunha no litoral do paraná. *Scientia Agraria*, 12(1), 25–29.

Armijo, M. 2009. *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Recuperado de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf

Calomarde, J. V. 2000. *Marketing ecológico*. Ediciones Pirámide. Primera Edición.

Departamento Técnico - COCEPA - Santa Lucía, U. 1995. Palmito. Sistemas de cultivo de pijuayo para palmitos, en Uchiza-Perú. Lima.

Dirección de Productividad Agraria DPA - Dirección Regional de Agricultura de San Martín DRASAM. 2016. Diagnóstico de la cadena de valor del cultivo de Pijuayo para palmito.

FAO. 2000. Inocuidad y calidad de los alimentos en relación con la agricultura orgánica. Retrieved from <http://www.fao.org/3/x4983s/x4983s.htm>

Guerrero, D. A. 2016. *Propuesta de Marketing para la exportación de palmito a Rusia*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Mayorga, D., & Araujo, P. 2013. *Márketing estratégico en la empresa peruana* (Tercera ed). Lima: Universidad del Pacífico.

Minetti, A. C. 2002. *Marketing de alimentos ecológicos*. Madrid : ESIC Editorial : Ediciones Pirámide. Primera edición.

Molinari, C. A. J. 2006. *Marketing agropecuario*. Thomson Learning. Buenos Aires, Argentina. Primera edición.

Porter, M. E. 1998. *Competitive Strategy Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The free press.

Rivera Villas, L. M. 1991. Marketing y comercialización agraria: Una revisión panorámica. *Agroalimentación*, (704), 260–267.

Rodrigues, A. S., & Durigan, M. H. 2007. O agronegócio do palmito no Brasil. *Circular Técnica IAPAR*, pp. 1–131. Retrieved from http://www.iapar.br/arquivos/File/zip_pdf/CT130.pdf

Sandoval, E. L., & Márquez, J. 1999. Explotación del palmito de pijuayo. *Ingeniería Industrial*, (24), 109-121. Universidad de Lima. Perú

Santa Cruz, A. G. Y. 1995. Conservación de Palmito de Pijuayo (*Bactris gasipaes* H.B.K.) en salmuera en envase de vidrio. Universidad Nacional Agraria de la Selva.

Stanton, W. J., Etzel, M. J., Walker, B. J., Carranza Garza, A., & Ortiz Staines, M. 2007. *Fundamentos de marketing* (Vol. 91). McGraw-Hill Interamericana. Retrieved from [https://www.biblio.uade.edu.ar/client/es_ES/biblioteca/search/detailnonmodal/ent:\\$002f\\$002fSD_ILS\\$002f0\\$002fSD_ILS:316225/ada?qu=EMPAQUE &ic=true&te=ILS&ps=300](https://www.biblio.uade.edu.ar/client/es_ES/biblioteca/search/detailnonmodal/ent:$002f$002fSD_ILS$002f0$002fSD_ILS:316225/ada?qu=EMPAQUE &ic=true&te=ILS&ps=300)

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) <http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-consdespade/ConsExportIAServlet?pTipoConsulta=partida&tipoDat=partida>. (consulta 01/06/2019)

Verruma-Bernardi, M. R., Moraes, C. W. S. de, Machado, C. A., Kajishima, S., & Costa, E. de Q. 2007. Análise descritiva quantitativa do palmito de pupunheira. *Acta Amazonica*, 37(4), 507–511. <https://doi.org/10.1590/S0044-59672007000400004>

Trade Map. Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC. <https://www.trademap.org/Index.aspx> (consulta el 01/06/2019)

Villanueva, J., & Toro, J. M. de. 2017. *Marketing estratégico*. Primera Edición. Ediciones Universidad de Navarra. Pamplona. España

Páginas Web

<https://www.inei.gob.pe/bases-de-datos/>

<http://webapp.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>

<https://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=65&c=pe&l=es>

<https://elcomercio.pe/economia/opinion/pbi-2019-factor-externo-christian-rodriguez-cobre-exportaciones-ecpm-noticia-664779>

<https://www.minagri.gob.pe/portal/>

<https://www.minagri.gob.pe/portal/sistemas-de-informacion>

<http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/>

<http://sistemas.minagri.gob.pe/sisap/portal2/ciudades/>

http://oima.premperhn.com/es_ES/informacion-de-mercado/reportes-por-pais/

<http://www.lamolina.edu.pe/revista-agronegocios/archivo/boletin2.pdf>

https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Ucayali

<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/informacion-regional/iquitos/ucayali.html>

