UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE INGENIERÍA

PROGRAMA ACADÉMICO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Modelo de gestión comercial para el incremento de la productividad de las
micro y pequeñas empresas productoras de aceitunas pertenecientes a la
asociación AAPABU en Bella Unión, Caravelí, Arequipa

TESIS

Para optar el título profesional de: Ingeniero Industrial

AUTOR(ES)

Monge Flores, Brenda del Rosario (0000-0002-6229-6922)

Rabines Amaya, Luiggie Joel (0000-0001-8404-3603)

ASESOR

Sotelo Raffo, Juan Luis Fernando (0000-0001-5452-369X)

Lima, 26 de setiembre del 2019

DEDICATORIA

*A mis padres; Marleni y Jorge;
a mis hermanos; Katheryn y Jorge.*

Brenda del Rosario Monge Flores

*A mis padres,
Edwin Rolando Rabines Pairazamán
y Mixsi Janet Amaya Silva*

Luiggie Joel Rabines Amaya

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, Marleni y Jorge, por su apoyo continuo y cariño incondicional; a mi hermana Katheryn por las palabras de aliento y motivación; a mi hermano Jorge por la compañía y sonrisas durante el proceso; y a mi tía Jenny desde aquí hasta el cielo.

A mi asesor por su orientación y completa confianza desde el principio, proceso y fin de las actividades de este proyecto de investigación.

A la universidad, profesores y compañeros de investigación por la exigencia y dedicación en el trayecto de la investigación.

A los miembros de la asociación y directivos, José Velarde y Ramiro Maldonado, por el apoyo para recabar la información necesaria que permitió identificar el origen del proyecto.

Brenda del Rosario Monge Flores

A mis padres quienes a lo largo de mi vida me han proporcionado su apoyo incondicional y motivado en mi formación académica, creyeron en mí y no dudaron de mis habilidades.

A mi asesor de Tesis y profesores a quienes les debo gran parte de mi conocimiento gracias a su enseñanza.

A esta prestigiosa universidad que me preparó para un futuro competitivo y formándome como profesional con sentido de seriedad, responsabilidad y rigor académico.

Luiggie Joel Rabines Amaya

RESUMEN

La presente tesis de investigación es la propuesta y adaptación de un modelo de Gestión Comercial para una Micro y Pequeña Empresa (Mype) que se desarrolla en el sector olivícola en el Departamento de Arequipa en el Perú. Un modelo basado en la herramienta de Gestión por Procesos con el fin de proporcionar a la Mype lineamientos que sirvan de estándar de crecimiento para el incremento de su productividad y desarrollo sostenible en el tiempo.

La metodología empleada es un estudio a campo recopilando información primaria mediante entrevistas a profundidad complementando con datos de fuentes secundarias de instituciones públicas y privadas, artículos científicos, libros especializados, normativas y legislación general.

Palabras clave: Comercial; Olivícola; Procesos; Productividad; Entrevistas.

Commercial management model to increase the productivity of micro and small olive-producing companies belonging to the AAPABU association in Bella Unión,
Caravelí, Arequipa

ABSTRACT

This research thesis is the proposal and adaptation of a Commercial Management model for a Micro and Small Enterprise (Mype) that is developed in the olive sector in the Department of Arequipa in Peru. A model based on the Process Management tool in order to provide the Mype with guidelines that serve as a growth standard for increasing its productivity and sustainable development over time.

The methodology used is a field study collecting primary information through in-depth interviews supplemented with data from secondary sources of public and private institutions, scientific articles, specialized books, regulations and general legislation.

Keywords: Commercial; Olive; Process; Productivity; Interviews.

TABLA DE CONTENIDOS

1	INTRODUCCIÓN.....	15
2	CAPÍTULO 1: ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO	15
2.1	Estado del arte	16
2.2	Casos de éxito.....	25
2.3	Marco Teórico	37
2.3.1	Mipymes	37
2.3.2	Características.....	37
2.3.3	Tipos de Mipymes	39
2.3.4	Estadísticas Relevantes.....	39
2.4	Productividad.....	42
2.4.1	Definición	42
2.4.2	Estadísticas Relevantes.....	44
2.5	Asociatividad	45
2.5.1	Definición	45
2.5.2	Modelos de asociatividad	45
2.5.3	Tipos de asociatividad	46
2.6	Gestión por procesos	48
2.6.1	Herramientas para el análisis.....	49
2.6.1.1	Proceso	49
2.6.1.2	Matriz FODA.....	49
2.6.1.3	Árbol de problemas	50
2.6.1.4	Los 5 ¿por qué?	50
2.6.1.5	Mapa de procesos	51
2.6.1.6	Flujogramas	51
2.6.1.7	SIPOC.....	53
2.6.1.8	Procedimientos	53
2.6.1.9	Formato.....	54
2.6.1.10	Lineamiento	54
2.6.1.11	Registro.....	54
2.6.1.12	Indicadores.....	54
2.6.2	Ventajas de la gestión por procesos.....	55

2.7	Gestión comercial	55
2.8	Legislación o normativa	56
3	CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO	58
3.1	Diseño de investigación.....	59
3.1.1	Tipo de investigación	60
3.1.1.1	Método de investigación mixta	60
3.1.1.2	Técnica de recolección de información: entrevistas a profundidad	61
3.2	Descripción del sector agropecuario	61
3.2.1	Aporte del subsector agrícola al PBI	64
3.2.2	Clasificación de mipymes según sector.....	64
3.2.3	Producto agrícola: aceitunas	65
3.2.4	Lugares de producción de aceitunas en el Perú	67
3.2.4.1	Distritos potenciales de producción en Arequipa	69
3.2.4.1.1	Asociaciones existentes en el valle de Bella Unión	70
3.3	Planteamiento del problema	71
3.3.1	Importancia de AAPABU.....	71
3.3.2	Análisis de situación actual de la asociación.....	72
3.3.2.1	Funcionamiento actual.....	72
3.3.3	Definición del problema	74
3.4	Diagnóstico general	77
3.4.1	Obtención de muestra	77
3.4.2	Entrevistas a profundidad	78
3.4.3	Análisis de datos	79
3.4.4	Árbol de problemas	86
3.5	Relación problema – proceso	89
3.5.1	Registro de relaciones causa – raíz.....	89
3.5.2	Matriz de procesos críticos	89
3.5.3	Resumen diagnóstico general	92
3.5.4	Diagnóstico específico del proceso de gestión comercial	94
3.6	Hipótesis	97
3.6.1	Hipótesis general	97
3.6.2	Hipótesis específica	97

3.7	Objetivo	97
3.7.1	Objetivo específico	97
3.8	Diseño conceptual.....	97
4	CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE MODELO GESTIÓN COMERCIAL	101
4.1	Mapa de procesos	101
4.1.1	Procesos estratégicos	102
4.1.2	Procesos claves	103
4.1.3	Procesos de apoyo	104
4.2	Diagrama relacional de procesos	105
4.2.1	Diagrama relacional específico	107
4.3	Diagrama operacional de subprocesos propuestos	108
4.4	Macroproceso: Gestión Comercial	112
4.4.1	Caracterización de subprocesos de gestión comercial.....	115
4.4.2	Desarrollo de caracterización de subprocesos de gestión comercial	116
4.4.2.1	Subproceso de búsqueda de clientes.....	116
4.4.2.1.1	Diagrama de flujo del subproceso búsqueda de clientes	117
4.4.2.1.2	SIPOC del subproceso búsqueda de clientes.....	118
4.4.2.1.3	Procedimiento del subproceso búsqueda de clientes	119
4.4.2.1.4	Indicadores del subproceso búsqueda de clientes.....	122
4.4.2.1.5	Formatos del subproceso búsqueda de clientes	123
4.4.2.2	Subproceso de atención de pedidos	125
4.4.2.2.1	Diagrama de flujo del subproceso atención de pedidos	125
4.4.2.2.2		125
4.4.2.2.3	SIPOC del subproceso atención de pedidos	126
4.4.2.2.4	Procedimiento del subproceso atención de pedidos	127
4.4.2.2.5	Indicadores del subproceso atención de pedidos.....	129
4.4.2.2.6	Formatos del subproceso atención de pedidos	131
4.4.2.3	Subproceso de seguimiento de pedidos	133
4.4.2.3.1	Diagrama de flujo del subproceso seguimiento de pedidos	133
4.4.2.3.2	SIPOC del subproceso seguimiento de pedidos	134
4.4.2.3.3	Procedimiento del subproceso seguimiento de pedidos	135
4.4.2.3.4	Indicadores del subproceso seguimiento de pedidos.....	136

4.4.2.3.5	Formatos del subproceso seguimiento de pedidos	140
4.4.2.4	Subproceso de registro de ventas	141
4.4.2.4.1	Diagrama de flujo del subproceso registro de ventas	141
4.4.2.4.2	SIPOC del subproceso registro de ventas.....	142
4.4.2.4.3	Procedimiento del subproceso registro de ventas.....	143
4.4.2.4.4	Indicadores del subproceso registro de ventas	145
4.4.2.4.5	Formatos del subproceso registro de ventas	147
4.4.2.5	Subproceso de cálculo de utilidad	148
4.4.2.5.1	Diagrama de flujo del subproceso cálculo de utilidad.....	148
4.4.2.5.2	SIPOC del subproceso cálculo de utilidad	149
4.4.2.5.3	Procedimiento del subproceso cálculo de utilidad	151
4.4.2.5.4	Indicadores del subproceso cálculo de utilidad	152
4.4.2.5.5	Formatos del subproceso cálculo de utilidad	153
5	CAPÍTULO 4: VALIDACIÓN DE MODELO GESTIÓN COMERCIAL	155
5.1	Validación de entregables.....	155
5.1.1	Validación del capítulo 1	156
5.1.2	Validación del capítulo 2.....	167
5.1.3	Validación del capítulo 3	169
5.1.3.1	Validación por casos de éxito.....	169
5.1.3.2	Validación por entregables	169
5.2	Validación de expertos y agricultores	171
5.2.1	Criterios generales y específicos para los expertos	171
5.2.2	Criterios para el agricultor.....	172
5.2.3	Validadores	173
5.2.4	Resultados de validación de expertos y agricultores	178
5.2.5	Resultados específicos.....	185
5.3	Impacto de la propuesta.....	187
5.3.1	Impacto social.....	188
5.3.2	Impacto económico.....	189
5.3.3	Impacto ambiental	190
5.3.4	Resultados de la evaluación de impactos	190
5.3.4.1	Resultados de impactos de expertos	190

5.3.4.2	Resultados de impactos de agricultores.....	192
5.4	Conclusiones.....	193
5.5	Recomendaciones	200
5.6	Futuras líneas de investigación.....	201
6	REFERENCIAS	202
7.	ANEXOS	210

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación Actual de las MYPIMES en el Perú	38
Tabla 2 Clasificación de las MYPES en el Perú	38
Tabla 3 Componentes del Análisis FODA	49
Tabla 4 Tamaño de las MYPES	65
Tabla 5 Producción Aceituna por Departamento del Perú en los últimos 7 años”	67
Tabla 6 Participación Mercado Aceituna por Departamento en los últimos 7 años.....	67
Tabla 7 Terrenos Agrícola por Distritos de Caravelí - Arequipa	69
Tabla 8 Asociaciones Productoras de Aceitunas en Bella Unión, Caravelí Arequipa	71
Tabla 9 Rendimiento Promedio Mundial de Aceituna	75
Tabla 10 Rendimiento Nacional de Aceituna por Departamentos del Perú	76
Tabla 11 Matriz de Procesos Críticos.....	90
Tabla 12 Resumen de Diagnóstico General	93
Tabla 13 Subprocesos identificados para el Proceso Comercial	94
Tabla 14 Entradas del Proceso de Gestión Comercial.....	107
Tabla 15 Salidas del Proceso de Gestión Comercial	107
Tabla 16 Relación de Indicadores con Subproceso de Gestión.....	115
Tabla 17 Indicadores del Subproceso Búsqueda de Clientes	122
Tabla 18 Indicador del Subproceso Búsqueda de Clientes	123
Tabla 19 Formato del Subproceso Búsqueda de Clientes	123
Tabla 20 Formato del Subproceso Búsqueda de Clientes	124
Tabla 21 Indicador del Subproceso Atención de Pedidos	129
Tabla 22 Formato del Subproceso Atención de Pedidos	131
Tabla 23 Formato del Subproceso Atención de Pedidos	132
Tabla 24 Indicador del Sub Proceso Seguimiento de Pedidos	136
Tabla 25 Indicador del Sub Proceso Seguimiento de Pedidos	138
Tabla 26 Formato de Seguimiento de Pedidos	140
Tabla 27 Indicador del Sub Proceso Registro de Ventas.....	145
Tabla 28 Formato de Sub Proceso Registro de Ventas	147
Tabla 29 Ficha de Indicador del Sub proceso de Cálculo de Utilidad	152
Tabla 30 Registro de Sub proceso de Cálculo de Utilidad del Periodo.....	153
Tabla 31 Registro del Sub proceso de Cálculo de Utilidad del Periodo.....	154
Tabla 32 Entregables y Logros a Validar del Proyecto	155

Tabla 34 N° de Artículos por Tema	164
Tabla 35 Antigüedad e indexación de Artículos	165
Tabla 36 Validación de Factor de Impacto.....	166
Tabla 37 Herramientas de Gestión por Procesos utilizadas en la propuesta	169
Tabla 38 Ubicación de cada Herramienta por Sub Proceso	170
Tabla 39 Calificación de la matriz (criterio cuantitativo propio)	171
Tabla 40 Criterios de Evaluación de Validación (Expertos)	171
Tabla 41 Criterios de Validación de la Propuesta (Agricultor)	172
Tabla 42 Evaluación de Expertos	185
Tabla 43 Evaluación de Agricultores	185
Tabla 44 Ponderación de la Calificación de Impactos	187

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de Procesos Propuesta para la Empresa Tauroquímica S.A.....	26
Figura 2. Mapa de Procesos Propuesto Empresa Servicios Médicos en Guayaquil.....	28
Figura 3. Procesos Claves Propuesto Empresa Servicios Médicos en Guayaquil	28
Figura 4. Procesos Apoyo Propuesto Empresa Servicios Médicos en Guayaquil	29
Figura 5. Mapa de Procesos Propuesto Facultad de Medicina Universidad de Split	30
Figura 6. Niveles de Organización Propuesto a Pequeña Empresa en Australia	32
Figura 7. Mapa de Procesos Propuesto a Pequeña Empresa en Australia.....	32
Figura 8. Mapa de Procesos Propuesto a una empresa Startup en Brasil	34
Figura 9. Números de MIPYMES en el Perú	40
Figura 10. Número de trabajadores según clasificación de empresas en el Perú	40
Figura 11. Número de MIPYMES según Sector Económico en el Perú	41
Figura 12. Número de MIPYMES por Sección según CIU en el Perú	41
Figura 13. Número de MIPYMES por sección según CIU en el Perú.....	42
Figura 14. Productividad Total de Factores de América Latina.....	44
Figura 15. Formas de Asociatividad en el Perú.....	46
Figura 16. Diagrama del Árbol de Problemas	50
Figura 17. Mapa de Procesos.....	51
Figura 18. Objetos de Flujo BPMN.....	52
Figura 19. Objetos Artefacto del BPMN	52
Figura 20. Objetos de conexión de BPMN.....	52
Figura 21. Representación de SIPOC	53
Figura 22. Relación de Diseño de Investigación	59
Figura 23. PBI según actividades económicas principales – Var. Porcentual.....	63
Figura 24. Aporte (Var. porcentual) al PBI del Sector Agropecuario	64
Figura 25. Cantidad de MIPYMES según Actividad Económica	65
Figura 26. Crecimiento del Subsector Agrícola en el Perú a mayo 2018.....	66
Figura 27. Producción, Área cosechada y Rendimiento a olivo a Nivel Nacional vs Arequipa (Miles de T.M., miles de Ha., T.M. por Ha.)	69
Figura 28. Principales Productores de Aceituna en Caravelí – Arequipa	70
Figura 29. Logo de la Asociación AAPABU	72
Figura 30. Proceso Actual de AAPABU	73
Figura 31. FODA de la Asociación AAPABU	74

Figura 32. ¿Cuántas hectáreas posee?	79
Figura 33. ¿Usted solo se dedica al cultivo del olivo?	79
Figura 34. ¿De qué forma vende sus aceitunas?.....	80
Figura 35. ¿Vende aceituna verde, negra o ambas?	80
Figura 36. ¿Cómo comercializa la aceituna?.....	81
Figura 37. ¿A quiénes vende sus aceitunas? Elaboración Propia.....	81
Figura 38. ¿Cómo establecen el precio de venta por kilogramo?.....	82
Figura 39. ¿Cuál es la distancia entre mata y mata que tiene usted en su chacra?	82
Figura 40. ¿Realizan planteamiento de producción antes de cualquier actividad agrícola?	83
Figura 41. ¿Realiza estudio de suelos?	83
Figura 42. ¿Qué técnica de regadío utiliza?	84
Figura 43. ¿Existe uniformidad en calidad por lote o por cultivos?	84
Figura 44. ¿Considera que trabajar como Asociación lo beneficia?	85
Figura 45. ¿Cree que podría mejorar su actividad para obtener mayor rendimiento?.....	85
Figura 46. Árbol de Problemas de la Asociación AAPABU.....	88
Figura 47. Ponderación de Procesos Críticos	91
Figura 48. Factores que causan la baja productividad en la Asociación AAPABU.....	92
Figura 49. Subprocesos de Gestión Comercial.....	95
Figura 50. Diseño Conceptual de la Investigación	100
Figura 51. Mapa de Procesos Propuesto para la Asociación AAPABU	102
Figura 52. Proceso Productivo del Olivo	104
Figura 53. Diagrama Relacional de Procesos	105
Figura 54. Diagrama Relacional Específico	107
Figura 55. Diagrama Operacional de Subprocesos propuestos	111
Figura 56. Subprocesos de Gestión Comercial.....	113
Figura 57. Macro Funcionamiento de Gestión Comercial	114
Figura 58. Modelo de Caracterización de Subprocesos de Gestión Comercial.....	116
Figura 59. Diagramas de Flujo del Subproceso Búsqueda de Clientes	117
Figura 60. Diagrama SIPOC del Subproceso de Búsqueda de Clientes.....	118
Figura 61. Procedimiento de Subproceso de Búsqueda de Clientes.....	119
Figura 62. Procedimiento de Subproceso Búsqueda de Clientes	120
Figura 63. Procedimiento de Subproceso Búsqueda de Clientes	121
Figura 64. Diagrama de Flujo del Subproceso Atención de Pedidos	125

Figura 65. Diagrama SIPOC del Subproceso Atención de Pedidos	126
Figura 66. Procedimiento del Subproceso Atención de Pedidos	127
Figura 67. Procedimiento del Subproceso de Atención de Pedidos	128
Figura 68. Diagrama de Flujo del Subproceso Seguimiento de Pedidos	133
Figura 69. Diagrama SIPOC del Subproceso de Seguimiento de Pedidos.....	134
Figura 70. Procedimiento del Subproceso Seguimiento de Pedidos Fuente	135
Figura 71. Procedimiento del Sub Proceso Seguimiento de Pedidos	136
Figura 72. Diagrama de Flujo de Subproceso Registro de Ventas	141
Figura 73. Diagrama SIPOC del Subproceso Registro de Ventas.....	142
Figura 74. Procedimiento del Subproceso Registro de Ventas	143
Figura 75. Procedimiento del Subproceso Registro de Ventas Fuen	144
Figura 76. Diagrama de Flujo del Subproceso de Cálculo de Utilidad	148
Figura 77. SIPOC del Subproceso de Cálculo de Utilidad.....	149
Figura 78. Procedimiento del Subproceso Cálculo de Utilidad.....	151
Figura 79. Evaluación de Expertos.....	186
Figura 80. Evaluación de Agricultores	186
Figura 81. Matriz de Evaluación de Impactos.....	188
Figura 82. Impacto Social por Resultados de Expertos.....	190
Figura 83. Impacto Económico por Resultados de Expertos.....	191
Figura 84. Impacto Ambiental por Resultados de Expertos.....	191
Figura 85. Impacto Social por Resultados de Agricultores	192
Figura 86. Impacto Económico por Resultados de Agricultores.....	192
Figura 87. Impacto Ambiental por Resultado de Agricultores.....	193

1 INTRODUCCIÓN

En la presente tesis de investigación se desarrolla un modelo básico para la Gestión Comercial para la Asociación Agraria de Pequeños Agricultores de Bella Unión (AAPABU), Micro y Pequeña Empresa (MYPE) del sector olivícola ubicada en la provincia de Caravelí, Departamento de Arequipa, Perú. Según indica Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), las MYPES ocupan alrededor del 99% de empresas en el Perú; sin embargo, dos de diez tienen un tiempo de vida máximo de cinco años, es por eso, que se está en constante búsqueda de estrategias para poder ser sostenibles en el mercado y así aumentar su productividad. Por ello, el objetivo del modelo es permitir a la Mype tener mayor contacto comercial en el mercado del producto agrícola aceituna, atender y dar seguimiento a pedidos de gran volumen lo que conllevaría a la asociación a aumentar su productividad y por ende su crecimiento y sostenibilidad.

La tesis en su conjunto comprende cinco capítulos. En el primer capítulo se desarrolla un estado del arte y marco teórico en relación de artículos publicados por autores e instituciones que han abordado el tema para contextualizar la situación actual y conocer cuáles son los últimos avances para el desarrollo de las Mypes a nivel mundial y principalmente en el Perú. En el segundo capítulo, se describe la metodología utilizada para adquirir información para la realización de la etapa de diagnóstico de la situación actual en la Mype de estudio. En el tercer capítulo, se desarrolla un modelo básico de Gestión por Procesos para una Gestión Comercial con lo cual la Mype en estudio podrá atender pedidos de gran volumen. En el cuarto capítulo, se valida la propuesta del modelo de Gestión Comercial a través de expertos en comercialización y en Gestión por Procesos a nivel internacional y a través de los mismos agricultores. Finalmente, en quinto capítulo se incluyen las conclusiones, recomendaciones y futuras investigaciones, seguido de los respectivos anexos.

2 CAPÍTULO 1: ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO

A lo largo de este capítulo se desarrolla un estado del arte y marco teórico en relación a una investigación bibliográfica de artículos publicados por autores e instituciones que han abordado el tema para contextualizar la situación actual y conocer cuáles son los últimos avances para el desarrollo de las Mypes a nivel mundial y principalmente en el Perú. Además, se presenta los conceptos básicos de la Gestión por Procesos, así como las técnicas y caracterización que permiten su desarrollo y aplicación.

2.1 Estado del arte

Según Dzator y Chen (2015) el estado de pobreza se ha reducido, pero no se ha erradicado. Una de las creencias más recurrentes de los países con economía en desarrollo, es que el crecimiento económico acelerado y sostenible logra la erradicación de la pobreza. Las comunidades en desarrollo han cambiado el enfoque del crecimiento económico individual para lograr un “crecimiento compartido”, es decir logrando alcanzar la reducción de la pobreza en conjunto con otras variables. Continuando con lo mencionado, Nyasha, Gwenthure y Odhiambo (2017) describen que existe una causalidad bidireccional a corto plazo entre la reducción de la pobreza y el crecimiento económico independientemente de la variable sustituta que se utilice para la reducción de pobreza. Asimismo, en cuanto el crecimiento económico esté asociado a la reducción de la pobreza se puede analizar la interacción de los sectores económicos que intervienen en el crecimiento económico con posibilidad de perseguir la erradicación de la pobreza.

Por otro lado, los autores Ozgur, Ilker y Lewell (2013) precisan que las estadísticas de desarrollo estiman que tres cuartas partes de la población en situación de pobreza viven en zonas rurales y la mayoría de ellos dependen de la agricultura y actividades conexas para su subsistencia. Es por ello que el sector agrícola puede ser visto como el “motor del crecimiento” para hacer más eficaz la reducción de la pobreza. Por lo tanto, el crecimiento del sector agrícola no sólo favorece de manera directa a la población en situación de pobreza, también ayuda a la reducción de pobreza de otros sectores. Todo ello se enlaza con lo que precisa Dzator y Chen, quienes aluden que para que se produzca una reducción sostenible y significativa de la pobreza, es esencial el crecimiento de la agricultura y la economía rural. También sostienen que el crecimiento de otros sectores económicos diferentes al agrícola puede inducir a la disminución sustancial de la pobreza, pero dicha disminución no logra alcanzar o dirigirse a los que viven en pobreza extrema o crónica. No obstante, para Jikun Huang, Qi Zhang y Scott Rozelle (2008) el crecimiento económico es una condición esencial y necesaria para la reducción de pobreza, pero por sí mismo no es suficiente. El desarrollo agrícola urbano – rural está cobrando importancia para la reducción de la pobreza pues no se puede confiar del todo en el crecimiento económico desde una perspectiva general. Asimismo, las políticas e intervenciones del gobierno, deben considerar como prioridad a las poblaciones en condición de pobreza extrema y no abandonarlos durante el curso del crecimiento. Es por ello que, para asegurar la reducción de la pobreza, el crecimiento económico deberá depender de las intervenciones y decisiones del gobierno con

políticas que alivien la pobreza nacional a través de programas que estén diseñados para llegar a las poblaciones en pobreza extrema. Según Samuel Morley, el factor más grande para las familias rurales es el crecimiento de sus ingresos del trabajo que se derivan principalmente de los salarios y el aumento del empleo en las actividades industriales o de servicios, y no de la agricultura. Todo ello debido a la fuerte disminución de la participación y el número absoluto de personas empleadas en la agricultura. Asimismo, en el 2004, la agricultura comprendía 79% del empleo rural mientras que 8 años después se redujo al 62%. Cabe precisar que Dzator y Chen, piensan lo contrario al autor anterior, pues compararon el comportamiento de las actividades que componen el índice del PBI con la relación de reducción de la pobreza y evidenciaron, a través de este índice, que el crecimiento económico en el sector servicios es dos veces mayor y tan eficaz como el crecimiento en la agricultura y la industria para lograr reducir la pobreza extrema.

Para Amini y Dal (2016) lo único que logrará la reducción de la pobreza es el crecimiento económico, mientras que las aceleraciones de desigualdad aumentan el número de los pobres. Este autor también aclara que el trato de desigualdad también fomenta la pobreza entre las personas debido a las diferencias sociales, políticas y culturales.

Enlazando la relación sobre reducción de pobreza y crecimiento económico, Abdulkarim, Alhowaish y Faez (2015) inciden que para lograr el crecimiento del sector agrícola y así reducir el índice de pobreza depende del crecimiento del sector industrial. En los países en desarrollo se deben sostener de actividades principales y dominantes para lograr sostener el crecimiento del sector agrícola. Asimismo, Carlos Adrianzen (2013) precisa que por cada punto porcentual de aumento en el crecimiento económico se relaciona con aproximadamente un 2% de disminución en la incidencia de la pobreza, es decir que existe una relación entre la economía y la pobreza de manera inversamente proporcional. También precisa que el patrón sectorial del crecimiento afectará el grado de reducción de la pobreza y que el crecimiento de la empleabilidad no calificado contribuye a la reducción de la pobreza. De este modo, el crecimiento en la agricultura de manera desordenada puede y tiene la posibilidad de aumentar la pobreza; mientras que el crecimiento en los sectores urbanos puede hacer que se reduzca significativamente.

Según Shrestha, Huang, Gautam y Johnson (2016) afirman que el aumento de los ingresos de los agricultores desencadena la reducción de la pobreza posteriormente. La pobreza y la reducción del hambre son retos y problemas entrelazados duraderos en el mundo, sobre todo

en países en vías de desarrollo. La mejora en la eficiencia en la agricultura ayuda a los campesinos a aumentar el ingreso per cápita, reducir la pobreza y, finalmente, mejorar los medios de subsistencia de los pequeños agricultores. Las chacras tienen un potencial considerable para mejorar la eficiencia de su producción con miras a la mejora de ésta. Con el apoyo del gobierno y la implementación de políticas con respecto a tecnología de producción y servicios de apoyo a los agricultores en general se podría aumentar la eficiencia de los fundos o chacras. Si bien algunos de estos servicios de apoyo están actualmente disponibles, carecen de atención para la creación de mejores accesos a los mercados y la producción sostenible. Estos servicios de apoyo pueden conducir a un aumento de los ingresos agrícolas y a reducir la pobreza como principal consecuencia.

Para Maksimov, Lu Wangb y Luoc (2016) aliviar la pobreza en los países menos adelantados (PMA) se requiere aumentar el nivel de trabajadores. El autor se centra en pequeñas y medianas empresas (PYME), ya que forman parte del motor del crecimiento económico y reducción de la pobreza en estos países. Para pagar salarios más altos, las PYME deben tener eficiencia. Se reconoce que la reducción de la pobreza requiere un esfuerzo económico, tecnológico, social, cultural y político en conjunto con los gobiernos nacionales, organizaciones sin ánimo de lucro, y empresas. Aunque se reconoce la importancia de tales perspectivas integradas que examinan específicamente las condiciones permitiendo que las PYME puedan aumentar los salarios de los empleados en los PMA. Grandes proporciones de la población de los PMA son pobres, luchando satisfacer sus necesidades básicas diarias. Cruzando el umbral de la pobreza es una prioridad en medio de todos los esfuerzos para mejorar el desarrollo nacional en los países pobres.

Moreira, Kureski y Pereira (2016) afirman que una de las actividades más importantes en la economía de Brasil es la agroindustria brasileña y el índice de empleabilidad en este sector es del 29,39% a nivel nacional. Para estos autores el agronegocio es el mayor generador de divisas, pues posee una balanza comercial positiva. La agroindustria forma parte de una fuerte relación entre la agricultura y la ganadería, la industria y los servicios entre otros sectores económicos. Por esta razón, se puede decir que el desarrollo de la agroindustria es muy relevante para el proceso de crecimiento económico y por lo tanto es importante para el progreso de las políticas económicas.

Según Tello Cabello (2014), las MIPYME's son una parte importante para el desarrollo del país y el crecimiento económico. Todas ellas deben enfocarse en la mejora de su

productividad y competitividad con el apoyo de organismos gubernamentales. Asimismo, adoptar estrategias que conlleven a la reducción de la pobreza. En Perú, las MIPYMES representan el 99.4% del empresariado nacional y generan alrededor del 63.4% del empleo. Con el empleo o la implementación de políticas o herramientas que contribuyan a proporcionar y generar un entorno favorable que coadyuve a su crecimiento y desarrollo. Este tipo de empresas también tienen obstáculos que evitan el crecimiento sostenible de las mismas como son la informalidad, la restricción al crédito, entre otros. El desarrollo de las MIPYME es un proceso de gran importancia en la construcción de un sistema competitivo, y como tal, debería ser considerado como un área estratégica. Una estrategia MIPYME implica un proceso largo que requiere de acciones sostenidas en el tiempo con objetivos definidos y con coherencia interna. La necesidad de implementar políticas específicas tendientes al desarrollo de las MIPYME aparece mencionada hasta en los propios países de la OCDE. Los países en desarrollo tienen el desafío de elevar rápidamente la competitividad de sus empresas, a los efectos de acompañar el esfuerzo para una mejor y más rápida inserción dentro de las nuevas corrientes del comercio internacional. En el contexto actual, no solo las empresas que deciden encarar un proceso de internacionalización deben contar con estándares competitivos a nivel internacional, sino también aquellas que enfrentan la competencia internacional en el mercado interno. Por lo tanto, el apoyo a la internacionalización de las empresas exige promover la adopción de estándares internacionales por parte de las firmas (normas técnicas de calidad) y el apoyo a la actividad internacional de la MIPYME.

Según Ibrahim (2012), el papel de las MIPYME's es muy estratégico para el crecimiento de la economía y de los sectores que la componen, pero muchas veces este tipo de empresas tiene berreras que obstaculizan su desempeño y desarrollo. Asimismo, estas empresas se enfrentan a las grandes corporaciones y otros competidores modernos las cuáles las ponen en una posición con pocas ventajas. Además, en Indonesia, la mayoría de las MIPYME's conducen sus negocios de manera tradicional, incluyendo los procesos de producción y comercialización. En general, se enfrentan a dos grandes problemas, financieros y no financieros (gestión de la organización). El autor precisa que los problemas financieros son: El desajuste entre los fondos disponibles a los que pueden acceder, la inexistencia de un enfoque sistemático de la financiación, los altos costos de transacción causados por los procedimientos de crédito que son bastante complicados por lo que toma mucho tiempo para el desembolso, la falta de acceso a fuentes formales de fondos, los intereses de préstamos

para inversiones y capital de trabajo son suficientemente altos , muchas MIPYME's todavía no son financiables debido a la ausencia de una gestión financiera transparente y falta de capacidad gerencial y financiera. Además del problema financiero, el autor describió los problemas no financieros como: la falta de conocimiento sobre la tecnología de producción y el control de calidad causado por la falta de iniciativas para mantenerse al tanto en información sobre la tecnología y la falta de educación y capacitación, la falta de conocimiento del marketing que es causado por la información limitada que puede ser alcanzada por, la falta de captación de clientes en el mercado, la limitada capacidad para ofrecer productos y servicios de acuerdo al comportamiento de la demanda del mercado y falta de comprensión de las finanzas y la contabilidad.

Para Mohsen y Javad (2016) las MIPYME's contribuyen con el crecimiento y desarrollo del país en países en desarrollo; en estos países, el gobierno debería a estas empresas a los diferentes sectores económicos que se desarrollan en el país a mejorar el entorno empresarial. Asimismo, las empresas podrían hacer cambios estructurales para agregar valor a los productos que ofrecen. Según Qazi, Tahir y Abdul (2014) las innovaciones son muy importantes para el crecimiento económico y desarrollo de un país. Debido a su importancia, la innovación en sus distintas formas en las MIPYMES. La innovación de procesos y el crecimiento de las MIPYME's tienen un impacto positivo en el crecimiento de las MIPYME's. Asimismo, con una mejora en el proceso de innovación, se produciría un aumento del crecimiento de las actividades económicas para el desarrollo del país. También existe relación entre la innovación y el desarrollo económico. Para Grisejda y Krisdela (2016) existe una correlación positiva entre el desarrollo de las MIPYME's y el crecimiento económico. Las MIPYME's generan empleo, aumentan el ingreso nacional, contribuyen a la innovación, aumentan la competitividad, productividad y reducen la pobreza, exportaciones, reducir las importaciones, etc. Concluyen que las microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas afectan al crecimiento económico de Albania. Este resultado se puede explicar basándose en el hecho que las grandes empresas son más competitivas que las MIPYME's. Las grandes empresas pueden soportar fácilmente la crisis económica en comparación que las MIPYME's, mediante el uso de economías de escala. Asimismo, las grandes empresas son las que crean la tendencia, mientras que las microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas son seguidoras de estas tendencias. El autor precisa que la relación entre las MIPYME's y el crecimiento económico, recientemente, ha sido uno de los temas más discutidos y más importantes entre el gobierno, los políticos, los académicos,

investigadores, académicos y economistas. Las MIPYME's deberían: crear nuevos empleos, ampliar la base imponible y contribuir a la innovación.

Las MIPYME's proporcionan a la economía ideas, destrezas e innovación en curso. Dominan la economía mundial en términos de empleo. Dado que las MIPYME's promueven la competitividad, la eficiencia, la innovación y la productividad. Asimismo, el apoyo de las MIPYME's pueden ayudar a los países a obtener los beneficios sociales. La subvención de estas puede ayudar a reducir pobreza, pero no se puede disminuir el valor que tienen las grandes empresas en cuanto al crecimiento económico. El autor también añade que el impacto del crecimiento o mejora de las MIPYME's en cuanto al ingreso nacional (catalogado por el índice del PBI) conduce al crecimiento del empleo y aumentando el desarrollo de la producción. El negocio se expande contribuyendo en la reducción de importaciones y aumentar las exportaciones y a su vez la producción nacional. La expansión del negocio conduce a una mayor inversión. El crecimiento del empleo conduce a un aumento de los estándares sociales. El consumo aumenta, contribuyendo al crecimiento del ingreso nacional.

Para Srilatha Srilatha Vani (2015) las micro empresas mejoran la productividad nacional generando oportunidades de empleo y ayudando a desarrollar la independencia económica, capacidades personales y sociales de las zonas rurales. Para ello se basa en su estudio realizado en las micro empresas lecheras en el estado de Andhara en la India, donde a pesar de tener un impacto positivo, el rendimiento general Micro empresas no está a un nivel satisfactorio por factores que impiden su crecimiento como el fácil acceso al crédito y la comercialización de sus productos.

La identificación de factores internos y externos que influyen en el crecimiento y éxitos de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) para Dagmawit Alemayehu y Yishak Gecho (2016) es importante para preparar una estrategia para lograr mejores resultados y aumentar el crecimiento, desempeño en el tiempo y productividad de las MYPES. Para ello los autores llevaron a cabo un estudio de investigación en las Micro y Pequeñas Empresas en la ciudad de Durame, Etiopía. Este estudio se realizó con el objetivo de evaluar su situación actual en términos de empleabilidad y crecimiento del capital identificando los principales factores que influyen en su desarrollo. Se identificaron que los principales factores internos y externos que influyen en el crecimiento de las MYPES son principalmente: vinculación de mercado, acceso a la financiación, el capital de arranque, la falta de infraestructura. Es por

estos factores identificados que no son eficaces en su desempeño y se enfrentan a problemas de estancamiento una vez puestos en marcha. Por lo tanto, no pueden crecer y expandirse en términos de empleo; si no, seguir siendo un tipo de supervivencia sin crecimiento que no puede generar empleo.

A este tipo de estudios sobre factores que influyen en el crecimiento de las MYPES y propuestas de cómo mejorar los resultados en crecimiento y su desempeño, se suman los autores Susan Martin, Alison Rieple, Jane Chang, Bonaventure Boniface y Amran Ahmed (2015) que indican que los factores sociopolíticos y económicos que bloquean la innovación y la inversión en la mejora de los pequeños productores de aceite de palma en Malasia; en comparación con grandes industrias, los pequeños productores tienen el potencial de desarrollar modelos de innovación agroecológicas, utilizando productos e insumos químicos mínimos, incluyendo elementos de distribución de la tierra. Para lograr el desarrollo se necesita programas de apoyo destinados a aumentar los ingresos de los pequeños agricultores en una industria en la que el apoyo gubernamental se ha centrado tradicionalmente en los regímenes estatales de reasentamiento de los pequeños agricultores y en el sector empresarial. Programas dirigidos a mejorar la sostenibilidad ambiental de los sistemas de producción, a través de la distribución subvencionada de fertilizantes y de iniciativas agroecológicas.

En los estudios mencionados sobre los factores que influyen en el crecimiento de las MYPES se propone contrarrestarlos mediante programas e inversiones. En cambio, para Francisco Barroso y Raul Santos (2014) la gestión del conocimiento ayuda a la MYPE a ser más productiva y rentable y ayuda al desarrollo general. Permite la entrada y asimilación de nueva tecnología, ayuda a estar actualizado y a la vanguardia y a entender los procesos y su mejora continua. El conocimiento en la MYPE en gestión empresarial es una fuente de ventaja competitiva debido a que este se considera un recurso estratégico importante para aumentar sus competencias emprendedoras y su desempeño organizacional. Con ello las MYPES serán más productivas y competitivas.

Para Jürgen Moormann y Corinna Grau (2017) la gestión del conocimiento se convierte en que toda organización necesita una cultura organizacional de apoyo que se interrelacione con cada uno de los procesos y con ello lograr una gestión exitosa de procesos. El rendimiento de una organización es impulsado por la acción conjunta de las personas que la conforman. La relación entre la cultura de la organización y los procesos sólo puede ser

investigado si se captura los datos de proceso. Los autores indican que para recoger datos reales de proceso se mide directivamente el rendimiento por medio de un indicador de rendimiento de la productividad por empleado. El fomento de la orientación estratégica, condiciones estructurales, así como la gestión y el liderazgo contribuyen a un mejor rendimiento del proceso. Los resultados indican que la información de los empleados y su participación y el alto grado de confianza, los gerentes pueden ejercer una cultura organizacional que a su vez influirá de una positiva en el rendimiento de los procesos de la organización. La cultura de una organización se económicamente relevante, tal proceso de aprendizaje no se puede lograr a corto plazo, sino que se desarrolla en el curso del tiempo.