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2019/sintesis-ucayali-06-2019.pdf>

<http://www.keneamazon.net/Documents/INEI/Ucayali.pdf>

<http://www.draucayali.gob.pe/agencia-agraria-de-padre-abad.html>

<http://www.draucayali.gob.pe/direccion-de-estadistica-agraria.html>

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2012/Ucayali/Informe-Economico-Social/IES-Ucayali.pdf>

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1646/libro.pdf

<https://es.climate-data.org/america-del-sur/peru/ucayali/aguaytia-49507/#climate-table>

fecha acceso 8/10/2019

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2012/Ucayali/Informe-Economico-Social/IES-Ucayali-03.pdf>

<https://www.gmpplus.org/en/certification-scheme/gmpplus-fsa-certification/>

<https://sinia.minam.gob.pe/cifras-ambientales>

<https://www.gob.pe/minagri>

<http://sigd.minagri.gob.pe/sisacin/>

<https://www.diariovoce.com.pe/45035/mejoran-eficiencia-produccion-palmito-huallaga>

<http://www.platicar.go.cr/images/buscador/documents/pdf/05/00365-manualpalmito.pdf>

https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/971/Ely_Tesis_bachiller_2017.pdf?sequence=5&isAllowed=y

<http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/PALMITO.pdf>

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/3454/65811Q7P.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<http://www.inforegion.pe/80139/gobierno-regional-de-ucayali-implementa-proyecto-productivo-de-palmito-en-aguaytia/>

<http://www.inforegion.pe/?s=palmito>

https://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/ucayali.pdf

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://dgffs.regionucayali.gob.pe/index.php/goreu-informa/notas-de-prensa/item/86-goreu-firmo-convenio-marco-con-grupo-pro-ucayali&strip=1&vwsrc=0>

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/agricultural/>

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1635/cap13/cap13.pdf

<http://www.apropal.pe/nosotros/>

<https://es.climate-data.org/america-del-sur/peru/ucayali/aguaytia-49507/#climate-table>

<http://www.inforegion.pe/118107/por-palmitos-de-aslusa-pagan-mejor-precio-en-peru-que-en-el-extranjero/>

<https://agraria.pe/noticias/se-buscan-nuevos-mercados-para-el-palmito-peruano-757>

<https://www.agrodataperu.com/2019/08/palmitos-peru-exportacion-julio-2019.html>

http://www.iiap.org.pe/upload/Publicacion/zin-aguaytia/propuesta_ZEE.htm

<https://elcomercio.pe/viu/7-lugares-adquirir-alimentos-organicos-lima-noticia-471075-noticia/>

<http://www.rochefontaine.com/les-legumes-rochefontaine#7100-C%C5%93urs%20de%20palmiers>

<https://world-es.openfoodfacts.org/producto/5400247029232/coeurs-de-palmiers-winny>

VIII. ANEXOS

ANEXO 1. Cuestionario para el censo de asociados.

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO (todos los socios)

DATOS DEMOGRÁFICOS:

Nombre : _____

Sexo : () M () F

Edad : _____

Nivel de instrucción : () Primaria
() Secundaria
() Superior

DATOS DEL CULTIVO (última cosecha):

Has. sembradas de palmito : _____

Has. sembradas con otros cultivos : _____

Tallos cosechados : _____ (en total / por ha)

Tallos procesados en la planta : _____ (en total / por ha)

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN/ANÁLISIS INTERNO:

¿Conoce usted cuantos socios tiene la Asociación? ¿A cuántos conoce usted? () Si _____ () No

¿Con que frecuencia anual se reúne usted con los socios de la Asociación? _____ veces al año

¿Conoce usted si la asociación tiene ya determinadas una misión y visión? () Si () No

¿Conoce usted si la asociación tiene establecidas algunas estrategias de largo/mediano/corto plazo? ()
Si () No

¿Le interesa participar activamente en la administración de la asociación?

() Si () No

En una escala de 1 a 5, ¿Qué tan de acuerdo/desacuerdo está con lo que se está consiguiendo hasta el momento en la Asociación?