En cambio, para Abdul Latif y Tariq Rahim Soomro (2015) la gestión del conocimiento se convierte en implementación de Gestión por Procesos. Los autores indican que una gran cantidad de cambios en los procesos de negocio se puede lograr sin la tecnología. La metodología de Gestión por Procesos se puede aplicar a procesos manuales no automatizados lo cual podría revolucionar una empresa y negocios y puede contribuir enormemente en su crecimiento. Las herramientas de modelado de procesos y las herramientas de gestión son muy importantes para ser usadas en proyectos grandes y complejos, ya que ayuda a clarificar el flujo de procesos y lograr una administración fuerte. Se menciona que Gestión por Procesos no funciona probablemente como instrumentación tecnológica, pero es mucho más que un instrumento para la automatización y las organizaciones deben darse cuenta de este hecho. Complementa Martha Marrero (2012) quien indica que la Gestión por Procesos interrelaciona todas las actividades, con información fiable, pues incluye las percepciones de todos los involucrados en el proceso, esto permite que las decisiones conduzcan a satisfacer plenamente a los clientes, tanto internos, como externos, a generar cada vez mayor valor y elaborar planes de mejoras correctamente fundamentados.

En la última década, dentro de las organizaciones los procesos se han convertido en un activo importante indican Meidán, JA García-García, MJ Escalona y I. Ramos (2016). Implementar una Gestión por Procesos dentro de una organización es evaluar estratégicamente cada proceso y mejorar de una manera continua su eficacia y eficiencia con el fin de: lograr menores costos, mejorar la calidad y aumentar la productividad y competitividad dentro la organización y en relación con otras organizaciones de la misma

área de negocio. Por lo tanto, una adecuada Gestión por Procesos ayuda al desempeño y a lograr los objetivos en una organización.

En entornos empresariales, César Enoki (2016) indica que la búsqueda incesante de la competitividad ha exigido una mayor capacidad para hacer frente a los cambios. Con el fin de cumplir con este impulso, las organizaciones buscan soluciones de integración de sus con el fin de proporcionar una mayor flexibilidad y agilidad en sus operaciones. Es por ello, que para James H. Love y Stephen Roper (2015) las MIPYMES que exportan llegan a tener un crecimiento más del doble de rápido de que las que no logran exportar y tienen una probabilidad significativamente menor de fracaso que los no exportadores. Debido a que la competencia en los mercados extranjeros obliga a las empresas a mejorar los productos y procesos y por lo tanto seguir siendo competitivos. Se indica también que las MIPYMES exportadoras tienden a tener un mayor crecimiento de la productividad debido a que el proceso de exportación, el cual refuerza su crecimiento es también reflejado con el crecimiento de la productividad. Este crecimiento se debe por lo general a que las empresas más pequeñas tienen ventajas en términos de rapidez en la toma de decisiones, voluntad de tomar riesgos y flexibilidad para responder a nuevas oportunidades de mercado. Además, los autores indican que para que las MIPYMES puedan mejorar sus conocimientos sobre los mercados de exportación es importante implementar estrategias de cooperación enfocadas en la organización de las pequeñas empresas, la fuerza de comercialización y la calidad del producto. Por lo tanto, la complementariedad entre la estrategia de cooperación y la exportación contribuyen al crecimiento y al éxito de las MYPES.

Para Keita Kamei y Hiroaki Sasaki (2015) el aumento de la productividad en el sector agrícola puede acelerar la apertura del comercio. Es por ello que los autores en su modelo muestran como el efecto de un incremento de la productividad agrícola en el bienestar total depende del tamaño del nivel de subsistencia de consumo agrícola. Es decir, cuando el nivel de subsistencia es alto, un aumento de la productividad agrícola eleva el bienestar total y el comercio internacional puede generar un incentivo en los países menos desarrollados para especializarse en la producción de productos agrícolas. Es preciso analizar el mercado ya que hoy en día existe una gran variedad de bienes y servicios con diferentes características, como precio o tamaño, y que en numerosas ocasiones tienen utilidades similares, generando de esta forma gran competitividad y a la vez exigiendo a las diferentes organizaciones a realizar esfuerzos extras en mercadeo, producción y ventas, con el único propósito de lograr

estabilidad y liderar el mercado abarcando la mayor parte posible de este. Por tal motivo el concepto de ventas en el interior de una organización ha tomado cada vez más importancia tanto así que la dirección de ventas es parte esencial en el funcionamiento de cualquier compañía y requiere de un grado de atención igual o superior al que se le da a otras áreas funcionales porque al existir una área de este tipo y que este muy bien conformada, organizada y estructurada, permitirá y facilitara que una empresa cualquiera obtenga estabilidad en cuanto al rendimiento del volumen de ventas.

2.2 Casos de éxito

Caso N° 1: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS, SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y MEJORA CONTINUA EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE TAUROQUÍMICA S.A.

Para Tauroquímica S.A., uno de los factores claves de un proceso de implementación del SGC es el compromiso, no solo de la Alta Dirección, quienes son los responsables y líderes de la organización y por lo tanto deben dar el ejemplo, sino también, de todas las personas que conforman la empresa. El fracaso y continuidad de muchos sistemas, es la falta de compromiso en todo el proceso. Esto lo demuestran la mayoría de empresas que han iniciado este proceso de implementación. Es importante que el sistema sea un ente vivo dentro de la organización, que se convierta en algo continuo, generando mejoramiento y beneficios. Mediante la adopción de un enfoque basado en procesos y mejora continua como aspectos principales que implica todo un SGC, una organización generará, por una parte, confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos, y por otra, las bases para la mejora continua, esto conduce al aumento de la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas, así como el éxito de la organización.

El mapa de procesos que se propuso para la organización:

Figura 1. Mapa de Procesos Propuesta para la Empresa Tauroquímica S.A.

Adaptado de “Diseño e Implementación de la gestión por procesos, seguimiento, medición y mejora continua en el sistema de Gestión de Calidad de Tauroquímica S.A. Hernández, Denis” (2003)

Son 15 procesos que una vez identificados se clasificaron en los siguientes tres macroprocesos:

- **Procesos de dirección:** son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos del sistema y por lo general son liderados y/o ejecutados por las directivas de la empresa.
- **Procesos claves o de realización:** procesos esenciales para la elaboración del producto o prestación de un servicio. Constituyen la razón de ser de la empresa. Este tipo de procesos tienen impacto en el cliente, creando valor para éste.
- **Procesos de apoyo:** son aquellos procesos que apoyan los procesos de realización de un producto o prestación de un servicio.

Una vez identificados los procesos se logró clasificarlos en:

- **Procesos de dirección:** planeación estratégica, auditorías internas, seguimiento, medición y mejora continua.
- **Procesos claves o de realización:** contacto con clientes, producción, compras, diseño y desarrollo de nuevos productos y distribución.

- **Procesos de apoyo:** almacenamiento, inspección, control de documentos y registros, infraestructura, recurso humano y contabilidad.
- **Procesos externos:** distribución a nivel nacional e internacional y calibración de equipos de medición.

Resultados:

- El diseño e implementación de herramientas que permitieron definir la estructura de la organización orientada hacia una gestión por procesos, identificándolos, clasificándolos y organizándolos en un mapa general donde se observa su secuencia e interacción. Estos procesos fueron analizados aplicando en cada uno el ciclo PHVA, establecido dueños de proceso y demás aspectos requeridos para su eficaz operación y control. Es así como el enfoque en procesos se ha convertido para Tauroquímica S.A. en un pilar de su gestión y desarrollo.
- La identificación de acciones necesarias que permitieran cumplir con los requisitos de la norma, donde se establecieron responsables encargados de llevar a cabo su desarrollo e implementación.

Caso N° 2: DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIOS MÉDICOS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Propone un modelo de gestión por procesos, para un dispensario médico, que no cuenta con procesos establecidos y estandarizados; de esta manera se mejorará su situación actual. La propuesta de mejora incluye métodos y herramientas que ayudaran en la evaluación de los procesos y en su efecto permitirá a la alta dirección tomar decisiones para la mejora continua.

La cadena de valor propuesta para el dispensario, está conformada por actividades primarias que son las que brindan el servicio al cliente, y actividades secundarias que sirven de apoyo para que las primarias se lleven a cabo.

Figura 2. Mapa de Procesos Propuesto Empresa Servicios Médicos en Guayaquil

Adaptado de “Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa dedicada a brindar servicios médicos ubicada en la ciudad de Guayaquil. Mosquera, Herrera y Ochoa” (2012)

Los procesos claves son:

Macro Proceso	Procesos
A. Gestión de Cobros	A.1. Cobro de exámenes y radiografías A.2. Cobro de citas medicas
B. Gestión de Enfermería	B.1. Preparación B.2. Emergencia
C. Gestión de Atención Médica	C.1. Atención a Pacientes
D. Gestión de Compras	D.1. Compra de medicinas D.2. Compra de insumos D.3. Almacenaje

Figura 3. Procesos Claves Propuesto Empresa Servicios Médicos en Guayaquil

Adaptado de “Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa dedicada a brindar servicios médicos ubicada en la ciudad de Guayaquil. Mosquera, Herrera y Ochoa” (2012)

Los procesos de apoyo identificados son:

Macro Procesos	Procesos
E. Gestión de Contabilidad y financiero	E.1. Rol de pagos E.2. Acreditación en cuentas E.3. Inventario de farmacia E.4. Inventario de centros de distribución
F. Gestión de Recursos Humanos	F.1. Selección de Personal F.2. Inducción F.3. Contratación
G. Sistemas	G.1. Gestión de mantenimiento correctivo G.2. Gestión de compra de accesorios
H. Mantenimiento	H.1. Gestión de mantenimiento correctivo

Figura 4. Procesos Apoyo Propuesto Empresa Servicios Médicos en Guayaquil

Adaptado de “Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa dedicada a brindar servicios médicos ubicada en la ciudad de Guayaquil. Mosquera, Herrera y Ochoa” (2012)

Resultados:

- La situación actual del dispensario no tiene debidamente identificados los procesos que realizan, por lo que la gestión de estos no se da con total eficiencia.
- El direccionamiento estratégico actual necesita retroalimentación y cambios a medida que pase el tiempo o este cambie sus expectativas.
- El direccionamiento estratégico que se propone permitirá a todos los involucrados en la Gestión del Dispensario trabajar hacia el logro de un fin, comprometidos y siendo responsables de las actividades que realicen.
- La cadena de calor ayuda en la determinación y entendimiento de los procesos claves y de apoyo.
- El Mapa de Proceso presenta los procesos de manera sistemática que se realizan empezando por las necesidades del cliente y terminando en la satisfacción del mismo.

Caso N° 3: THE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SOFTWARE FOR SUCCESSFUL QUALITY MANAGEMENT AND ORGANIZATION: A CASE STUDY FROM THE UNIVERSITY OF SPLIT SCHOOL OF MEDICINE

Con el objetivo de documentar y analizar todos los procesos de negocio / trabajo de la Facultad de Medicina de la Universidad de Split, se creó un grupo de trabajo multidisciplinario, incluyendo profesionales de la salud, ingenieros de software de la Escuela de Personal departamental y administrativo. Los miembros del grupo de trabajo fueron educados en la gestión de procesos de negocio Software de profesionales de BPA de Scheer GmbH Company (Saarbrücken, Alemania).

En el entrenamiento, todos los miembros del trabajo grupo fueron certificados para el proceso de negocio modelado. El trabajo colaborativo fue en seis fases: información informativa inicial, reuniones, capacitación intensiva, selección de profesionales, definición del método de trabajo, la descripción por expertos y el modelado de procesos.

La descripción del proceso se entrevistas con los responsables de proceso específico de un miembro del equipo. La reducción de las horas de también se estima basado en estas entrevistas y se basó en el tiempo anticipado ahorrado por reducir el número de pasos innecesarios, y / o personas involucradas.

El mapa de procesos propuesto para la facultad es:

Figura 5. Mapa de Procesos Propuesto Facultad de Medicina Universidad de Split

Adaptado de "The business process management software for successful quality management and organization: A case study from the university of split school of medicine. Sapunar, D., Grkovic, I., Lukšić, D., & Marušić, M." (2016)

Todos los procesos de negocio dentro de la Escuela se dividieron en tres categorías principales de interconectados. La primera categoría comprende la "clave" o "núcleo", los procesos que están directamente relacionados con la escuela, tal como se expresa en la misión de la escuela (es decir, educación, y el trabajo profesional). En segundo lugar, los procesos de "apoyo" no son directamente vinculados con la enseñanza, la investigación y el trabajo, pero son esenciales para el éxito de la ejecución de procesos "clave" (por ejemplo, Gestión de TI, servicios administrativos, etc.). La tercera categoría abarca la "gestión" institucional de procesos (por ejemplo, organización de la escuela consejo o reuniones del gabinete del decano). La agrupación se realizó de acuerdo con los objetivos de los procesos presentados.

Resultados:

- Primero incluye definiciones de los procesos obtenidos por el personal de la escuela respectiva en el diagrama de flujo con el sistema ARIS y después los analiza en su totalidad y sin ambigüedad.
- La estructura general de la escuela de medicina fu descrita por el modelo de entrada de la siguiente manera:

Estructura de la organización

- Procesos
- Aplicaciones
- Documentos
- Productos y servicios

Estos elementos se presentan en forma de diagrama esquemático de institución virtual en el que los procesos empresariales constituyen un punto central mientras que los documentos y aplicaciones se representan como pilares de apoyo a la estructura de la organización.

Caso N° 4: BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN SMALL BUSINESS: A CASE STUDY

En Australia, gran proporción de las empresas son conformadas por pequeñas empresas y si se implementase la Gestión por Procesos o BPM dentro de este sector podría ayudar a lograr avances significativos para Australia en la mejora de su productividad. Es por ello que este estudio se enfoca dentro de una pequeña empresa australiana.

Las partes interesadas dentro de la pequeña empresa frente a la iniciativa de implementación de Gestión por Procesos fueron:

- **Gerencia:** El dueño de la pequeña empresa.
- **Personal:** Personal involucrado en procesos de entrega de servicios.

Estas iniciativas de desarrollar una Gestión por Procesos para una pequeña empresa tuvieron las siguientes principales tareas:

- Preparación de un Marco Proceso de Gobierno;
- Preparación de una Arquitectura de Procesos;
- Modelado de los procesos de prestación de servicios.
- El desarrollo de un proceso piloto y procedimientos de la biblioteca; y
- El desarrollo de un sistema de demostración de asignación de recursos

Figura 6. Niveles de Organización Propuesto a Pequeña Empresa en Australia

Adaptado de “Business Process Management in Small Business: A Case Study. Dallas & Wynn” (2014)

Figura 7. Mapa de Procesos Propuesto a Pequeña Empresa en Australia

Adaptado de “Business Process Management in Small Business: A Case Study. Dallas & Wynn” (2014)

Resultados:

- En el estudio se identificó que la pequeña empresa requeriría la documentación de los procesos para los siguientes propósitos: para apoyar la alineación de las diferentes perspectivas de las partes interesadas de procesos, como una guía de capacitación y fuente de referencia para el personal y para ayudar en los esfuerzos de diseño y mejora de procesos.
- Los interesados mostraron una actitud muy positiva y proactiva frente a la Gestión por Procesos debido a la mejora de sus procesos.
- Dentro de la pequeña empresa, la innovación a través de la Gestión por Procesos es visto como una mejora en sus procesos, por ende, un aumento en su productividad y posterior crecimiento. Además, impulsando un compromiso para explorar la zona de las empresas pequeñas aledañas.

Caso N° 5: BRIDGING THE GAP BETWEEN BRAZILIAN STARTUPS AND BUSINESS PROCESSES – PROCESS THINKING’S INITIAL EXPLORATORY CASE STUDY

En Brasil, de acuerdo a los datos que brinda el SEBRAE (Servicio Público de Brasil para Apoyar a Micro y Pequeñas Empresas) aproximadamente existen 9 millones de Micro y Pequeñas empresas las cuales representan el 27% del PBI de Brasil, y este resultado en aumento en los últimos años. Además, las Mype representan más del 50% de empleo formal en Brasil. Es por estos resultados que las empresas pequeñas (MYPES) son importantes para el crecimiento económico en Brasil. Sin embargo, aproximadamente 25% de las MIPYMES se declaran en bancarrota en sus dos primeros años de operación.

En este caso se estudió las empresas Startups en Brasil debido a que el problema en general es que no tienen el hábito de reflexionar sobre sus procesos internos. El escenario de competitividad y oportunidades de negocios consume sus recursos y no pueden planear u organizar sus procesos.

El estudio tuvo como objetivo principal adaptar las actividades de una adecuada Gestión por Procesos en las empresas Startups. El estudio se realizó durante 2 meses con la participación del empresario. A lo largo del trabajo, se realizaron reuniones semanales (con 2 horas de duración) en las que participaron el empresario y dos investigadores. En total, tomó 60 horas de trabajo, incluyendo las reuniones.

Las reuniones fueron un momento de discusiones sobre los procesos. El empresario de la Startup presentó sus experiencias y contó sus problemas con respecto a la gestión de la empresa. Los investigadores entendieron los diferenciales de negocios y contribuyeron con sugerencias para mejorar los procesos, documentos y herramientas para aprovechar los resultados.

Al finalizar la etapa de reuniones, los investigadores concluyeron que la Gestión de Procesos debe comprender las siguientes soluciones:

- Mapa de Procesos con 10 procesos principales comunes para cualquier inicio de una Startup.
- Cada proceso principal se descompone y los procesos específicos se representan a través de un modelo de proceso.
- Herramientas útiles para apoyar esos procesos, referencias y enlaces útiles, y capacitación para ayudar a los empresarios a adoptar los procesos y hacerlos real en sus Startups.

Figura 8. Mapa de Procesos Propuesto a una empresa Startup en Brasil

Adaptado de “Bridging the Gap between Brazilian Startups and Business Processes – Process Thinking’s Initial Exploratory Case Study. Magdaleno, A. M. y otros” (2017).

Estrategia: Guías de una puesta en marcha para mirar dentro y define sus principales objetivos, la razón de su existencia y un camino estratégico hacia sus negocios.

- Procesos: Gestión de Plan de Negocios; Gestionar el Plan de Estrategia.

Gestión de la Innovación: La innovación es importante tener un inicio competitivo. La gestión de la innovación permite que un arranque responda a las oportunidades externas o

internas y utilice su creatividad para introducir nuevas ideas, procesos, productos y formas de resolver problemas comunes.

- Procesos: Entender Problemas; Buscar Ideas; Implementar Ideas; Aprendizaje.

Productos: Comprende todo el desarrollo del producto hasta la entrega al cliente. Es importante no pensar sólo en producto sino en el proceso de desarrollar este producto con alta calidad y de una manera rápida.

- Procesos: Desarrollo de Productos; Entrega del producto; Apoyo.

Servicios: Sigue la misma idea de los productos. Es necesario planificar las características del servicio que se ofrecerá y definir cómo se lanzará de forma rápida y con buena calidad.

- Procesos: Desarrollo del Servicio; Ejecución del servicio.

Administración: Divide la operación de un inicio. Permite a los empresarios obtener una imagen clara de las operaciones cotidianas. La administración puede referirse al desempeño operacional de las tareas rutinarias de la oficina, generalmente orientadas internamente como procesos para contratar o despedir a los empleadores, controlar el inventario, administrar los servicios generales, como la limpieza o el almacenamiento, y certificar que un arranque está operando según las leyes.

- Procesos: Recursos Humanos; Asesoramiento jurídico; Mantener el inventario; Mantener general servicios.

Comercialización: Es muy importante hacer una puesta en marcha, sus productos y servicios conocidos por el público, convirtiéndose en una marca.

- Procesos: Gestión de la Marca; Análisis de mercado; Administración del Contenido de Información.

Tecnología de la Información: En la actualidad todas las empresas son compatibles con la información y tecnologías de la comunicación. Los Startups necesitan infraestructura y aplicaciones para apoyar sus operaciones.

- Procesos: Gestión de Infraestructuras; Gestión de Aplicaciones; Mantenimiento del sitio.

Finanzas: Responsable de los activos financieros de inicio. Asegurando los beneficios y el uso inteligente del capital haciendo inversiones internas y administrando el flujo de caja. Es responsable de todas las facturas, impuestos y contratos que necesitan ser pagados o recibidos.

- Procesos: Gestión de Infraestructuras; Gestión de Aplicaciones; Mantenimiento del sitio.

Ventas: Se encarga de garantizar que los productos y servicios lleguen a los clientes con el menor costo posible. Permite nuevos negocios, a través de prospección de nuevos clientes, asistencia a eventos para mejorar la red de negocios, conocer competidores, proveedores, gestionar contratos y relaciones con los clientes, asegurando la satisfacción del cliente.

Procesos: Los clientes de la perspectiva; Gestión de redes de contactos; Gestión de asociaciones; Gestión de relaciones con los clientes.

Calidad: Es responsable de asegurar que un producto o servicio es consistente y tienen un alto calidad. Comprende la creación y mantenimiento de estándares de calidad, así como la aplicación de un proceso de verificación que utiliza los estándares de calidad previamente definidos.

- Procesos: Establecer estándares de calidad; Verificación de calidad.

Resultados:

- Se observó que antes de implementación de la Gestión por Procesos, el emprendedor sólo se enfocaba en la prestación de servicios. Con la implementación de Gestión de Procesos, comenzó a pensar en los procesos de apoyo y a organizar mejor la gestión de su empresa.
- El emprendedor asimila rápidamente todas las mejoras propuestas y las implementa incluso durante la ejecución del estudio, aplicándolas en sus proyectos en curso.
- Los cálculos iniciales indicaron que el emprendedor recibía un 50% menos en sus proyectos de lo que debería ser, porque no pudo analizar todas las variables involucradas en su fijación de precios y no conocer algunas prácticas de mercado. Esta experiencia práctica indicó el gran potencial de la Gestión por Procesos para tener un impacto positivo en las estrategias de corto y medio plazo y en la gestión de las empresas de startups.

2.3 Marco Teórico

2.3.1 Mipymes

Para la definición de las micro, pequeñas y medianas empresas se debe considerar criterios cualitativos y cuantitativos que faciliten la identificación de las mismas. Entre los criterios cuantitativos por los que se definen las micro y pequeñas empresas (MYPES), los más usados son: número de trabajadores; capitalización; activo neto y bruto; inversión de capital, comprendida la inversión en maquinaria y equipo; valor agregado; ingreso bruto y neto; ingreso procedente de las exportaciones, y los sueldos y salarios pagados.

Entre los criterios cualitativos, los que se aplican con más frecuencia, se refieren a la propiedad y la gestión independientes o a una combinación de propiedad y gestión; a un tipo de gestión personalizado; a la capacidad técnica, y a la integridad moral del propietario y de su familia (Herrera, 2011).

2.3.2 Características

Las micro, pequeñas y medianas empresas en Perú son componente muy importante del motor de nuestra economía. Para catalogar la definición de acuerdo a sus características, se toma en cuenta lo precisado en la Ley N° 30056 sobre diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial.

Esta nueva Ley promulgada en el año 2013, con algunas modificaciones al régimen tributario años después pero que no inciden en las características de las MIPYMES, se precisa que todas las micro, pequeñas y medianas empresas deberán determinar la categoría empresarial que les corresponde en función a los niveles de ventas anuales:

- Microempresa: Ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT= 4050 soles).
- Pequeña empresa: Ventas anuales superiores a 150 UIT hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT= 4050 soles).
- Mediana empresa: Ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT.

Tabla 1
Clasificación Actual de las MYPIMES en el Perú

Ley N° 30056		
Categoría empresarial	Ventas anuales en UIT	Ventas anuales en soles
Microempresa	Hasta 150 UIT	607 500 soles
Pequeña empresa	Superior a 150 UIT hasta 1700 UIT	Desde 607 500 soles hasta 6 885 000 soles
Mediana empresa	Superior a 1700 UIT hasta 2300 UIT	Superior a 6 885 000 soles hasta 9 315 000 soles

Nota: Ministerio de Economía y Finanzas (2016)

Sin embargo, la Ley N° 30056 no incide en la clasificación de las MYPES constituidas antes del 2 de Julio del 2013, siendo aplicable la siguiente clasificación para estas empresas según el decreto legislativo N° 1086 que solo comprendía las micro y pequeñas empresas. Es decir, las MYPES deben reunir las características concurrentes, por dos rubros diferenciados:

Por el número de trabajadores:

- La microempresa de uno hasta diez trabajadores, inclusive.
- La pequeña empresa abarca de uno hasta cien trabajadores, inclusive.

Por el nivel de ventas anuales:

- Las microempresas hasta el monto máximo de 150 unidades impositivas tributarias.
- La pequeña empresa a partir del monto máximo señalado para las microempresas y hasta 1700 unidades impositivas tributarias (UIT).

Tabla 2
Clasificación de las MYPES en el Perú

Decreto Supremo N ° 1086			
Categoría empresarial	Ventas anuales en UIT	Ventas anuales en soles	N° de Trabajadores
Microempresa	Hasta 150 UIT	607 500 soles	Hasta 10 trabajadores.
Pequeña empresa	Superior a 150 UIT hasta 1700 UIT	Desde 607 500 soles hasta 6 885 000 soles	Desde 10 hasta 100 trabajadores.

Nota: D.L. N° 1086

2.3.3 Tipos de Mipymes

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas son una base importante para el crecimiento del país por lo que se diversifican en los siguientes tipos:

- MIPYMES de acumulación:

Este tipo de empresas se caracterizan por tener la suficiente capacidad de generar beneficios para mantener el capital de la empresa o invertir en su crecimiento. Son las que poseen mayor cantidad de activos para realizar actividades más elaboradas, además muestra un nivel de productividad más alto lo que genera un mayor índice de empleo.

- MIPYMES de subsistencia:

Estas son las empresas sin capacidad de generar utilidades perjudicando el capital invertido. Posee un escaso número de activos ya que se dedican a actividades que no se requiere una transformación significativa, salvo que se realice con tecnología rudimentaria. Además, su aparición no incide en la generación de empleo significativo.

- Nuevos emprendimientos:

Se entiende por esta clasificación, a empresas que surgen por motivos de autorrealización y de generación de utilidades, buscando una oportunidad para desarrollarse. Buscan necesidades en el entorno, para poder ser competitivas y promover el crecimiento del país (Gomero,2015).

2.3.4 Estadísticas Relevantes

Las MIPYMES representan el 99,5 % del empresariado nacional y generan alrededor del 63,4 % del empleo. La micro, pequeña y mediana empresa son muy importantes para el desarrollo y crecimiento de nuestro país; sin embargo, se ha identificado algunos problemas que obstaculizan su crecimiento, como son la informalidad, la restricción al crédito, entre otros. La participación de las MIPYMES en las exportaciones es bastante reducida como resultado de un escaso desempeño en términos de competitividad, que también se expresa en la marcada brecha de productividad respecto de las grandes empresas. (Tello,2014). De acuerdo a lo anterior precisado, se puede apreciar que del total de empresas existentes en el Perú la mayoría son microempresas. La siguiente tabla precisa la cantidad exacta de empresas que son clasificadas como microempresas, pequeñas empresas, medianas y grandes empresas y empresas de administración pública.

Perú : empresas formales, según segmento empresarial, 2015		
Estrato empresarial 1	N° de empresas	%
Microempresa	1 607 305	95,0
Pequeña Empresa	72 664	4,3
Mediana empresa	2 712	0,2
Total de mipymes	1 682 681	99,5
Gran Empresa	8 781	0,5
Total de empresas	1 691 462	100,0

1/ El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056. Se considera gran empresa a aquella cuyas ventas anuales son mayores a 2 300 UIT.

Figura 9. Números de MIPYMES en el Perú

Adaptado de “Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria” (2015)

En las microempresas es donde se concentra el mayor índice de empleabilidad con personas en condición de pobreza.

Perú: Mipymes formales según número de trabajadores y segmento empresarial 2015				
Rango de trabajadores	Micro	Pequeña	Mediana	Mipyme
[0 - 5]	1 394 279	10 449	117	1 404 845
%	80,7	14,4	4,3	83,5
[6 - 10]	24 591	1 653	18	26 262
%	1,5	2,3	0,7	1,6
[11 - 20]	78 938	6 625	67	85 630
%	4,9	9,1	2,5	5,1
[21 - 50]	80 744	16 878	212	97 834
%	5,0	23,2	7,8	5,8
[51 - 100]	21 479	14 498	361	36 338
%	1,3	20,0	13,3	2,2
[101 - 200]	5 813	12 164	571	18 548
%	0,4	16,7	21,1	1,1
Mayor a 201	1 461	10 397	1 366	13 224
%	0,1	14,3	50,4	0,8
Total	1 607 305	72 664	2 712	1 682 681

Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056.

Figura 10. Número de trabajadores según clasificación de empresas en el Perú

Adaptado de “Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria” (2015)

Asimismo, introduciendo los sectores económicos que se desempeñan en el país, se puede apreciar el número de MIPYMES por cada sector económico en la siguiente tabla:

Mipymes formales, según sector económico, 2010 y 2015					
Sector económico	Mipyme 2010		Mipyme 2015		VAP ¹ 2010-2015
	N°	%	N°	%	
Comercio	547,851	45.8	745,295	44.3	6.4
Servicios	462,850	38.7	692,221	41.1	8.4
Manufactura	121,242	10.1	148,732	8.8	4.2
Construcción	31,898	2.7	55,083	3.3	11.5
Agropecuaria	22,202	1.9	24,184	1.4	1.7
Minería	6,375	0.5	13,669	0.8	16.5
Pesca	3,493	0.3	3,497	0.2	0.0
Total	1,195,711	100	1,682,681	100	7.1

1/ Variación Anual Promedio
Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056

Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente 2010 y 2015
Elaboración: PRODUCE - Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (DEMI)

Figura 11. Número de MIPYMES según Sector Económico en el Perú

Adaptado de “Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria” (2015)

Sin embargo, se puede ahondar más e introducir a los estratos empresariales formales según CIU (clasificación industrial internacional Uniforme) en el cual lidera el estrato Comercio al por mayor y menor con 745 295 MYPIME’s, como se muestra en la siguiente tabla:

Perú: Mipymes formales por estrato empresarial, según sección CIU, 2015		
Sección	Descripción	Total Mipyme
G	Comercio al por mayor y menor	745 295
K	Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	226 459
O	Otras activ. De servicios comunitarias, sociales y personales	174 470
D	Industrias manufactureras	148 732
I	Transporte ,almacenamiento y comunicaciones	130 723
H	Hoteles y restaurantes	117 969
F	Construcción	55 083
A	Agricultura ganadería caza y silvicultura	24 184
N	Actividades de servicios sociales y de salud (privada)	22 674
M	Enseñanza(privada)	15 090
C	Explotación de minas y canteras	13 669
B	Pesca	3 497
J	Intermediación financiera	3 383
E	Suministro de electricidad, gas y agua	1 453
Total		1 682 681

Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056.

Figura 12. Número de MIPYMES por Sección según CIU en el Perú

Adaptado de “Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria” (2015)

Sección	Descripción	Número de Mipyme				Gran empresa	Total de empresas
		Micro empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Total mipyme		
G	Comercio al por mayor y menor	715 500	28 704	1 091	745 295	3 275	748 570
K	Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	214 783	11 236	440	226 459	1 231	227 690
O	Otras activ. De servicios comunitarias, sociales y personales	171 485	2 902	83	174 470	199	174 669
D	Industrias manufactureras	140 908	7 531	293	148 732	1 327	150 059
I	Transporte ,almacenamiento y comunicaciones	121 751	8 680	292	130 723	933	131 656
H	Hoteles y restaurantes	115 058	2 850	61	117 969	141	118 110
F	Construcción	50 004	4 882	197	55 083	469	55 552
A	Agricultura ganadería caza y silvicultura	22 165	1 926	93	24 184	341	24 525
N	Actividades de servicios sociales y de salud (privada)	21 557	1 088	29	22 674	107	22 781
M	Enseñanza(privada)	14 165	904	21	15 090	89	15 179
C	Explotación de minas y canteras	12 767	843	59	13 669	349	14 018
B	Pesca	2 813	663	21	3 497	75	3 572
J	Intermediación financiera	3 037	326	20	3 383	156	3 539
E	Suministro de electricidad, gas y agua	1 312	129	12	1 453	89	1 542
Total		1 607 305	72 664	2 712	1 682 681	8 781	1 691 462

Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056.

Figura 13. Número de MIPYMES por sección según CIIU en el Perú

Adaptado de “Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria” (2015)

2.4 Productividad

La productividad es una medida del valor de la producción agregada por unidad de factor productivo, que está determinada por la eficiencia en el uso de los factores capital y trabajo: para un nivel constante de capital y trabajo, el crecimiento de la productividad implica una mayor eficiencia en el uso de estos factores, lo que incrementa la producción. (Vera,2012)

2.4.1 Definición

Una definición simple de la Productividad es la de “la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla”, esto es, la relación entre un producto y sus insumos. (Vera,2012).

En este sentido, se entiende que una empresa es más productiva cuando esa relación producto/insumo aumenta.

Si bien el concepto de fondo de la Productividad es básicamente el mismo en todas las corrientes económicas, su especificidad e interés ha variado en el tiempo. A continuación, se presentan algunas definiciones adicionales clave que sirven de base al marco conceptual neoclásico:

Función de Producción: la producción de un bien o servicio (Q) es una función de sus insumos, los cuales para simplificar se han definido tradicionalmente como Capital (K) y Trabajo (L). En los últimos años, se reconoce la existencia de otros factores adicionales que influyen sobre la creación de un producto más allá de los insumos tradicionales, como por ejemplo la investigación y desarrollo científico tecnológico, la utilización de la capacidad instalada, las leyes y normas gubernamentales, las características de la maquinaria y equipo, los costos de la energía, la calidad de los recursos humanos, etc.

Productividad marginal del insumo: es el aumento en el producto que resulta del incremento en una unidad del insumo (K ó L), manteniendo los otros insumos constantes. La productividad marginal es positiva -el aumento en el insumo aumenta el producto dentro de la función de producción- pero declina en la medida en que se utilice más de un insumo y un valor constante del resto.

Productividad media del insumo: es la relación entre el valor total de la producción y el valor total del insumo (K ó L).

Productividad total de los factores (PTF): es una medida simultánea de la eficiencia en la utilización conjunta de los recursos. La PTF se define como el mejor uso de los factores de producción (capital, trabajo, recursos naturales) que permiten una mayor producción manteniendo la cantidad de los factores constantes. Ese mejor uso resulta, por ejemplo, de avances tecnológicos, mejoras en la calificación de la mano de obra o de técnicas empresariales modernas. De este modo, el concepto de Productividad que atañe a la Condición de Interés vincula a los diversos insumos o elementos que sirven para producir un bien o servicio, con la producción de dicho bien o servicio. En tal sentido, cuando se busca analizar los factores que pueden afectar a la productividad de una empresa, el análisis se centrará en sus insumos y en los factores que influyen sobre su óptima utilización [informe de productividad del Ministerio de Economía y Finanzas].

Asimismo, la literatura teórica y empírica sugiere que el crecimiento de la Productividad Total de Factores (PTF) es fuente principal del crecimiento económico de los países. Si bien la acumulación de factores de producción como capital y trabajo es relevante para el crecimiento económico, la trayectoria creciente del ingreso por habitante en el largo plazo está fundamentada por el crecimiento sostenido de la PTF.

Por ello, dado que la mejora de la eficiencia en el uso de los factores expande la frontera de posibilidades de producción de las empresas y fortalece la competitividad de la economía, políticas orientadas hacia el crecimiento sostenido de la PTF son fundamentales para expandir el producto potencial y cimentar el crecimiento económico de los países (Vera, 2012).

2.4.2 Estadísticas Relevantes

Con el objetivo de aproximar la posición relativa del Perú en términos de productividad con la de los países de la región, a partir de información macroeconómica comparable internacionalmente, en la Gráfico 14 se presentan los resultados de la productividad total de factores para 18 países en el periodo 1960 – 2010.

Entre 1960 y 2010, el Perú registró un crecimiento promedio de la PTF del orden de 1,0 por ciento anual, desempeño que posicionó al país en el séptimo puesto entre 18 países de la región en términos de incremento de la productividad durante las últimas cinco décadas. Dado el crecimiento promedio del PBI peruano entre 1960 y 2010 (3,7 por ciento anual), el aumento de la PTF contribuyó sólo con la cuarta parte del crecimiento económico nacional durante los últimos 50 años, la diferencia se explicó por acumulación de los factores capital y trabajo.

Figura 14. Productividad Total de Factores de América Latina

Adaptado de “Ministerio de Economía y Finanzas” (2016)

2.5 Asociatividad

La asociatividad puede ser usada como herramienta para que las empresas dedicadas a un sector en específico puedan en conjunto llegar a un acuerdo que los beneficie. Las razones para asociarse son muchas, pero responden principalmente a este nuevo entorno competitivo. Trabajar en equipo es la principal estrategia, pues permite resultados que difícilmente podrían obtenerse de manera individual.

De este modo, la asociatividad genera básicamente dos tipos de eficiencia: la eficiencia colectiva y la sinergia. La eficiencia colectiva se consigue al alcanzar conjuntamente los objetivos originalmente propuestos. La sinergia permite potenciar los recursos individuales para alcanzar un resultado conjunto que es cualitativamente superior a la suma de aquellos (MINCETUR, 2013).

2.5.1 Definición

La asociatividad nace como mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas que quieren empezar un proceso de expansión o globalización, donde cada una decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto en busca de un objetivo común, pero mantiene su independencia jurídica y su autonomía gerencial.

De esta manera, la asociatividad se define como “una alianza voluntaria entre empresas y emprendedores para disminuir costos y compartir riesgos en los negocios y promover conjuntamente sus productos o servicios en el mercado, sin perder la individualidad empresarial” (MINCETRU, 2013)

Esta asociatividad puede también definirse como una estrategia para enfrentar los mercados globalizados y la creciente competencia entre empresas del país y el exterior.

2.5.2 Modelos de asociatividad

En el Perú, los modelos asociativos más comunes, utilizados en muchos sectores comerciales y no comerciales son:

- **Asociación**

La asociación es una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo. Donde la asamblea general es el órgano supremo de la asociación.

- **Cooperativa**

La cooperativa está formada por un grupo de personas naturales o jurídicas que buscan un beneficio común (económico, social o cultural).

El objetivo de una cooperativa es promover el beneficio de sus socios por medio de la provisión de bienes y servicios.

- **Contratos Asociativos**

El contrato de consorcio es aquél por virtud del cual dos o más personas se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio o empresa con el propósito de obtener un beneficio económico.

Figura 15. Formas de Asociatividad en el Perú

Elaboración Propia

Es importante mencionar que estos modelos asociativos no persiguen necesariamente un objetivo comercial. Cada uno tiene algunas características que deben analizadas para elegir el más conveniente, según el sector y la actividad que se quiera realizar. Pues cada modelo tiene ventajas y desventajas. Todo depende del objetivo general que busquen sus integrantes.

2.5.3 Tipos de asociatividad

Como se ha mencionado anteriormente, la asociatividad es también un mecanismo de cooperación entre empresas, en donde cada participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. La asociatividad es una herramienta utilizada para enfrentar las oportunidades y amenazas del mercado (MINCETUR, 2013).

- **Subcontratación**

Son relaciones verticales entre los distintos eslabones de la cadena de valor. En muchos casos, se trata de pequeñas o medianas empresas que orientan su producción a clientes grandes.

- **Alianzas Estratégicas**

Son relaciones horizontales entre empresas que compiten en el mercado, pero que se unen y cooperan en ciertas actividades, como pueden ser investigación y desarrollo, compras, comercialización, etc.

- **Distritos Industriales**

Son aglomeraciones regionales de un número de empresas de una rama de la industria que se complementan mutuamente y cooperan de manera intensiva para fortalecer la competitividad de la aglomeración.

- **Núcleos Empresariales**

Son equipos de trabajo formados por empresarios del mismo rubro, o de rubros diferentes con problemas en común, que se unen para compartir experiencias y buscar soluciones en conjunto.

- **Redes de Servicios**

Son grupos de personas de una misma profesión, pero con diferentes especialidades, o un conjunto de instituciones que organizan un equipo de trabajo interdisciplinario para cubrir integralmente las necesidades de potenciales clientes.

- **Pools de Compras**

Son grupos de empresas que necesitan adquirir productos o servicios similares y se reúnen con el objeto de aumentar el poder de negociación frente a los proveedores.

- **Grupos de Exportación**

Varias empresas de un mismo sector se agrupan para encarar juntas un proyecto de exportación. Cuentan con un coordinador que las va guiando en el trazado de una estrategia que le permita al grupo colocar sus productos en el exterior.

- **Cluster**

Similar a las cadenas de valor, pero los actores están concentrados geográficamente y están interconectados en una actividad productiva particular. Comprende no sólo empresas, sino también instituciones que proveen servicios de soporte empresarial.

- **Joint Venture**

Una nueva sociedad, constituida por dos o más empresas con personalidad jurídica independiente, que realiza una actividad empresarial supeditada a las estrategias competitivas de las empresas propietarias. Esta forma de cooperación implica la aportación de fondos, tecnología, personal, bienes industriales, capacidad productiva o servicios.