Muy en desacuerdo (1) (2) (3) (4) (5) Muy de acuerdo

¿Cuáles cree que deben ser los objetivos PRINCIPALES de la asociación? (marque todas las que considere)

- Facilitar el procesamiento/industrialización del palmito
- Buscar mercados más rentables
- Negociar con posibles clientes para consolidar las ventas
- Gestionar las ventas en conjunto de los asociados
- Gestionar capacitaciones técnicas
- Coordinar la cantidad de siembra de cada asociado
- Coordinar la participación en ferias
- Representar al asociado ante organismos del gobierno
- Gestionar el acceso a créditos y financiamiento para proyectos
- Administrar el uso de la planta procesadora
- Gestionar la compra en conjunto de insumos y semillas
- Establecer las características que deben tener los productos para según estas determinar un precio en planta
- Gestionar los análisis y controles de calidad de los productos.
- Otros _____

¿Si la asociación se encargara de todos los objetivos que usted ha señalado, con qué frecuencia anual estaría dispuesto participar en reuniones? _____ veces al año

DATOS DEL ENTORNO/ANÁLISIS EXTERNO:

¿Conoce usted quienes son sus principales competidores?

Si No

¿Cuáles cree que ha sido las características que están hasta el momento permitiendo a otras empresas comercializar exitosamente el palmito?

- Tienen un producto que ya es conocido
- Tienen un producto que es de buena calidad
- Ofrecen precios bajos
- Tienen capital para poder sembrar grandes extensiones
- Tienen conocimientos comerciales

- () Tienen acceso a clientes porque ya les vendían otros productos
- () Tienen contactos con acopiadores y transportistas para poder gestionar grandes volúmenes
- () Tienen acceso a financiamiento
- () Otros _____

DATOS DEL PRODUCTO/COMERCIALIZACIÓN/PRECIOS:

En una escala de 1 a 5, ¿cuánto tanto conocimiento tiene de las características (calibre/tamaño/aspecto) que debe tener el palmito para ser comercializado a los acopiadores?

Ninguno (1) (2) (3) (4) (5) Bastante conocimiento

En una escala de 1 a 5, ¿Usted cree que el precio que le ofrecen los acopiadores le es rentable?

En total desacuerdo (1) (2) (3) (4) (5) En total acuerdo

En una escala de 1 a 5, ¿cuánto tanto conocimiento tiene de las características (calibre/tamaño/aspecto) que debe tener el palmito envasado para ser comercializado en supermercados y tiendas?

Ninguno (1) (2) (3) (4) (5) Bastante conocimiento

En una escala de 1 a 5, ¿cuánto conocimiento tiene de como enviar/transportar el producto a mercados en otras ciudades?

Ninguno (1) (2) (3) (4) (5) Bastante conocimiento

En una escala de 1 a 5, ¿cuánto conocimiento tiene de las características que debe tener un producto orgánico/ecológico?

Ninguno (1) (2) (3) (4) (5) Bastante conocimiento

En una escala de 1 a 5, ¿cuánto conocimiento tiene de los requisitos de calidad que exigen los mercados extranjeros?

Ninguno (1) (2) (3) (4) (5) Bastante conocimiento

DATOS ADICIONALES:

Si la asociación consiguiera un contrato de venta, que implicara que aumente el volumen de siembra, ¿estaría de acuerdo en hacerlo?

Muy en desacuerdo (1) (2) (3) (4) (5) Muy de acuerdo

Si para realizar la venta a través de la asociación fuera necesario formalizar su actividad comercial ante SUNAT, ¿Estaría de acuerdo en formalizar su actividad?

Muy en desacuerdo (1) (2) (3) (4) (5) Muy de acuerdo

Si se estableciera mediante un plan estratégico: visión, misión y estrategias, ¿estaría dispuesto a comprometerse en seguirlo?

Muy en desacuerdo (1) (2) (3) (4) (5) Muy de acuerdo

Si para conseguir algún objetivo del plan fuera necesario realizar un aporte/inversión, ¿estaría dispuesto a hacerlo?

Muy en desacuerdo (1) (2) (3) (4) (5) Muy de acuerdo

ANEXO 2. Tabulación de resultados del censo.