- **Consortio**

El contrato de consorcio es aquel por virtud del cual dos o más personas se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio o empresa, con el propósito de obtener un beneficio económico. Los consorcios se pueden formalizar legalmente sin que las empresas pierdan su personería jurídica, pero con una gerencia común (MINCETUR, 2013).

2.6 Gestión por procesos

El enfoque de la Gestión por Procesos, o más comúnmente conocido por sus siglas en inglés como BPM (Business Process Management), surge a nivel operacional como una solución para maximizar la creación de valor en el desempeño de las operaciones del negocio, a través de la gestión efectiva y optimización continua de los procesos.

Para lograrlo, se concentra en los impulsores claves que aseguran la agilidad y la eficiencia organizacional, incrementando la capacidad de respuesta a los cambios del entorno, permitiendo una gestión integral de las transacciones con clientes y proveedores, reduciendo tiempos y optimizando costos, simplificando la gestión y la toma de decisiones y mejorando los niveles de servicio al cliente.

En esencia, la gestión por procesos o BPM desafía los modelos operativos tradicionales al introducir un nuevo modelo, que concibe los procesos de negocio como un activo estratégico clave para la organización, permitiendo mejorar la asignación de recursos y realizar una gestión consistente a lo largo de las diferentes funciones desempeñadas en la organización. (Rodríguez, 2014).

Un proceso se define como cualquier actividad o conjunto de actividades que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en salidas, es decir, un conjunto de actividades interrelacionadas de forma lógica, orientadas a generar un valor añadido, que parten de unas entradas específicas, para producir unos resultados concretos y previamente definidos por los clientes.

2.6.1 Herramientas para el análisis

2.6.1.1 Proceso

Es un conjunto de actividades que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en bienes o servicios capaces de satisfacer las expectativas de distintas partes interesadas: clientes externos, clientes internos, accionistas, comunidad, etcétera (Bonilla, 2010).

De acuerdo a esta definición se puede concluir que un proceso es un conjunto de actividades estrechamente interrelacionadas las cuales transforman entradas en salidas.

2.6.1.2 Matriz FODA

La matriz FODA se orienta a al análisis y resolución de problemas, para lo cual se identifican y analizan las Fortalezas y Debilidades de la organización (análisis interno), así como las Oportunidades y Amenazas (análisis externo).

Tabla 3
Componentes del Análisis FODA

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Nota: EL FODA: Una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones. García y Cano (2014)

Las fortalezas y debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno. Por tanto, deben analizarse las condiciones del FODA Institucional en el siguiente orden: 1) Fortalezas; 2) Oportunidades; 3) Amenazas; y 4) Debilidades. Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

Las fortalezas y debilidades incluyen entre otros, los puntos fuertes y débiles de la organización y de sus productos, dado que éstos determinarán qué tanto éxito tendremos poniendo en marcha nuestro plan. Algunas de las oportunidades y amenazas se desarrollarán con base en las fortalezas y debilidades de la organización y sus productos, pero la mayoría se derivarán del ambiente del mercado y de la competencia tanto presente como futura (García, 2000).

2.6.1.3 Árbol de problemas

Es una técnica que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales. Facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema siendo el tronco del árbol el problema central, las raíces son las causas y la copa los efectos. La lógica de esta técnica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los que están encima, reflejando la interrelación entre causas y efecto (Martínez, 2008).

Figura 16. Diagrama del Árbol de Problemas

Adaptado de “Árbol de problema y Áreas de intervención. Martínez y Fernández” (2008)

2.6.1.4 Los 5 ¿por qué?

Técnica que permite la exploración de un problema por medio de la Causa-Efecto repitiendo cinco veces la pregunta ¿Por qué? Para llegar así al problema raíz y poder a partir de ahí proponer medios o soluciones que ataquen el problema principal encontrado. Esta técnica fue creada por Sakichi Toyoda para el fabricante de vehículos japonés Toyota para sus metodologías de producción masiva (Morales, 2014)

2.6.1.5 Mapa de procesos

Es la representación gráfica de las actividades (procesos) que se desarrollan en una organización. Para elaborar el mapa de procesos se debe reflexionar sobre cuáles son los procesos de la organización, identificar los que sean significativos y plasmarlos de una forma apropiada y a detalle en la estructura de procesos del sistema. Así también, se debe evaluar las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos previamente identificados, para lo cual no existe una regla específica (Beltrán, 2009).

Existen 3 tipos de procesos dentro del mapa de procesos, los procesos estratégicos procesos. Los procesos de apoyo son aquellos que dan soporte a los procesos claves son aquellos que establecen directrices y/o lineamientos a los demás procesos y, se dan principalmente a largo plazo. Por lo general, están ligados a los procesos de planificación o planeamiento. Los procesos operativos o claves son aquellos que están vinculados principalmente con la fabricación del producto y/o servicio. Son los procesos que agregan valor y tienen mayor contacto con el cliente a comparación con los otros.

Figura 17. Mapa de Procesos

Adaptado de “Gestión basada en procesos. Beltrán, Camona, Carrasco, Rivas y Tejedor” (2009)

2.6.1.6 Flujogramas

La realización de los flujogramas es un aspecto muy importante, ya que permite graficar o diagramar el estado actual de los procesos, sus interrelaciones, las entradas, salidas, etc. Con los flujogramas, se puede identificar los cuellos de botellas, las interferencias entre actividades y otras deficiencias en cada proceso, y gracias a estos gráficos se pueden mejorar, optimizar y también tomar decisiones respecto a los procesos actuales.

Estándar Internacional BPMN (Business, Process Model and Notation)

El BPMN busca mejorar los resultados de las organizaciones con la ayuda de su estándar, razón por la cual los procesos deben mapearse, pues así lograrán un mayor rendimiento organizacional. La simbología BPMN se basa en tres objetivos identificables:

- Objetos de flujo: son los elementos que representan la estructura vertebral y el comportamiento de un proceso.

Figura 18. Objetos de Flujo BPMN

Adaptado de “Guía para modelar procesos y procedimientos bajo el estándar BPMN” (2014)

- Objetos artefacto: son elementos que proporcionan mayor detalle en la interpretación del proceso.

Figura 19. Objetos Artefacto del BPMN

Adaptado de “Guía para modelar procesos y procedimientos bajo el estándar BPMN” (2014)

- Objetos de conexión: son líneas que se conectan y representan la secuencia de las actividades.

Figura 20. Objetos de conexión de BPMN

Adaptado de “Guía para modelar procesos y procedimientos bajo el estándar BPMN” (2014)

2.6.1.7 SIPOC

El diagrama SIPOC considera varios aspectos, entre los cuales se puede mencionar proveedores, entradas, el proceso, salidas y los clientes. Asimismo, en el diagrama se consideran factores críticos en el proceso (mano de obra, medición, método, medio ambiente y materiales), mecanismos de control que puedan controlar estos factores críticos y por último, se proponen indicadores que logren medir la efectividad de cada actividad crítica del proceso.

Figura 21. Representación de SIPOC

Adaptado de “Entrenamiento Green Belt Seis Sigma Esbelto”

De manera resumida los pasos a realizar para elaborar un Diagrama SIPOC pueden ser:

- Identificar los procesos
- Establecer las entradas del proceso, los recursos necesarios
- Establecer los proveedores de estas entradas al proceso
- Definir el proceso en si
- Establecer quién es el cliente de cada una de las salidas obtenidas

El Diagrama de SIPOC es una herramienta que se emplea en la gestión por procesos.

2.6.1.8 Procedimientos

Un procedimiento es un documento en el que se especifica la forma exacta en que debe llevarse a cabo una actividad, un subproceso o un proceso. Los procedimientos clarifican la forma de actuar, definiendo las responsabilidades (Gobierno de Colombia, 2016).

2.6.1.9 Formato

Un formato es un documento utilizado para registrar la información de la ejecución de actividades de un proceso o procedimiento (Gobierno de Colombia, 2016).

2.6.1.10 Lineamiento

Un lineamiento es un documento en el cual se establecen directrices específicas o políticas internas asociadas a un tema, proceso o método en particular (Gobierno de Colombia, 2016).

Características del lineamiento:

- Son de obligatorio cumplimiento
- Dan pautas para la toma de decisiones.
- Incluyen definiciones.

2.6.1.11 Registro

Un registro es un documento que presenta los resultados obtenidos o proporciona evidencia de las actividades realizadas (Gobierno de Colombia, 2016).

2.6.1.12 Indicadores

Los indicadores son variables cuantitativas y/o cualitativas. Se construyen en base a la información relevante de los resultados de uno o varios procesos, de tal manera que se pueda determinar su capacidad, eficiencia y eficacia, para evaluar si los resultados se encuentran alineados con la misión, política de calidad y objetivos. Es necesaria una evaluación periódica, ya que se necesita medir para poder controlar y luego gestionar para implementar mejoras. De ese modo encontrar los puntos débiles y poder plantear una estrategia que encamine la de los procesos (Morales, 2014).

Para la formulación de los indicadores, es recomendable que estos se planteen dando respuesta a preguntas: qué debemos medir, dónde se debe medir, en qué momento se debe medir y con qué frecuencia, quién debe ser el responsable de realizar la medición, de qué se debe medir, cómo se va a difundir los resultados y con qué frecuencia se va a realizar la revisión de los datos (Morales, 2014).

Para poder cumplir correctamente con las fases en la elaboración de un sistema de indicadores, es necesario tener en cuenta los siguientes puntos:

- Participación de todos los involucrados en los procesos en la elección y elaboración de los indicadores ya que ellos son los conocedores del proceso, por lo que sus

conocimientos son vitales para saber qué es lo que se necesita medir y controlar en sus procesos, para escoger los indicadores apropiados

- Definir las actividades a medir en los procesos y centrar los indicadores en los resultados de estas para poder limitar el control a las más importantes.
- Traducir los objetivos en indicadores
- Probar los indicadores antes de considerarlos definitivos. Los indicadores también pueden cambiar a la par de los procesos (Gobierno de Colombia, 2016).

Los procesos deben estar correctamente definidos y delimitados. Esta información se recaba en fichas, las cuales contienen la misión y visión de los procesos; también se debe colocar los objetivos estratégicos del proceso con la definición de los subprocesos y actividades involucradas, al igual que los encargados de la organización. Estas fichas deben servir como guía para todos los involucrados. Por otro lado, también es importante diagramar el proceso para su mejor comprensión.

2.6.2 Ventajas de la gestión por procesos

Las ventajas que se logran al implementar el enfoque por procesos se pueden dividir en dos partes:

- Beneficios Interno: Considerables cambios positivos en los indicadores de rentabilidad, productividad y reducción de costos.
- Beneficios Externos: Mejora la posición competitiva dentro del mercado objetivo y mayores posibilidades de certificación internacional.

Asimismo, algunos de los beneficios que se derivan de la gestión por procesos en conjunto con una adecuada mejora de procesos son:

- Se disminuyen recursos (materiales, personas, dinero, mano de obra, etc.), aumentando la eficiencia.
- Se disminuyen tiempos, aumentando la productividad.
- Se disminuyen errores, ayudando a prevenirlos.
- Se ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización.

2.7 Gestión comercial

La gestión comercial es la función encargada de hacer conocer y abrir la organización al mundo exterior, se ocupa de dos problemas fundamentales, la satisfacción del cliente y la participación o el aumento de su mercado. Para ello, es necesario desarrollar un sistema

adecuado de calidad, un departamento de servicio al cliente eficiente y productos o servicios de calidad (Herrero, 2001).

La gestión comercial es la que lleva a cabo la relación de intercambio de la empresa con el mercado. Si se analiza esto desde el punto de vista del proceso productivo, la función o gestión comercial constituiría la última etapa de dicho proceso, pues a través de la misma se suministran al mercado los productos de la empresa y a cambio aporta recursos económicos a la misma. Ahora bien, la gestión comercial no sólo es la última etapa de proceso empresarial, ya que contemplada así cumpliría únicamente una función exclusiva de venta y, sin embargo la gestión comercial comprende desde el estudio de mercado hasta llegar a la venta o colocación del producto a disposición del consumidor o cliente, incluyendo las estrategias de venta, y la política de ventas en el ámbito empresarial (todo lo referente a fijación de objetivos, sistema de incentivos para el caso de que sean alcanzados tales objetivos y, en su caso, el control del incumplimiento así como el grado y las causas del mismo) (Herrero, 2001).

El mercado cambia constantemente, y por ello las empresas que quieran permanecer y ser competitivas deberán adecuarse rápida y eficientemente a nuevos escenarios. La comercialización es uno de los factores claves para las MIPYMES, por lo cual toda la organización deberá encaminar sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes, y ser lograr la mayor eficiencia y así maximizar las utilidades.

Los tres elementos fundamentales que abarca la comercialización son:

- La orientación al cliente, involucrar a todas las áreas de la empresa con su máximo esfuerzo.
- Analizar el mercado, sus competidores, conocer mejor a sus clientes actuales y potenciales y mejorar los niveles de eficiencia en el área de ventas y diferenciarse de la competencia.
- Facilita la medición del avance hacia el objetivo.

2.8 Legislación o normativa

El cumplimiento de requisitos legales es un dominio de control importante dentro de una organización. El objetivo del control es asegurar que la organización esté cumpliendo con las normativas propias del entorno donde se ejecuta su actividad económica y las normativas para la exportación e ingreso a nuevos mercados. Además, se garantiza que la organización

cuenta con los procedimientos adecuados los cuáles le permitirán una mejora en su sistema de gestión. Para el presente estudio, donde se estudia el producto agrícola aceituna, las normativas a tomar en cuenta para la investigación son las siguientes:

NORMA TÉCNICA PERUANA DE LA ACEITUNA (NTP 209.208)

La presente Norma Técnica Peruana (NTP) se aplica al fruto del olivo cultivado (aceituna), la cuál ha sido adecuadamente tratada y elaborada y se ofrece para el consumo directo. Dentro de la norma se especifica los requisitos que toda organización dedicada a la elaboración de aceitunas se debe regir, como, por ejemplo: los límites mínimos y máximos de concentración de cloruro de sodio (%) y para cada tipo y preparación de aceituna; preparación de la aceituna y envasado de la misma. Todo ello con el objetivo de ofrecer un producto de calidad.

La normalización de los productos agrícolas es una actividad que contribuye a la infraestructura de la calidad de un país. Una norma técnica contribuye a: mejorar la calidad de los productos, por el control establecido en la norma técnica, conocer los requisitos cuyo cumplimiento se debe evaluar en un producto, facilitar la producción en serie y la uniformización del producto y facilitar la comercialización e incrementar las exportaciones del producto agrícola.

NORMA COMERCIAL APLICABLE A LAS ACEITUNAS DE MESA – CONSEJO OLEÍCOLA INTERNACIONAL (COI) 2004

La presente norma Comercial explica la descripción de cada una de las preparaciones comerciales de las aceitunas de mesa y engloba las aceitunas de mesa destinadas al consumo final como las que son objeto de intercambios comerciales entre industrias. Además, establece las características fisicoquímicas para la elaboración de la salmuera de acondicionamiento en función de las preparaciones comerciales, y establecimiento de las características de pasteurización y esterilización. Por otro lado, grupa los defectos de las aceitunas en función del daño percibido, como también las tolerancias de defectos por cada categoría comercial.

En materia de etiquetado y de envases destinados a la venta, posibilidad de emplear menciones de uso en el país de venta en cuanto al tipo de aceituna, la preparación comercial, la forma de presentación y el calibre. Para ello la obligación de señalar en el lugar de venta al consumidor el precio por kilo, en peso neto escurrido en el caso de los productos vendidos

en un líquido de gobierno, y en peso neto en el caso de las demás presentaciones de aceitunas de mesa, para garantizar una competencia leal entre fabricantes y la transparencia del mercado.

LEY DE PROMOCIÓN Y FORMALIZACIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (2008)

Esta ley tiene el objetivo de promover la competitividad, formalización y desarrollo de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) en el Perú, las cuales representan el 98.6% de las empresas y generan el 77% del empleo a nivel nacional, según las cifras del Ministerio de Producción. Con la promulgación de la se pretende facilitar la formalización de dichas empresas y asegurar su competitividad y que otorguen empleos en condiciones decentes. Para lograr ello, a continuación, se presentan los siguientes beneficios para las MYPES:

- Mayor ampliación del tope de ventas y trabajadores en la clasificación de la Micro y Pequeña empresa.
- Reducción de costos laborales (como menos vacaciones o salarios por despido injustificado)
- Facilidad para el trámite de formalización de una Micro y Pequeña empresa (72 horas después del trámite).

Estos cambios buscan que las pequeñas empresas se formalicen sin perder competitividad por los elevados costos que implicaba antes contratar formalmente. Esta Ley establece que los beneficios antes mencionados sean de aplicación permanente y que no tengan fecha de caducidad.

REGLAMENTO DE LA LEY MYPE (DS-008-2008)

El presente reglamento contiene las disposiciones aplicables a la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las Micro y Pequeña empresas y del acceso al empleo decente, en concordancia con la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña empresa (2008).

3 CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO

En el capítulo 2 se describe la metodología para adquirir información necesaria para la realización de la etapa de diagnóstico de la situación actual. En la presente investigación se recopila información mediante entrevistas por profundidad. Asimismo, se presentan los

resultados de la aplicación de esta técnica en el lugar o campo de estudio. Se realiza el análisis y evaluación de los datos obtenidos para luego a través de la Gestión por Procesos proponer procesos necesarios que permitan el desarrollo de la Mype.

3.1 Diseño de investigación

Es importante tratar el tema de producción de aceitunas de mesa en fundos de cosecha potenciales debido a su situación dentro del sector agrícola en el cual se desenvuelve en nuestro país y lograr dentro del entorno competitivo nacional un estándar de las actividades realizadas en la producción de aceitunas con posterior aumento de productividad.

A su vez cambiar el concepto de comercialización con orientación a captar y fidelizar nuevos mercados diferenciando el producto dentro y fuera del país. Todo ello redundará en mejorar la economía, aumentar el índice de PBI y otros indicadores relacionados al sector. De esta manera se logrará reducir la pobreza, mejorar la empresa, mejorar las MIPYMES, aumentar la productividad a través de la Gestión por Procesos.

Figura 22. Relación de Diseño de Investigación

Elaboración Propia

3.1.1 Tipo de investigación

3.1.1.1 Método de investigación mixta

El tipo de investigación contemplado en este proyecto de investigación es el método mixto de diseño exploratorio secuencial con modalidad derivativa. El método mixto, en líneas generales, implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. Asimismo, en este método se utiliza la entrevista a profundidad en la cual se incluyen preguntas cerradas (como la edad, si se es o no fumador, si se han padecido ciertas enfermedades, tipo de ejercicio físico que se practica y tiempo que se le dedica diariamente a ello, etc.) y abiertas (sobre el estilo de vida —qué tan sedentario es, cuáles son los hábitos alimenticios, etc. —, antecedentes familiares, el tipo de trabajo y otras fuentes potenciales de estrés. El diseño exploratorio implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos seguida de otra donde se recaban y analizan datos cuantitativos. Por último, en la modalidad derivativa la recolección y el análisis de los datos cuantitativos se hacen sobre la base de los resultados cualitativos. La mezcla mixta ocurre cuando se conecta el análisis cualitativo de los datos y la recolección de datos cuantitativos. La interpretación final es producto de la comparación e integración de resultados cualitativos y cuantitativos (Fernández, 2013).

Asimismo, el método mixto de diseño exploratorio secuencial con modalidad derivativa es utilizado cuando el investigador necesita desarrollar un instrumento estandarizado porque las herramientas existentes son inadecuadas o no se puede disponer de ellas. En este caso es útil usar un diseño exploratorio secuencial de tres etapas:

- Recabar datos cualitativos y analizarlos (obtener categorías y temas, así como segmentos específicos de contenido que los respalden e ilustren).
- Utilizar los resultados para construir un instrumento cuantitativo (los temas o categorías emergentes pueden concebirse como las variables y los segmentos de contenido que ejemplifican las categorías pueden adaptarse como ítems y escalas, o generarse reactivos para cada categoría). De forma alternativa, se buscan instrumentos que puedan ser modificados para que concuerden con los temas y frases encontradas durante la etapa cualitativa.
- Administrar el instrumento a una muestra probabilística de una población para validarlo (Fernández, 2013)

3.1.1.2 Técnica de recolección de información: entrevistas a profundidad

Consiste en adentrarse al mundo privado y personal de extraños con la finalidad de obtener información de su vida cotidiana. Aquí, no hay intercambio formal de preguntas y respuestas, se plantea un guion sobre temas generales y poco a poco se va abordando. En este sentido, la creatividad debe estar a flote constantemente, pues se debe evitar hacer preguntas directas y cerradas, amenazantes y ambiguas. En esta técnica, el entrevistador es un instrumento más de análisis, explora, detalla y rastrea por medio de preguntas, cuál es la información más relevante para los intereses de la investigación, por medio de ellas se conoce a la gente lo suficiente para comprender qué quieren decir, y con ello, crear una atmósfera en la cual es probable que se expresen libremente. Asimismo, se tiene un carácter cercano y personal con el otro, logrando construir vínculos estrechos, inmediatos y fieles; en este sentido, no es casual que en ocasiones estos contactos deriven en conexiones sólidas e intensas con los entrevistados; por lo que ser sensato, prudente e incondicional, forma parte fundamental para el desarrollo de esta técnica, no sólo en el desarrollo de la entrevista, también durante la construcción de los datos (Robles, 2013).

3.2 Descripción del sector agropecuario

La actividad agropecuaria en el Perú es muy heterogénea, principalmente por diferencias tecnológicas, de articulación a mercados de productos e insumos y el acceso a mercados de servicios (créditos, seguros, etc.), pero también por su diversidad climática y geográfica.

En el Perú pueden identificarse cuatro tipos diferenciados de agricultura que desarrolla el productor, según nivel tecnológico, capacidad de acceso a servicios y articulación al mercado. En función a estas características se tienen las siguientes: agricultura con producción de subsistencia, agricultura familiar de pequeños negocios rurales, agricultura de producción comercial (pequeños y medianos productores) y la agricultura intensiva y de agroexportación: producción agraria empresarial.

Para el año 2018, al II trimestre, el sector que contiene a la Agricultura, ganadería, caza y silvicultura en conjunto representaron el 10,2 % del PBI nacional. La variación porcentual del PBI para este sector, comparado con el PBI a nivel nacional, en el periodo 2015-2017, ha registrado aumentos y reducciones. En el año 2015 se obtuvo un índice del 3.3% y para el año 2016 se presentó una tasa del 4.0%. Asimismo, para el año 2017 se produce una reducción notable del índice al 2.5% lo que muestra una desaceleración de la demanda interna agravada Según el Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI) en el

Informe Técnico del PBI Trimestral difundido en el presente año 2018 mantiene proyecciones y avances de datos estadísticos hasta el II Trimestre en el cual se observa un crecimiento del 5.4% en cuanto a variación porcentual impulsado por las actividades primarias relevantes.

Las actividades primarias del país son aquellas que contribuyen y tienen mayor impacto en el crecimiento del PBI. Continuando con el análisis de las actividades primarias que contribuyen e impactan positivamente en el crecimiento del PBI independientemente de las adversidades o coyuntura por las que atraviere el país. Según el Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI) son 13, las principales actividades o sectores económicos. De este modo, hasta el II trimestre del año 2018 aportaron al crecimiento del PBI (5,4%) y tratándose de los tres primeros sectores que se expandieron tales como: la pesca y acuicultura en 29,0%, manufactura en 10.8% y el incremento de la agricultura, ganadería, caza y silvicultura en 10,8%. Asimismo, se puede comentar que en los demás sectores como: los servicios destacaron la evolución favorable de los servicios financieros, seguros y pensiones en 7,1%, transporte, almacenamiento, correo y mensajería en 6,5% y telecomunicaciones y otros servicios de información en 5,5%; los derechos de importación y los otros impuestos a los productos se incrementaron en conjunto 5,9%. y no obstante disminuyó la extracción de petróleo, gas y minerales en -0,7%.

PERU: PRODUCTO BRUTO INTERNO (Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior) Año Base 2007=100								
Actividad	2017/2016				2018/2017			
	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim. ^{1/}	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim. ^{1/}
Economía Total (PBI)	2,3	2,6	2,5	3,1	3,1	5,4	4,3	3,4
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	-0,4	0,5	0,2	1,4	5,7	10,2	8,4	7,1
Pesca y acuicultura	36,9	124,5	86,2	64,1	6,0	29,0	21,6	-10,1
Extracción de petróleo, gas y minerales	4,2	1,9	3,0	6,4	0,4	-0,7	-0,1	1,6
Manufactura	2,3	4,5	3,4	2,9	0,5	10,8	5,7	1,0
Electricidad, gas y agua	1,0	1,6	1,3	3,7	2,0	4,6	3,3	2,1
Construcción	-5,0	-2,7	-3,8	-5,3	4,6	7,4	6,1	6,9
Comercio	0,3	1,0	0,7	1,4	2,7	3,2	3,0	2,2
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	2,5	3,0	2,8	3,2	5,1	6,5	5,8	4,5
Alojamiento y restaurantes	0,8	1,3	1,0	1,8	3,6	2,9	3,2	2,4
Telecomunicaciones y otros servicios de información	8,8	6,6	7,7	7,8	4,6	5,5	5,0	6,6
Servicios financieros, seguros y pensiones	-0,3	0,5	0,1	1,5	4,7	7,1	5,9	4,2
Servicios prestados a las empresas	0,8	0,2	0,5	1,3	2,7	3,5	3,1	2,4
Administración pública y defensa	3,4	3,6	3,5	3,8	4,3	4,2	4,3	4,0
Otros servicios	3,9	3,9	3,9	4,0	3,9	4,1	4,0	3,9
Total Industrias (VAB)	2,1	2,6	2,4	3,0	3,0	5,4	4,2	3,3
Otros impuestos a los productos y DM	4,2	2,5	3,4	3,7	4,0	5,9	4,9	5,0

Figura 23. PBI según actividades económicas principales – Var. Porcentual

3.2.1 Aporte del subsector agrícola al PBI

AGRICULTURA, CAZA Y SILVICULTURA: VALOR AGREGADO BRUTO (Variación porcentual del Índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior) Valores a precios constantes de 2007								
Actividad	2017/2016				2018/2017			
	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim. ^{1/}	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim. ^{1/}
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura ^{2/}	-0,4	0,5	0,2	1,4	5,7	10,2	8,4	7,1
Agrícola	-4,0	0,6	-1,1	0,2	7,8	11,2	10,0	9,0
Pecuario	4,3	0,6	2,4	3,7	3,1	8,0	5,6	4,3

Figura 24. Aporte (Var. porcentual) al PBI del Sector Agropecuario

Adaptado de “Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI)” (2018)

La agricultura es una actividad de gran importancia económica, social y ambiental, con potencial para un mayor desarrollo. El sector de la Agricultura, ganadería, caza y silvicultura (10,2%), el cual ocupó el tercer lugar por su aporte al PBI hasta el II Trimestre del 2018. Con el objetivo de analizar el sector, extendemos la información para desglosar el mismo a nivel de subsectores los cuales se desarrollan de la siguiente manera según el Grafico 3 se observa que el sector mencionado anteriormente se divide en dos subsectores: el sub sector agrícola y el sub sector pecuario. Por lo tanto, en cuanto mayor aportación al Producto Bruto Interno (PBI) en cifras de variaciones porcentuales hasta II Trimestre del año 2018 es el subsector agrícola con 11,2% y el pecuario aportó un índice de 8,0%.

3.2.2 Clasificación de mipymes según sector

La porción de micro, pequeñas y medianas empresas en el Perú que pertenecen al sector económico de la Agropecuario significa el 1.4% al año 2016, siendo este su último registro según el Ministerio de Producción. Asimismo, expresado en cifras, 23 908 empresas se dedican al desarrollo de las actividades destinadas al cultivo de productos agrícolas. En el siguiente gráfico podemos observar la cantidad de MIPYMES por cada sector económico al año 2016.

Mipyme formales, según sector económico, 2012 y 2016					
Sector económico	Mipyme 2012		Mipyme 2016		VAP ¹ 2012-2016
	N°	%	N°	%	
Comercio	630.193	47.0	762.127	44.1	4.9
Servicios	504.589	37.6	718.008	41.5	9.2
Manufactura	131.731	9.8	151.584	8.8	3.6
Construcción	39.662	3.0	58.093	3.4	10.0
Agropecuario	22.298	1.7	23.908	1.4	1.8
Minería	8.793	0.7	11.562	0.7	7.1
Pesca	3.437	0.3	3.495	0.2	0.4
Total	1.340.703	100	1.728.777	100	6.6

Figura 25. Cantidad de MIPYMES según Actividad Económica

Adaptado de “Ministerio de la Producción – PRODUCE” (2016)

Debido a las diferencias estructurales de las actividades económicas en el Perú, como campo y tradiciones, se presenta una propuesta conceptual para la clasificación de las Mypes para el sector Agropecuario donde se encuentra concebida la actividad económica de la agricultura. Este sector define el tamaño de las actividades económicas, principalmente en función a las hectáreas cultivadas o dedicadas a actividades ganaderas.

Tabla 4

Tamaño de las MYPES

Tamaño de Empresa	Superficie Agropecuaria	Activos Fijos	Cabezas de Ganado
Microempresa	Hasta 10 ha	Hasta 50 UIT	Hasta 100
Pequeña empresa	De 10.1 a 25 ha	De 51 a 345 UIT	De 100 a 400

Nota: Ministerio de Economía y Finanzas (2016)

3.2.3 Producto agrícola: aceitunas

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) menciona en su última publicación a mayo del año 2018 que se obtuvo un crecimiento positivo del subsector agrícola debido al incremento de producción de volúmenes importantes de productos agrícolas. En primer lugar, cabe destacar que el principal producto agrícola que resalta en este crecimiento del sector es la aceituna. Este producto agrícola se incrementó en un 291,80% en mayo 2018 respecto a su similar mes en 2017 y su vez incidió en el crecimiento del sector en un 65,94%

en el periodo de enero a mayo de 2018 comparado con el periodo anterior en el 2017. Asimismo, junto a la aceituna, otros productos agrícolas también incidieron en el crecimiento del sector como: algodón en rama, arroz cascara, maíz amarillo duro, cacao 18.68%. Asimismo, se muestra en el siguiente gráfico a mayor detalle.

Los principales productos que incidieron en el crecimiento del sector donde se desarrollan estas actividades agrícolas son: aceituna, algodón rama y arroz cáscara. Se puede observar en el siguiente gráfico.

Subsector Agrícola: Mayo 2018 (Año base 2007)			
Producto	Ponderación	Variación porcentual 2018/2017	
		Mayo	Enero-Mayo
Arroz Cáscara	8,68	95,24	39,99
Aceituna	0,49	291,80	65,94
Café	4,73	9,68	9,46
Papa	6,67	7,64	9,61
Algodón Rama	2,40	174,94	77,43
Maíz Amarillo Duro	3,22	35,94	20,23
Maíz Amiláceo	1,29	15,86	9,86
Cacao	0,69	18,68	18,05
Uva	1,22	-25,78	6,76
Espárrago	3,78	-7,87	-5,77

Figura 26. Crecimiento del Subsector Agrícola en el Perú a mayo 2018

Adaptado de “Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)” (2018)

Es por ello, que, de acuerdo a lo precisado anteriormente, el presente trabajo de investigación se centrará en el producto agrícola de la aceituna por ser una especie que aporta de manera significativamente al subsector el cual concentra la mayor cantidad de población en pobreza.

3.2.4 Lugares de producción de aceitunas en el Perú

En cuanto a la producción de aceituna a nivel nacional, según los boletines estadísticos “El Agro en Cifras” publicados por el Ministerio de Agricultura y Riego del Perú desde el año 2012 hasta mayo de 2018, se elaboró el siguiente cuadro comparativo donde se detalla las principales regiones del país donde se produce este producto agrícola:

Tabla 5
Producción Aceituna por Departamento del Perú en los últimos 7 años

Región/subregión	Producción (Miles de Toneladas)							Participación de Mercado Nacional (%)						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	A Mayo 2018	2012	2013	2014	2015	2016	2017	A Mayo 2018
Nacional	92.5	57.8	151.9	38.4	66.2	80.0	112.0	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
La Libertad	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2	0.0	0.1%	0.2%	0.1%	0.4%	0.4%	0.2%	0.0%
Lima	1.4	1.5	1.5	1.2	1.3	1.4	0.2	1.5%	2.6%	1.0%	3.1%	2.3%	1.7%	0.2%
Lima Metropolitana	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.0	0.4%	0.7%	0.2%	1.0%	0.7%	0.5%	0.0%
Ica	2.2	3.8	4.3	4.8	5.1	6.1	0.0	2.3%	6.6%	2.9%	12.4%	9.1%	7.6%	0.0%
Arequipa	25.9	4.3	29.7	2.2	21.3	2.7	22.8	28.0%	7.4%	19.6%	5.8%	37.9%	3.3%	20.3%
Moquegua	0.6	0.4	0.5	0.2	0.1	0.2	0.0	0.6%	0.7%	0.3%	0.6%	0.2%	0.2%	0.0%
Tacna	62.0	47.3	115.4	29.5	27.8	69.2	89.0	67.0%	81.9%	75.9%	76.7%	49.5%	86.5%	79.5%

Nota: Elaboración Propia

Con el objetivo de ahondar en las regiones donde existe presencia y participación de mercado de producción de aceituna, se realizó el siguiente gráfico que contiene información de producción por región según el intervalo de años entre el 2012 y 2018:

Tabla 6
Participación Mercado Aceituna por Departamento en los últimos 7 años

Nota: Elaboración Propia

Según el gráfico presentado sobre los últimos 7 años de producción de aceituna a nivel nacional se puede confirmar que las regiones de Tacna y Arequipa presentar la mayor cantidad de producción y participación de mercado de aceituna en el Perú, siendo Tacna el principal productor de aceituna. Asimismo, los gráficos muestran una gran variación anual de participación de mercado de Arequipa y, se puede apreciar que este departamento ha tenido un significativo aumento de la participación en el último año. Con estos datos, se concluye que es importante comprender a qué se debió el gran incremento de participación de Arequipa y cómo este puede mantenerse de tal manera que los agricultores del lugar se vean beneficiados. Para ello, es relevante tomar en cuenta un factor que afecta a la agricultura en general del Perú denominado *vecería* o *alternancia*, el cual consiste en el fenómeno donde alternan un año de buena cosecha y otro año de mala producción. Además, este escenario en Arequipa y, siendo más específicos, en Caravelí ocurre por la falta de planificación y tecnificación de los distintos distritos de la provincia en mención.

Como ya se observó anteriormente, el departamento de Arequipa y Tacna tienen la mayor cantidad de la producción y de participación de mercado. Asimismo, se plantea la interrogación ¿Por qué centrar nuestro proyecto de investigación en Arequipa y por qué no Tacna?, existen varios factores que señalan que el departamento de Arequipa es óptimo para la producción de aceitunas y de tener los recursos necesarios como herramientas, metodologías, organización y formas estándares de trabajo, sería posible que aumente su producción y participación. Estos factores son:

El clima: Al realizarse la producción en un valle (Yauca, Acarí, Jaquí, Bella Unión), las condiciones climáticas son óptimas para el crecimiento de la aceituna.

La calidad: Gracias al clima óptimo se pueden obtener aceitunas de una mayor calidad y mayor nivel de maduración.

La diversidad: Se producen variados tipos de aceituna.

Por otro lado, si bien es cierto Tacna siempre ha sido el principal productor de aceitunas, esto se debe a que los agricultores del lugar ya tienen sistemas tecnificados (lo cual Arequipa carece) que le permiten elevar la productividad y por ende, obtener un mayor rendimiento de cultivo empleando menor cantidad de recursos.

Considerando esto y que Arequipa ha logrado aumentar su producción en gran cantidad sin la tecnificación ni estandarización de sus procesos, hace suponer que este departamento tiene

un alto potencial de crecimiento que debe aprovecharse para que los habitantes del lugar se beneficien y, del mismo modo, sea una buena e importante contribución al desarrollo del país.

	Producción		Área cosechada		Rendimientos	
	Nacional	Arequipa	Nacional	Arequipa	Nacional	Arequipa
2006	52,3	13,9	9,7	3,1	5,4	4,4
2007	52,4	14,6	9,5	3,1	5,5	4,6
2008	114,4	36,6	10,4	3,5	11,0	10,4
2009	7,2	0,0	7,6	0,3	0,9	0,2
2010	75,0	27,0	11,4	3,8	6,6	7,2
2011	73,1	14,0	13,0	3,7	5,6	3,8
2012	92,5	25,9	13,3	3,8	7,0	6,8
2013	57,8	4,3	16,4	3,8	3,5	1,1
2014	151,9	29,7	17,0	3,6	8,9	8,2
2015	38,4	2,2	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Figura 27. Producción, Área cosechada y Rendimiento a olivo a Nivel Nacional vs Arequipa (Miles de T.M., miles de Ha., T.M. por Ha.)

Adaptado de “Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI)” (2016)

3.2.4.1 Distritos potenciales de producción en Arequipa

En primera instancia, la investigación se centra en el departamento de Arequipa para luego ubicar una de las ocho provincias que conforma el departamento, Caravelí.

En este distrito, según información de la Agencia Agraria de Caravelí, se tiene 13 distritos de los cuales 8 son de olivo según información estadística Ministerio de Agricultura al 2016, respecto al área de cultivo agrícola es de 10190.65 has a nivel provincial, siendo 4144.54 has del distrito de Bella Unión, en el cultivo de Olivo se encuentra instalado 1800 que representa el 42 % del área agrícola de olivo y 215 usuarios, seguido del distrito de Jaqui con 745 has representa el 19 % y Yauca con 675 has con 18 %; distrito de Acarí con 551 has representa el 13 % y el distrito de Chaparra con 178 hectáreas en la localidad de Achanizo con 5 % y otros de menor valor conforme. Según se observa el distrito de Bella Unión es de suma importancia por la superficie agrícola con olivos.

Tabla 7

Terrenos Agrícola por Distritos de Caravelí - Arequipa

Distritos	Área Agrícola Total (Has)	Área Agrícola Olivo (Has)	N° Olivicultores
Acarí	2,055.58	551	193
Bella Unión	4,144.54	1,800	215
Yauca	664.04	675	345
Jaqui	888.53	745	105
Atiquipa	190.8	40	45
Chala	128.86	22	36
Chaparra	942.23	178	107
Ático	96.86	50	28
TOTAL	9,224.44	3934	1,074

Nota: Centro Agrónomo – Acarí, Arequipa (2016)

Según los datos mostrados en el cuadro anterior, se percibe que los distritos potenciales dedicados al cultivo del olivo son Acarí, Bella Unión y Yauca. En el distrito de Acarí, 551 hectáreas son dedicadas al cultivo del olivo con un número de 193 olivicultores y tres asociaciones. En Yauca, 675 hectáreas son dedicadas al mismo cultivo con 345 olivicultores y solo una asociación. Mientras que, en el distrito de Bella Unión, 1800 hectáreas son destinadas al este cultivo con 215 olivicultores y cuatro asociaciones.

	Acarí	Yauca	Bella Unión
<u>Área agrícola total (hectáreas)</u>	2055.58	675	4144.54
<u>Área agrícola olivo (hectáreas)</u>	551	675	1800
<u>No. Olivicultores</u>	193	345	215
<u>No. Asociaciones</u>	3	1	4

Figura 28. Principales Productores de Aceituna en Caravelí – Arequipa

Elaboración Propia

3.2.4.1.1 Asociaciones existentes en el valle de Bella Unión

La primera asociación visitada fue Agente Ecológico Organizado. A.E.O. Esta asociación está conformada por 25 socios que recién se están integrando.

La segunda asociación visitada fue la Asociación de Agricultores Ecológicos de Bella Unión – AEBA. Esta asociación está conformada por 21 socios y tienen propósito producir aceitunas y aceite de Olivo Orgánico.

La tercera asociación visitada fue la Asociación Agraria de pequeños agricultores de Bella Unión (AAPABU), conformada por 42 socios que en conjuntos poseen 222 hectáreas de cultivos de olivos de aceitunas. Esta asociación cuenta con un centro de acopio con capacidad de 400 TN, la cual fue brindada por una ONG para su mejorara en el sistema y comercialización. Con ello se presentaron oportunidades de atender grandes pedidos, pero debido a una inadecuada organización no se llegó a concretar la relación asociación – cliente. Además, por cada asociación, se analizó la cantidad de socios y hectáreas y se seleccionó como asociación a investigar a la Asociación Agraria de pequeños agricultores de Bella Unión (AAPABU) debido que es conformada por 42 socios o agricultores y cuenta con Registro Único del Contribuyente (RUC). A ello se le suma que la asociación ha tenido

experiencias previas con respecto a oportunidades de pedidos grandes lo cual no se llegaron a concretar, potencial de desarrollo frente a nuevas oportunidades y la predisposición de los agricultores para las entrevistas a realizar.