CUESTIONARIO PARA ANÁLISIS ESTRATÉGICO (censo a socios activos)																
Entrevistado:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Prom	% Si	% No
DATOS DEMOGRÁFICOS:																
Nombre																
Sexo	M	M	M	M	F	M	M	M	F	M	F	M	F		M: 69%	F: 31%
Edad																
Nivel de instrucción	Ning	Prim	Secun	Secun	Ning	Ning	Prim	Secun	Prim	Secun	Secun	Prim	Secun		Ning	23%
															Prim	31%
															Secun	46%
															Sup	0%
DATOS DEL CULTIVO (última cosecha):																
Has. sembradas de palmito	3	2	1	1	1	3	1	3	3	1.5	1	5	3	28.5		
Has. sembradas con otros cultivos	1	0.5	0.5	0.5		1		1			0.5	0.5	0.5	6		
Tallos cosechados																
Tallos procesados en la planta																
DATOS DE LA ORGANIZACIÓN/ANÁLISIS INTERNO:																
¿A cuántos socios conoce usted?	8	13	10	15		18	15	12	10	12	10	18	13	12.83		
¿Con que frecuencia anual se reúne usted con los socios de la Asociación?	3	6	10	5		5	5	5	5	5	3	2	2	4.67		
¿Conoce usted si la asociación tiene y a determinadas una misión y visión?	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No		8%	92%
¿Conoce usted si la asociación tiene establecidas algunas estrategias de largo/mediano/corto plazo?	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No		0%	100%
¿Le interesa participar activamente en la administración de la asociación?	No	No	Si	No	No	Si	Si	Si	No	No	No	No	No		31%	69%
En una escala de 1 a 5, ¿Qué tan de acuerdo/desacuerdo está con lo que se está consiguiendo hasta el momento en la Asociación?	3	2	3	1		3	1	1	3	3	1	3	3	2.25		

CUESTIONARIO PARA ANÁLISIS ESTRATÉGICO (censo a socios activos)																	
Entrevistado:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Prom	% Si	% No	
¿Cuáles cree que deben ser los objetivos PRINCIPALES de la asociación? (marque todas las que considere)																	
Facilitar el procesamiento/industrialización del palmito	1	1	1	1		1	1		1	1	1	1			77%	23%	
Buscar mercados más rentables		1	1	1		1	1	1							46%	54%	
Negociar con posibles clientes para consolidar las ventas	1		1	1		1		1				1	1		54%	46%	
Gestionar las ventas en conjunto de los asociados							1	1			1				23%	77%	
Gestionar capacitaciones técnicas	1	1		1		1	1			1					46%	54%	
Coordinar la cantidad de siembra de cada asociado									1	1	1	1	1		38%	62%	
Coordinar la participación en ferias		1													8%	92%	
Representar al asociado ante organismos del gobierno															0%	100%	
Gestionar el acceso a créditos y financiamiento para proyectos								1					1		15%	85%	
Administrar el uso de la planta procesadora		1		1			1		1				1		38%	62%	
Gestionar la compra en conjunto de insumos y semillas															0%	100%	
Establecer las características que deben tener los productos para según estas determinar un precio en planta												1			8%	92%	
Gestionar los análisis y controles de calidad de los productos.			1												8%	92%	
Otros																	
¿Si la asociación se encargara de todos los objetivos que usted ha señalado, con qué frecuencia anual estaría dispuesto participar en reuniones?	6	15	10	13		10	10	10	8	8	4	4	4	8.50			