Tabla 8
Asociaciones Productoras de Aceitunas en Bella Unión, Caravelí Arequipa

Nombre	No. De Socios	Presidente
Agente Ecológico Organizado. A.E.O	25	Sonia Cárdenas Morales
Asociación de Productores Ecológicos del distrito de Bella Unión A.E.B.A	12	Alfonso Cuadra Martínez
Asociación de Olivicultores de Bella Unión A.O.B.U	30	Reynaldo Ylave Morales
Asociación de Pequeños Agricultores de Bella Unión A.A.P.A.B.U	42	José Velarde

Nota: Elaboración Propia

3.3 Planteamiento del problema

3.3.1 Importancia de AAPABU

La Asociación Agrícola de Pequeños Agricultores de Bella Unión (AAPABU) es la primera asociación integrada en el distrito de Bella Unión, fue creada en el año 1997. Cinco años después, formalizaron ante SUNAT con el Registro Único del Contribuyente (RUC) 20498196331. La asociación tiene 42 integrantes de los cuales el 80% de los asociados se dedica al cultivo o la siembra de aceitunas.

El apoyo voluntario de Organizaciones No Gubernamental (ONG) como Ayuda en Acción y DESCO lograron contribuir con la construcción de un centro de acopio que permite procesar las aceitunas de forma industrial y además tener oportunidades de exportación. Este centro de acopio comprendía ambientes almacenamiento y procesamiento. La asociación cuenta con un centro de acopio con capacidad de almacenaje de 400 TN. Tiene un área de envasado y de extracción de aceites, equipos de selección (calibradora de aceitunas: clasificación por tamaño) y de procesos por lo que se facilita el desarrollo de cualquier proyecto de exportación o tipo de comercialización nacional. Asimismo, la asociación cuenta con 222 hectáreas de cultivo dedicadas íntegramente a la siembra del olivo.

En cuanto a la organización de AAPABU, esta posee cierto nivel de estructura jerárquica puesto que se organizan y con la participación de los agricultores se realizan elecciones de presidente, tesorero y secretario.

Figura 29. Logo de la Asociación AAPABU

Adaptado de “Asociación de Desarrollo Agrícola & Empresarial Yanapay”

3.3.2 Análisis de situación actual de la asociación

3.3.2.1 Funcionamiento actual

La Asociación AAPABU, desarrolla sus actividades productivas de forma empírica puesto que no tienen estándares de producción en comparación con países especializados en la producción de esta especie. Los agricultores de esta asociación desarrollan las tareas destinadas al cultivo del olivo comenzando desde la obtención de insumos para las plantas o matas como fertilizantes, abonos, reguladores de crecimiento, entre otros; cabe resaltar que el uso de cada uno de estos insumos se realiza de forma arbitraria sin efectuar ningún análisis de suelos previo debido a la falta de conocimiento y lejanía de los laboratorios. Asimismo, cada uno de los insumos son utilizados de manera progresiva durante las etapas de crecimiento del fruto. Los agricultores abonan de dos a tres veces al año, y riegan los árboles cada 7 u 8 días.

Los agricultores basan el desarrollo de sus actividades en adoptar las “técnicas” de los otros según el efecto en su cantidad de cosecha obtenida a través de la utilización de los insumos. Es así como los demás siguen lo realizado por el agricultor que tuvo buena producción.

Es importante resaltar que las actividades son financiadas, en su mayoría, por entidades financieras de la zona a través de préstamos a muy altos intereses.

Asimismo, tienen un mecanismo de venta muy poco productivo, pues se pueden obtener pérdidas de dinero o margen de ganancia muy bajo en comparación con otros métodos de comercialización. El método de venta actual es: la venta en rama, este tipo de venta se refiere a que el agricultor vende el producto cuando todavía no está cosechado, es decir que no tiene muy bien definido cuanta producción se tendría al final de toda la etapa de maduración de la

aceituna. Para este tipo de venta, los compradores son quienes se acercan a la chacra y establecen el precio de compra del producto en rama. Ellos mismos son quienes se encargarán de los costos de cosecha y envío hasta su lugar de almacenamiento.

A continuación, se presenta la forma de actuar actual de los agricultores de la asociación AAPABU.

Figura 30. Proceso Actual de AAPABU

Elaboración Propia

Por otro lado, los agricultores integrantes de la asociación AAPABU tiene roles directivos definidos, sin embargo, las responsabilidades de cada rol no son claras. Los roles son: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y tres vocales.

Desde la creación de la asociación, cada cinco años se han realizado elecciones para elegir al nuevo comité directivo; no obstante, hace ya diez años aproximadamente, se ha perdido el interés y ningún agricultor postula para formar parte del comité, por lo que los últimos seleccionados en el 2007 aún mantienen su puesto y actualmente no se organizan reuniones mensuales como se realizaba anteriormente.

Para definir el análisis de la situación actual de la asociación se realizó el análisis FODA que consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna actual, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de AAPABU (Fernández, 2013).

Figura 31. FODA de la Asociación AAPABU

Elaboración Propia

3.3.3 Definición del problema

Las MYPES del sector agrícola tienen como problema central el bajo nivel de desarrollo agrario y rural. Dentro del sector se encuentran las MYPES olivícolas que tienen niveles bajos de productividad debido a:

- Bajo nivel de competitividad y rentabilidad agraria.
- Aprovechamiento no sostenible de los recursos naturales.
- Limitado acceso a servicios básicos y productos.
- Débil desarrollo institucional del sector agrario.

La causa de la **baja rentabilidad** limitación para aprovechar las ventajas de las economías a escala para minimizar costos; es también una limitante para el acceso a crédito y para la inversión en tecnologías y acumulación de capital. Igualmente, la atomización del agro no permite una comercialización eficiente, dado los pocos volúmenes producidos de manera dispersa por los productores. Otra causa de la baja rentabilidad se debe a la escasa asociatividad entre agricultores, tanto para la compra de insumos, como para la producción y la comercialización.

El **deficiente sistema de comercialización** puesto que el mercado agropecuario tiene una estructura que se caracteriza por la gran cantidad de intermediarios en el proceso de

comercialización, que tienen mayor poder de negociación debido al acceso a la información, volúmenes negociados en los mercados y a su capacidad económica para financiar a los productores (crédito informal), que, a cambio, comprometen su producción.

En las entrevistas a profundidad realizadas en el distrito de Bella Unión a los agricultores socios de AAPABU se logró obtener indicios sobre la baja productividad debido a tres factores principalmente: los elevados costos, los bajos ingresos y el poco rendimiento.

- **Bajo Rendimiento**

Asimismo, para analizar y comprobar los indicios, se evalúa el contexto mundial; en el cual según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO) precisan que el rendimiento promedio de producción de aceituna entre los años 2012 y 2014 en Perú oscila en 6,481 kg/ha teniendo el cuarto lugar de país con mejor rendimiento a nivel mundial, antecedido por Egipto (primer lugar) con 9,287 kg/ha, China (segundo lugar) con 8,387 kg/ha y Estados Unidos (tercer lugar) con 7,737 kg/ha. Dado el caso, que Perú está considerado como país en desarrollo se podría adoptar las técnicas de aquellos países que encabezan la lista para poder mejorar el rendimiento actual y llegar a liderar la lista de países con mayor rendimiento de producción de aceitunas en el mundo.

Tabla 9
Rendimiento Promedio Mundial de Aceituna

País	Rendimiento promedio (kg/ha)	Producción promedio (TN)	Área promedio (ha)
Egipto	9,287	556,843	60033
China	8,387	2,648	316
EE.UU	7,737	127,309	16322
Perú	6,481	100,740	15559
Chile	5,152	91,460	17718
Iraq	5,082	23,094	4544
México	3,152	18,452	5707
Afganistán	3,081	6,779	2200
Argentina	2,760	173,283	62798
Albania	2,619	99,333	38055

Nota: Elaboración Propia

Luego, se evalúa el entorno nacional de rendimiento en cuanto a los departamentos productores de aceitunas en el Perú. Según el MINAGRI, en este escenario el departamento de Arequipa está en cuarto lugar con 4,193 kg/ha. Asimismo, en esta lista Lima Provincias

tiene 8,419 kg/ha situándose en primer lugar seguido por Tacna con 6102 kg/ha y en tercer lugar Lima Metropolitana 5,338 kg/ha. Cabe resaltar, que entre los departamentos productores de la especie también están considerados Ica, La Libertad y Moquegua los cuales poseen 3,470 kg/ha, 1,761 kg/ha y 1,465 kg/ha respectivamente.

Tabla 10
Rendimiento Nacional de Aceituna por Departamentos del Perú

Departamento	Rendimiento promedio (kg/ha)	Producción promedio (TN)	Área (ha)
Lima Provincias	8,419	1,399	166
Tacna	6,102	63,522	10600
Lima Metropolitana	5,338	374	70
Arequipa	4,193	15,543	3704
Ica	3,470	3,764	1084
La Libertad	1,761	145	82
Moquegua	1,465	417	285

Nota: Elaboración Propia

De esta manera, se puede concluir que a nivel mundial Perú posee un rendimiento promedio que se puede mejorar adoptando algunas técnicas de los países con mejor rendimiento. En cuanto a un entorno nacional, se puede concluir que Arequipa posee un rendimiento promedio bajo debido a muchas deficiencias en el sistema que utilizan para su funcionamiento.

- **Bajos ingresos y elevados costos**

La asociación incide en baja productividad, debido a los bajos ingresos y elevados costos, realizado un análisis de los datos para evaluar, hallar y analizar la productividad desde una perspectiva económica se evaluaron los ingresos y los costos de producción con la siguiente fórmula:

$$Productividad = \frac{Ingresos}{Egresos}$$

$$Productividad = \frac{1.89}{1.61} = 1.18$$

Para el análisis de los ingresos se tomó en cuenta en precio en chacra y la producción, además de tener en cuenta las hectáreas con las cuentas la asociación. Asimismo, se analizó los costos y gastos de producción en los que la asociación incurre para poder llevar a cabo sus actividades de producción. A partir de todo ello, se obtuvo que la productividad es de 1.18 lo cual quiere decir que por cada sol invertido se obtiene una ganancia de 0.18 céntimos.

3.4 Diagnóstico general

3.4.1 Obtención de muestra

La metodología utilizada en la recolección de datos en el campo es el muestreo el cual brinda una cantidad representativa de entrevistas a realizadas en la Asociación AAPABU, son 37 agricultores a entrevistar con un total de 43 miembros tomados como universo, con el objetivo de estudiar y conocer a profundidad la situación actual de la asociación. El nivel de confianza indica la probabilidad de los resultados de que la investigación sea certera: un 95,0 % de confianza con un margen de error del 5,0%.

$$n = \frac{k^2 \times p \times q \times N}{(e^2 \times (N - 1)) + k^2 \times p \times q}$$

N: Es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados). k: Es una constante que depende del nivel de confianza que asigna.

e: Es el error muestral deseado.

p: Es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p. n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que se realizará).

1.1.1 Obtención de muestra

Consiste en adentrarse al mundo privado y personal de extraños con la finalidad de obtener información de su vida cotidiana. Aquí, no hay intercambio formal de preguntas y respuestas, se plantea un guion sobre temas generales y poco a poco se va abordando. En este sentido, la creatividad debe estar a flote constantemente, pues se debe evitar hacer preguntas directas y cerradas, amenazantes y ambiguas. En esta técnica, el entrevistador es un instrumento más de análisis, explora, detalla y rastrea por medio de preguntas, cuál es la información más relevante para los intereses de la investigación, por medio de ellas se

conoce a la gente lo suficiente para comprender qué quieren decir, y con ello, crear una atmósfera en la cual es probable que se expresen libremente. Asimismo, se tiene un carácter cercano y personal con el otro, logrando construir vínculos estrechos, inmediatos y fieles; en este sentido, no es casual que en ocasiones estos contactos deriven en conexiones sólidas e intensas con los entrevistados; por lo que ser sensato, prudente e incondicional, forma parte fundamental para el desarrollo de esta técnica, no sólo en el desarrollo de la entrevista, también durante la construcción de los datos (Robles, 2013).

3.4.2 Entrevistas a profundidad

Consiste en adentrarse al mundo privado y personal de extraños con la finalidad de obtener información de su vida cotidiana. Aquí, no hay intercambio formal de preguntas y respuestas, se plantea un guion sobre temas generales y poco a poco se va abordando. En este sentido, la creatividad debe estar a flote constantemente, pues se debe evitar hacer preguntas directas y cerradas, amenazantes y ambiguas. En esta técnica, el entrevistador es un instrumento más de análisis, explora, detalla y rastrea por medio de preguntas, cuál es la información más relevante para los intereses de la investigación, por medio de ellas se conoce a la gente lo suficiente para comprender qué quieren decir, y con ello, crear una atmósfera en la cual es probable que se expresen libremente. Asimismo, se tiene un carácter cercano y personal con el otro, logrando construir vínculos estrechos, inmediatos y fieles; en este sentido, no es casual que en ocasiones estos contactos deriven en conexiones sólidas e intensas con los entrevistados; por lo que ser sensato, prudente e incondicional, forma parte fundamental para el desarrollo de esta técnica, no sólo en el desarrollo de la entrevista, también durante la construcción de los datos (Robles, 2013).

3.4.3 Análisis de datos

Entre los agricultores, 40% poseen entre 1 a 5 hectáreas para su cultivo de aceitunas, el 31% posee entre 6 a 10 hectáreas, 20% entre 11 a 15 hectáreas, mientras que 20 a 32 hectáreas el 9%, siendo éstos últimos los de menor proporción.

Figura 32. ¿Cuántas hectáreas posee?

Elaboración Propia

En cuanto a sus cultivos se preguntó a los agricultores de la asociación si sus hectáreas se dedicaban únicamente al cultivo de las aceitunas o además cultivaban otro tipo de productos agrícolas. El 80% de los agricultores se dedican solamente al cultivo de aceitunas, mientras que el 20% dedican sus hectáreas a aceitunas y otros productos agrícolas.

Figura 33. ¿Usted solo se dedica al cultivo del olivo?

Elaboración Propia

La forma en que cada agricultor vende sus aceitunas difiere. El 53% de entrevistados prefiere vender sus aceitunas en rama, es decir, no realizan ningún tipo de procesamiento pues ahorran costos de cosecha y calibración, sin embargo, sus productos no tienen ningún valor agregado. El 31% de agricultores entrevistados venden sus productos a granel, es decir, los

almacenan en salmuera de tal manera que al venderlas ya están listas para ser consumidas. Por último, solo el 16% llega a procesar sus aceitunas y embolsarlas haciendo uso de la planta procesadora de la que ya disponen.

Figura 34. ¿De qué forma vende sus aceitunas?

Elaboración Propia

Del mismo modo, se preguntó el tipo de aceitunas que cultivan, ya sea verde o negra. Se sabe que el 100% de agricultores cultiva sevillana, sin embargo, el color que cultivan difiere. Se obtuvo que el 69% de entrevistados cultiva tanto aceituna negra como verde mientras que el 31% cultiva exclusivamente aceituna verde. Esto es debido a que tiene una mayor demanda de exportación y el cultivo se realiza antes que la negra.

Figura 35. ¿Vende aceituna verde, negra o ambas?

Elaboración Propia

En el siguiente gráfico se observa que el 74% de entrevistados espera a que el cliente vaya a Bella Unión para vender sus productos. Este porcentaje es alarmante pues quiere decir que solo una reducida proporción distribuye sus aceitunas a diferentes lugares, lo cual les permite obtener mayores ingresos por kilogramo.

Figura 36. ¿Cómo comercializa la aceituna?

Fuente: Elaboración Propia

El siguiente gráfico muestra información sobre la venta de aceitunas de los agricultores. El 26% de entrevistados vende sus productos a Nobex, empresa acopiadora y exportadora más importante de olivos. Asimismo, el 46% vende a otros acopiadores como Exportadora Guive entre otras. El 17% vende a clientes regulares o eventuales que llegan a la zona a comprar la aceituna. Por último, el 11% comercializa el producto con los clientes chilenos. Cabe recalcar que esta venta a chilenos se da in situ, es decir, son los chilenos los que se acercan a Bella Unión para adquirir las aceitunas y luego procesarlas en su país.

Figura 37. ¿A quiénes vende sus aceitunas?

Elaboración Propia

Dentro de este contexto, se encuentra la variabilidad del precio de ventas en la comercialización del producto. No existe un precio estándar por kilogramo de aceitunas, ya que este es vendido de acuerdo al mercado. Nobex determina el precio para el 40% de agricultores, pues esta empresa es considerada el termómetro para definir el precio de venta gran parte del precio. Además, un 46% negocia el precio de sus productos con sus principales

compradores. Un pequeño porcentaje de productores, aproximadamente 3%, vende sus aceitunas de acuerdo al tamaño que estas posean. El 11% restante, las vende de acuerdo a la situación en la que se encuentren. Muchos prefieren vender rápidamente la aceituna para obtener ingresos, por lo que aceptan fácilmente los precios propuestos por sus compradores.

Figura 38. ¿Cómo establecen el precio de venta por kilogramo?

Elaboración Propia

En la siembra de aceitunas, la distancia entre mata y mata tiene relación inversamente proporcional con la producción total por campo en términos generales. Ante la entrevista a los agricultores, se tuvo como resultado que un 6% posee una distancia de 7 m y un 37%, una distancia de 8 m. Mientras que los demás presentan sembríos que no han cambiado hace décadas dejando una distancia aproximada entre mata y mata de 10 m.

Figura 39. ¿Cuál es la distancia entre mata y mata que tiene usted en su chacra?

Elaboración Propia

En base a las respuestas de los agricultores, se aprecia que existe planificación nula previa a cada actividad con el fin de una mejor producción. Esto indica el desconocimiento

cuantitativo del producto final obtenido, de los insumos a utilizar o del tipo de aceituna con mayor rentabilidad esperada en el año.

Figura 40. ¿Realizan planteamiento de producción antes de cualquier actividad agrícola?

Elaboración Propia

Además, se indica que sólo el 17.14% realiza estudios de suelo para tener un conocimiento completo de su campo y de acuerdo a ello, una aplicación cuantitativa correcta de insumos. En contraste, el 82.86% restante no lo realizan justificándose con la falta de accesibilidad a laboratorios en la zona. Sin embargo, la principal causa es el deficiente interés de invertir en una operación de este tipo.

Figura 41. ¿Realiza estudio de suelos?

Elaboración Propia

El tipo de riego por inundación o gravedad es el de mayor uso por los agricultores en el valle de Caravelí con un porcentaje de 91.43% a pesar de ser la técnica que menor eficiencia posee, ya que el agua se dispersa en el campo supliendo de manera desigual a la planta. De manera contraria, sólo un 8.57% usa el riego por goteo, la cual es una técnica más moderna que ha demostrado ser ideal para cultivos con raíces subterráneas como el olivo. Esto indica que la tecnificación de los agricultores es muy poca.

Figura 42. ¿Qué técnica de riego utiliza?

Elaboración Propia

Los agricultores indican la inexistencia de uniformidad dentro de la producción de los que pertenecen a la asociación. Esta variación de productos afecta negativamente a la posibilidad de exportación en grandes cantidades, ya que los estándares de calidad externos podrían negar gran parte del producto por su nula uniformidad o incumplimiento de requerimientos.

Figura 43. ¿Existe uniformidad en calidad por lote o por cultivos?

Elaboración Propia

El 62.86% considera que estar asociados es más beneficioso que actuar de manera independiente cada uno. A pesar de los problemas surgidos por la falta de organización o por los malos entendidos, la mayoría de los agricultores considera que actuando conjuntamente obtienen mayor cantidad de oportunidades.

Figura 44. ¿Considera que trabajar como Asociación lo beneficia?

Elaboración Propia

A los agricultores se les preguntó acerca de cuál sería la manera en que aumentarían su rendimiento enfocado en las actividades que podrían realizar. Las respuestas variaron mucho, pero en un 40% de ellos predomina la necesidad de un abono de alta eficiencia. En menor medida, un 22% indica que un riego de mayor tecnología a la que poseen actualmente incrementaría su rendimiento. Los demás, indican diversas actividades que oscilan entre optimizar el uso de sus recursos y aumentar sus ventas.

Figura 45. ¿Cree que podría mejorar su actividad para obtener mayor rendimiento?