CUESTIONARIO PARA ANÁLISIS ESTRATÉGICO (censo a socios activos)																
Entrevistado:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Prom	% Si	% No
DATOS DEL ENTORNO/ANÁLISIS EXTERNO:																
¿Conoce usted quienes son sus principales competidores?	No	No	No	No		No	No	No	No	No	No	No	No		0%	100%
¿Cuáles cree que ha sido las características que están hasta el momento permitiendo a otras empresas comercializar exitosamente el palmito?																
Tienen un producto que ya es conocido	1	1	1	1		1	1								46%	54%
Tienen un producto que es de buena calidad			1	1		1		1		1					38%	62%
Ofrecen precios bajos	1	1		1		1	1	1				1	1		62%	38%
Tienen capital para poder sembrar grandes extensiones												1	1		15%	85%
Tienen conocimientos comerciales		1	1						1		1	1			38%	62%
Tienen acceso a clientes porque ya les vendían otros productos							1			1					15%	85%
Tienen contactos con acopiadores y transportistas para poder gestionar grandes volúmenes			1												8%	92%
Tienen acceso a financiamiento	1					1		1	1	1	1	1	1		62%	38%
Otros																
DATOS DEL PRODUCTO/COMERCIALIZACIÓN/PRECIOS:																
En una escala de 1 a 5, ¿cuánto tanto conocimiento tiene de las características (calibre/tamaño/aspecto) que debe tener el palmito para ser comercializado a los acopiadores? Ninguno (1) (2) (3) (4) (5) Bastante conocimiento	3	2	3	2		3	3	2	2	2	2	2	2	2.33		
En una escala de 1 a 5, ¿Usted cree que el precio que le ofrecen los acopiadores le es rentable? En total desacuerdo (1) (2) (3) (4) (5) En total acuerdo	2	1	2	1		3	2	1	1	1	2	1	1	1.50		
En una escala de 1 a 5, ¿cuánto tanto conocimiento tiene de las características (calibre/tamaño/aspecto) que debe tener el palmito envasado para ser comercializado en supermercados y tiendas? Ninguno (1) (2) (3) (4) (5) Bastante conocimiento	2	2	1	3		3	2	2	2	2	2	2	2	2.08		
En una escala de 1 a 5, ¿cuánto conocimiento tiene de como enviar/transportar el producto a mercados en otras ciudades? Ninguno (1) (2) (3) (4) (5) Bastante conocimiento	1	2	1	2		2	1	2	3	2	3	2	3	2.00		
En una escala de 1 a 5, ¿cuánto conocimiento tiene de las características que debe tener un producto orgánico/ecológico? Ninguno (1) (2) (3) (4) (5) Bastante conocimiento	5	5	4	5		4	4	3	2	2	2	4	4	3.67		
En una escala de 1 a 5, ¿cuánto conocimiento tiene de los requisitos de calidad que exigen los mercados extranjeros? Ninguno (1) (2) (3) (4) (5) Bastante conocimiento	2	2	1	2		3	1	1	4	4	4	1	1	2.17		
121																

CUESTIONARIO PARA ANÁLISIS ESTRATÉGICO (censo a socios activos)																
Entrevistado:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Prom	% Si	% No
DATOS ADICIONALES:																
Si la asociación consiguiera un contrato de venta, que implicara que aumente el volumen de siembra, ¿estaría de acuerdo en hacerlo? Muy en desacuerdo (1) (2) (3) (4) (5) Muy de acuerdo	5	5	4	5		5	4	5	5	2	5	5	5	4.58		
Si para realizar la venta a través de la asociación fuera necesario formalizar su actividad comercial ante SUNAT, ¿Estaría de acuerdo en formalizar su actividad? Muy en desacuerdo (1) (2) (3) (4) (5) Muy de acuerdo	4	4	4	5		5	5	4	4	2	4	4	4	4.08		
Si se estableciera mediante un plan estratégico: visión, misión y estrategias, ¿estaría dispuesto a comprometerse en seguirlo? Muy en desacuerdo (1) (2) (3) (4) (5) Muy de acuerdo	5	5	5	5		5	5	4	3	4	3	3	3	4.17		
Si para conseguir algún objetivo del plan fuera necesario realizar un aporte/inversión, ¿estaría dispuesto a hacerlo? Muy en desacuerdo (1) (2) (3) (4) (5) Muy de acuerdo	3	4	4	5		5	3	4	3	3	3	3	3	3.58		

ANEXO 3. Guía de preguntas para entrevista al experto brasileño.

PARTE 1

¿Qué características de calidad suelen exigir los supermercados a los productos en el mercado brasileño / internacional?

¿Qué dificultades comunes ha visto en los pequeños productores de productos agrarios/alimenticios?

PARTE 2

¿Cuáles cree usted que han sido las principales características que permiten a los pequeños productores agrarios insertarse adecuadamente en el mercado local / internacional.

Podría describir algunas estrategias aplicadas por los pequeños productores que significaron un punto de quiebre en favor de su desarrollo

¿Qué importancia le asignaría a la asociatividad como elemento facilitador del desarrollo de pequeños productores

¿Qué iniciativas gubernamentales han facilitado el desarrollo de las pequeñas empresas de este sector?

PARTE 3

¿Cuál es perfil del consumidor brasileño?

¿Como diría usted que es el mercado del pupunha (palmito) en Brasil?

¿Qué opina del *e-commerce* como otro canal de distribución de conservas gourmet

ANEXO 4. Fotografías de las instalaciones de la planta y futuro semillero.



Zona de pelado, lavado y clasificación



Marmita de pasteurización



Mesa de trabajo en la planta



Almacenamiento del producto terminado



Zona disponible para futuro semillero

ANEXO 5. Registro fotográfico de la reunión con los asociados para la realización del panel de expertos con los socios.





Matriz de Contrastación de Hipótesis

	PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INSTRUMENTO
GENERAL	¿Existe oportunidades de negocio para el cultivo, recolección, oferta y venta organizada del palmito de pijuayo para plantear un Análisis Estratégico y de Marketing que permita el desarrollo consistente de la oferta comercial de la Asociación de productores de palmito de Aguaytía, con el fin de conseguir agregar mayor valor agregado al producto, acceder a nuevos mercados, aumentar su rentabilidad, sostenibilidad y posicionamiento en el mercado?	Generar y diseñar de un Análisis Estratégico y de Marketing en la Asociación de productores de palmito de Aguaytía que permita establecer las acciones a realizar para viabilizar una oferta comercial, que genere mayor rentabilidad y sostenibilidad del negocio.	Si se genera un Análisis Estratégico y Marketing para el palmito de pijuayo en la Asociación de productores de palmito de Aguaytía entonces, se logrará acceder a nuevos mercados y mejorar la rentabilidad de los asociados.	X ₁ : Diseño de Análisis Estratégico y de Marketing Y ₁ : Rentabilidad Y ₂ : Acceso a nuevos mercados.	
ESPECIFICO	¿Se tiene el conocimiento acerca del entorno de la asociación de productores de palmito de pijuayo de Aguaytía, que permitan realizar un diagnóstico para poder plantear estrategias?	Evaluar las fuerzas y actores participantes en el sector de la Asociación de productores de palmito de Aguaytía	Si se identifican las fuerzas y actores participantes en el sector industrial se podrán diseñar estrategias para la Asociación	X ₂ : Análisis del sector industrial Y ₃ : Estrategias planteadas	Entrevista (al presidente de la asociación) Búsqueda de información secundaria
	¿Existe información de estrategias que pueden aplicar en la Asociación de productos de palmito de pijuayo de Aguaytía, que les permita elaborar y ejecutar las tácticas necesarias para acceder a nuevos mercados y mejorar su rentabilidad?	Determinar e informar las diferentes estrategias que pueden ser aplicables a la Asociación de Productores de palmito de Aguaytía	Si los miembros de la Asociación conocen las estrategias que pueden adoptar, podrán comprometerse con ellas e implementarlas.	X ₂ : Conocimiento de opciones de estrategias Y ₄ : Aplicación de estrategias	Panel de expertos con los asociados
	¿Existe información sobre las especificaciones de los productos que son comercializados en el mercado nacional e internacional?	Analizar las características del producto: presentación y estándares de calidad solicitados por los mercados y que permitirían desarrollar y posicionar un producto sostenible.	Detallando las características solicitadas por los mercados, se podrán planificar las estrategias y tácticas para conseguir un producto que logre el acceso a nuevos mercados.	X: Diseño del Análisis Estratégico y de Marketing Y ₂ : Acceso a nuevos mercados	Investigación de fuentes secundarias
	¿Existe información sobre productos similares al palmito en los que se hayan aplicado estrategias que hayan permitido su acceso a mercados?	Evaluar las estrategias de crecimiento y desarrollo de productos similares al palmito, para identificar los canales de comercialización y promociones	Si se conocieran las estrategias adoptadas en productos similares al palmito se podrían replicar y mejorar el acceso a nuevos mercados.	X: Diseño del Análisis Estratégico y de Marketing	Entrevistas a expertos

<< continuación >>

	PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INSTRUMENTO
		aplicados y que podrían ser utilizados en el palmito.		Y ₂ : Acceso a nuevos mercados	
	¿Existe conocimiento de mercados a los que podría acceder la Asociación de productores de palmito de Aguaytía y con ello aumentar su rentabilidad?	Analizar precios en nuevos mercados que permitirían aumentar la rentabilidad.	Si se accediera a nuevos mercados, se podría aumentar la rentabilidad.	X: Diseño del Análisis Estratégico y de Marketing Y ₁ : Rentabilidad	Búsqueda de información secundaria