Elaboración Propia

Finalmente, se concluye que el rendimiento de los agricultores no es mayor porque no siguen una secuencia planificada. Es decir, si se organizaran como asociación buscando uniformidad de acuerdo a requerimientos de un mercado potencial, sabrían cuánto y qué sembrar. Al mismo tiempo invirtiesen en tecnología agraria como riegos más adecuados y un análisis completo de sus campos, podrían relacionar su cantidad de insumos por suelo y aprovecharlos de mejor manera desembocando en una producción de mayor calidad y

cantidad. Todo esto cumpliría con estándares más altos que los actuales con lo que podrían establecer ventas directas a consumidores finales y clientes extranjeros potenciales.

3.4.4 Árbol de problemas

Para determinar las relaciones causa – efecto se utilizó la herramienta denominada Árbol de Problema, el cual se puede observar en la página anterior en la presente investigación. Para ello, se analiza e identifica que el principal problema dentro de la asociación AAPABU es la **baja productividad** por las siguientes causas:

Bajo rendimiento por hectárea

Este bajo rendimiento es generado por técnicas ineficientes, actos y condiciones subestándares que los olivicultores actualmente ejercen dentro de sus hectáreas. Las técnicas ineficientes son causadas principalmente por el bajo conocimiento técnico de los olivicultores. Actualmente, la técnica de poda de olivo conlleva a que el árbol crezca hasta alturas elevadas y cubriendo una mayor área dentro de la hectárea, lo cual dificulta el arrancamiento de la aceituna en épocas de cosecha; y una técnica de consumo de agua muy elevada, ya que utilizan para sus hectáreas el método de riego por inundación. Las condiciones subestándares son causadas por una ausencia de conocimiento del olivicultor sobre los factores que pueden ocasionar una pérdida de producción de aceitunas; factores como la existencia de plagas que afectan al fruto. Por último, los actos subestándares son ocasionados por el uso de productos fitosanitarios al no contar previamente con un análisis de suelo que indique la fertilidad de la tierra y cómo obtener un mejor rendimiento al momento del cultivo y abono de los olivos.

Variabilidad de característica de aceituna

La variabilidad de las características de la aceituna es causada por actos subestándares, el cuál es principalmente la falta de procedimientos para el abono y cultivo de los olivos. Esto conlleva a obtener un rendimiento de producción no equivalente por cada olivo al momento de la cosecha; también dependiendo de las condiciones que se hayan presentado dentro la campaña.

Pérdida de aceitunas por almacenamiento

Las pérdidas de aceitunas son causadas principalmente por almacenarlas en condiciones no adecuadas, debido a una falta de conocimiento de estándares adecuados de almacenamiento

por parte de los olivicultores. Además, se pierden las aceitunas en los almacenes al no desarrollar canales de ventas que les permita participar dentro del mercado del producto agrícola aceituna tanto a nivel nacional como exportación. Por lo tanto, no cuentan con clientes recurrentes por cada campaña.

Sobrecosto de materiales

Los sobrecostos en materiales son generados por compras arbitrarias de insumos, falta de asociatividad, pocos distribuidores de insumos y mucho inventario. Los olivicultores al no contar con conocimientos estándares de abono y cultivo adecuado, adquieren insumos que no influyen en el rendimiento de producción del olivo y al adquirir individualmente los insumos los costos son más elevados. Es por ello que la falta de asociatividad también genera sobrecostos de materiales. La falta de asociatividad es causada por la desconfianza debido a gestiones de pedidos en anteriores campañas que no se terminaron de concretar e incurrió en pérdidas para cada uno de los olivicultores. Además, en la localidad de Bella Unión no se cuenta con distribuidores de insumos recurrentes, los olivicultores se trasladan hasta otras localidades o alquilan camiones para adquirir sus insumos. Al momento de adquirir los insumos lo realizan sin una previa planificación de compras y en elevadas cantidades para reducir el precio de venta, pero ello incurre en sobrecostos de inventarios. Al no adquirir los olivicultores los insumos como asociación se pierde la opción de recibir la mayor cantidad de insumos a un precio más cómodo, lo cual sería rentable para cada olivicultor.

Sobrecosto para mano de obra

Los sobrecostos de mano de obra son generados por pagos adicionales que los olivicultores otorgan a los relectores de aceitunas al momento de la cosecha. El pago adicional se puede dar por dos motivos: por horas adicionales de recolecta o por contar con olivos de elevada altura dentro la hectárea. Lo último es básicamente por los riesgos a accidentes que pueden sufrir los recolectores al momento de subir a elevadas alturas sin contar con equipos de protección personal; como, por ejemplo: arnés, cascos u otros implementos necesarios.

Después de desarrollar las causas que genera baja productividad dentro de la asociación AAPABU, se analiza e identifica los efectos de la misma siendo principalmente no ser sostenible en el tiempo, contar con poca participación del mercado y por ende menos utilidades.

3.5 Relación problema – proceso

3.5.1 Registro de relaciones causa – raíz

Para el análisis de las relaciones causa – raíz, se utilizó la técnica de “Los cinco Porqué” como se puede observar en el Anexo N° 3. A partir de ello, se muestra los resultados cuantificados de las entrevistas realizadas a los agricultores de la asociación AAPABU. Con ello se identificaron los principales problemas y cómo estos afectan a la productividad de la asociación. El propósito de utilizar esta herramienta es identificar los problemas y sus causas raíces para poder proponer integralmente una propuesta que abarque todas las causas identificadas. Al final de la tabla cada causa fue asignada a uno o más procesos para poder identificar que procesos son los que se necesitan implementar en la asociación AAPABU.

Los procesos asignados son:

- Gestión Comercial
- Gestión Logística
- Planeamiento y Control de la Producción
- Gestión de Costos
- Seguridad y Salud Ocupacional
- Calidad de Inocuidad
- Gestión de Recursos Humanos

3.5.2 Matriz de procesos críticos

Para determinar los procesos críticos se realizó una evaluación de cada uno de los procesos identificados y de esta manera detectar aquellos que más impactan en la asociación los cuáles serán estudiados dentro la investigación. Para evaluar cada proceso en la matriz, se calificó de la siguiente manera: Vinculación baja (B) – Puntaje: 1, Vinculación media (M) – Puntaje: 2, Vinculación alta (A) – Puntaje:

Tabla 11
Matriz de Procesos Críticos

	OBJETIVOS DEL CLIENTE									OBJETIVOS DE LA ASOCIACIÓN															TOTAL			
PROCESOS	Características del producto			Precio de acuerdo al mercado			Cumplimiento de pedidos			Market share			Rentabilidad			Garantizar bienestar de los trabajadores			Competitividad			Transferencia de conocimientos en la asociación				Cumplimiento de normativa		
CALIFICACIÓN	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A		B	M	A
PUNTAJE	1	3	5	1	3	5	1	3	5	1	3	5	1	3	5	1	3	5	1	3	5	1	3	5		1	3	5
Planeamiento y Control de la Producción			5		3				5		3				5	1					5		3			3		33
Gestión Comercial			5			5			5			5			5	1					5		3				5	39
Gestión de Costos		3				5			5		3				5		3				5		3		1			33
Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	1			1			1				3			3				5			5		3				5	27
Gestión Logística			5		3				5			5			5	1					5		3				5	37
Gestión de RR.HH.	1			1			1			1			1					5	1					5			5	21
Gestión de Calidad e Inocuidad			5			5			5		3				5	1					5		3				5	37

Nota: Elaboración Propia

Para la elaboración de la Matriz de Procesos Críticos se vinculó cada proceso por su nivel de impacto con objetivos del cliente y empresa. Como objetivos de clientes indicaron los siguientes: características del producto, precio de acuerdo al mercado, cumplimiento de pedidos; y como objetivos de la empresa; market share, rentabilidad, garantizar el bienestar de los trabajadores, competitividad, transferencia de conocimiento en la asociación y cumplimiento de normativa.

De acuerdo al Análisis de la Matriz de Procesos Críticos se deduce que 6 procesos de los 7 se consideran como relevantes para su investigación. Asimismo, los procesos que se encuentran dentro del 80% en el diagrama de Pareto son Gestión Comercial, Gestión Logística, Calidad e Inocuidad, Planeamiento y Control de la Producción y Costos, Seguridad y Salud Ocupacional.

Figura 47. Ponderación de Procesos Críticos

Elaboración Propia

3.5.3 Resumen diagnóstico general

Una vez terminado de cuantificar y analizar los datos obtenidos de la recopilación de información a través de las entrevistas a profundidad que se llevaron a cabo con los agricultores de la Asociación AAPABU, se llega a evidenciar que los tres principales factores que causan que la Asociación tenga baja productividad son los siguientes: Bajos ingresos, Altos costos y Bajo rendimiento.

Figura 48. Factores que causan la baja productividad en la Asociación AAPABU

Elaboración Propia

A continuación, se muestra una tabla resumen del diagnóstico realizado donde se relaciona cada uno de los tres factores, antes mencionados, con los procesos identificados y a desarrollar en la investigación. Por cada factor se detallan los resultados obtenidos del análisis de las entrevistas a profundidad.

Tabla 12

Resumen de Diagnóstico General

FACTORES	SUSTIENTO	PROCESOS
BAJOS INGRESOS	81.57 % de los entrevistados vende sus aceitunas cuando están en el olivo, siendo esta forma de venta la que genera menores ingresos debido a que es el más bajo pagado en el mercado.	Comercial/Calidad
	El 40 % de los entrevistados no establece precio de venta por kilogramo de acuerdo al mercado, lo fija de acuerdo al mayor acopiador del distrito (Nobex). El 25.71% de los entrevistados acepta y vende sus aceitunas a Nobex por ser un comprador cercano y recurrente pero perdiendo margen de ganancia. Mientras que el 42.86% prefiere vender a otros acopiadores por un mejor precio. Este tipo de negociación directa lo ejecuta un 48% de los entrevistados.	Comercial
	82.9% de entrevistados no establece relaciones con sus compradores después de haberse concretado una venta, perdiendo oportunidades de fidelización de cliente.	Comercial
	60% de entrevistados han perdido oportunidades de ventas por falta de producción de aceitunas debido al no trabajar como asociación.	Comercial
ALTOS COSTOS	74.29% no tiene conocimiento del gasto por insumos por hectárea	Costos/PCP
	80% de entrevistados dice que sus aceitunas se malogran 1 año después de su cosecha	Logística
	74.29% de entrevistados no registra sus costos	Costos/PCP
	El 86% de los entrevistados no saben la cantidad necesaria de recursos para su cosecha. Esto se ve evidenciado en la falta y o exceso de mano de obra, materiales y herramientas que al final repercute en un mayor costo.	PCP
	88.57% de entrevistados compra los insumos de manera individual	Logística/Costos
	100% de entrevistados no utiliza equipo de protección personal al momento de cosechar	Seguridad y Salud Ocupacional
	80% de entrevistados no utiliza implementos de seguridad al momento de abonar	Seguridad y Salud Ocupacional
BAJA CAPACIDAD O RENDIMIENTO	77.14% de los agricultores no combate la vecería, lo cual implica que los agricultores no logren obtener un rendimiento homogéneo de producción de aceitunas de cosecha a cosecha.	Calidad e Inocuidad/PCP
	88.6% de entrevistados no realiza estudios de suelo en sus hectáreas, lo que genera que los agricultores no sepan las cantidades necesarias de nutrientes faltantes en la tierra. Ello repercute en la absorción de nutrientes por parte del olivo lo que conlleva a una baja floración y rendimiento del olivo.	Calidad e Inocuidad/PCP
	65.71% de los entrevistados no sabe cada cuanto tiempo podar. Esto se evidencia en el crecimiento desproporcionado de las ramas del olivo, lo cual genera que los nutrientes no lleguen a las ramas más distantes del tronco de la planta. Por lo tanto se obtiene una inexistencia de crecimiento de fruto en dichas zonas y como resultado un bajo rendimiento del olivo.	PCP
	100% de entrevistados indica que sus cultivos han sido afectados por algún virus. Lo cual afecta el rendimiento de la cosecha.	Calidad e Inocuidad

Nota: Elaboración Propia

3.5.4 Diagnóstico específico del proceso de gestión comercial

En las entrevistas realizadas a profundidad con cada uno de los agricultores de la asociación AAPABU también se realizaron interrogantes sobre la comercialización de la aceituna. Se obtuvo información importante sobre como los agricultores venden sus aceitunas, donde básicamente es su único canal de venta es su hogar y esperan que el cliente llegue para recién empezar con la negociación del precio de venta. Para sustentar lo descrito se presenta algunas preguntas relacionadas a la Gestión Comercial (Ver Anexo 3).

Asimismo, según el análisis de esas preguntas obtuvimos cifras que alertan carencias de los procesos y para ello se identificó cuatro sub procesos para poder gestionar las actividades de manera interrelacionada.

Tabla 13
Subprocesos identificados para el Proceso Comercial

Descripción	Sub – Proceso
51.0 % de entrevistados vende sus aceitunas en mata	Búsqueda de clientes
74.0% espera a que el cliente vaya a Bella Unión para adquirir las aceitunas	Atención de Pedidos
11.0% de entrevistados vende a Nobex	Registro de Ventas
46.0% de entrevistados establece el precio de venta por kilogramo por negociación directa	Registro de Ventas
40% de entrevistados establece precio de venta por kilogramo según precio definido por Nobex	Seguimiento de Pedidos
83.0% de entrevistados no le pregunta a su cliente qué tal le pareció la aceituna	Seguimiento de Pedidos
63.0% considera que es beneficioso trabajar como asociación	Cálculo de Utilidad

Nota: Elaboración Propia

Para analizar desde un punto gráfico, la Gestión Comercial va a estar compuesta de cuatro subprocesos que se detalla en la siguiente gráfica:

Figura 49. Subprocesos de Gestión Comercial

Elaboración Propia

A continuación, se identifica la existencia de cada uno de los sub – procesos, basadas en las entrevistas hechas en las visitas a la asociación AAPABU.

Subproceso de Búsqueda de Clientes

De acuerdo a las entrevistas con los agricultores de la asociación AAPABU, se observó que actualmente la venta de las aceitunas se relacionaba con la venta en rama; es decir, se vende las aceitunas cuando aún están en el olivo y a un precio bajo debido a la carencia de clientes. Todo ello induce a la influencia en el factor de la productividad asociado a los ingresos bajos de cada agricultor debido a que en este escenario el precio lo establece el comprador con capacidad a negociar con el agricultor, pero quien obtiene mayor ventaja es el comprador.

Se propone incluir un Subproceso sobre la Búsqueda de Clientes en el mercado nacional e internacional con el objetivo de aumentar las ventas, mantener relaciones con los clientes y por ende elevar los ingresos de la asociación y de cada agricultor. La búsqueda de clientes se basará en la entrega de muestras a los prospectos de clientes para poder tener la posibilidad de que retorne con un pedido grande y lograr satisfacerlo en las mejores condiciones.

Subproceso de Atención de Pedidos

En la actualidad de la asociación, el 74% de los agricultores espera a que el cliente llegue a sus hogares o hectáreas para comprar las aceitunas; es decir, no se tiene una atención directa de los pedidos del cliente. Para ello dentro de la Gestión Comercial estructuraremos y diseñaremos las actividades a realizar durante el Sub – Proceso de la Atención de Pedidos. Asimismo, se logrará el aumento de ingresos de la asociación y de cada uno de los agricultores.

Subproceso de Seguimiento de Pedidos

Se toma en cuenta la vinculación de los bajos ingresos con la asignación de precios de acuerdo a los del acopiador de la zona y los agricultores no tiene conocimiento si en realidad con ese precio de compra están ganando o perdiendo liquidez. Para ello, se propone el diseño de un Sub Proceso de seguimiento de pedidos el cual se encargará de realizar los controles en todas las actividades para realizar el picking del pedido para que el producto llegue al cliente. Asimismo, el hecho de realizar seguimiento a los pedidos durante toda la cadena de preparación del pedido, va a reducir el las probabilidades de que el pedido no llegue conforme a las características confirmadas por el cliente en la toma del pedido.

Subproceso de Registro de Ventas

En el contexto del mecanismo de comercialización actual que manejan los agricultores, se sabe que no efectúan ningún tipo de registro de ventas de los pedidos atendidos a un cliente. Es por ello que se incluirán para todos los pedidos atendidos en el registro de ventas para poder tener la información sobre el volumen de ventas realizado por temporada.

Subproceso de Cálculo de Utilidad

Este proceso tiene como objetivo determinar el margen de ganancia obtenido a partir de las ventas realizadas, el volumen de producción que fue aportado a la asociación y volumen vendido de forma individual. Este sub proceso es posible a partir del registro y cálculo de costos el cual permitirá realizar los cálculos correspondientes para obtener como resultado la utilidad alcanzada en un determinado periodo. Además, facilitará al agricultor a tomar decisiones con respecto al presupuesto del siguiente año, puesto que están propensos a obtener márgenes de producción variable debido al fenómeno de la vecería.

3.6 Hipótesis

3.6.1 Hipótesis general

La aplicación del modelo de gestión por procesos logrará la estandarización de actividades de cada uno de los agricultores pertenecientes a la Asociación AAPABU ubicada en el distrito Bella Unión, Caravelí, Arequipa, proponiendo técnicas relacionadas a la carrera de Ingeniería Industrial y como consecuencia generar el aumento de la productividad para el desarrollo y crecimiento de las MYPES del sector en cuanto a la producción del cultivo.

3.6.2 Hipótesis específica

La aplicación del modelo de gestión comercial basado en la metodología de Gestión por Procesos incrementará la productividad para la Asociación AAPABU en el distrito de Bella Unión - Arequipa mediante el aumento de sus ingresos.

3.7 Objetivo

Proponer un modelo de Gestión por Procesos para el aumento de la productividad y desarrollo sostenible de las MYPES olivícolas de la asociación AAPABU en el distrito de Bella Unión – Caravelí, Arequipa.

3.7.1 Objetivo específico

Proponer un proceso de Gestión Comercial para la Asociación AAPABU que permita aumentar la productividad a través de la captación, seguimiento y comercialización de nuevos mercados.

3.8 Diseño conceptual

Con el propósito de desarrollar un modelo de Gestión por Procesos para las Mypes olivícolas de la Asociación de Pequeños Agricultores de Aceitunas de Bella Unión (AAPABU), se estableció un diseño conceptual donde gráficamente se representa el modelo que se está aplicando en la presente investigación, la cual abarca desde la identificación del problema a través de la recopilación de información que presenta la asociación en la actualidad hasta el reconocimiento de los procesos ausentes y no establecidos dentro de la misma, los cuáles serán desarrollados a través de la metodología de Gestión por Procesos.

Para ello, en primero lugar se plantea la siguiente interrogante preliminar: ¿Cómo lograr que las MYPES olivícolas puedan posicionarse en el mercado? A partir de ello, se realiza la búsqueda y análisis de información sobre los conceptos y relación que abordan el posicionamiento de las empresas en el mercado, donde la productividad es el principal factor

para que una empresa pueda ser competitiva y capaz de subsistir en el tiempo. Ante ello, se conlleva a establecer una pregunta de investigación alineada al rubro de las MYPES en desarrollo: ¿Cómo mejorar la productividad y competitividad de los olivicultores de la Asociación AAPABU? Para responder la pregunta de investigación se comienza primero con el trabajo de recopilación de información para poder realizar el análisis de la situación actual y, por consiguiente, llegar a identificar el problema raíz que presenta la asociación.

La recopilación de información se da a través de visitas in situ al campo de estudio y entrevistas a profundidad a los agricultores para tener un conocimiento detallado de cómo es el funcionamiento y la situación actual de la asociación. Previamente a ello, se realiza un determinado cálculo de tamaño de muestra la cual indica la cantidad de entrevistas a realizar para obtener información específica.

Además, obtener información actualizada en el rubro de la asociación a través de fuentes estadísticas estatales confiables:

- Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)
- Ministerio de la Producción (PRODUCE)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

Por último, se recolecta información de artículos científicos indexados complementando la investigación a través de casos de éxitos similares y conceptos de autores como refuerzo para la investigación.

Después de obtener la información y data necesaria en base al análisis de la situación actual, se identifica que el problema actual es la falta de estandarización y desempeño no orientado a resultados que impide a los pequeños agricultores olivícolas del distrito de Bella Unión desarrollarse adecuadamente en el mercado. Por contrarrestar ello, se establecen los medios a ser empleados mediante la aplicación de la gestión por procesos para el desempeño de los olivicultores de la asociación y desarrollo de la idea de investigación.

Se establecen tres tipos de medios que permitirán el desarrollo de esta idea. Entre ellos está el manejo de costos, que tiene como objetivo una reducción de los mismos y un aumento de margen de utilidad; la implementación de estándares de calidad, relacionado al cumplimiento de la norma comercial aplicable a las aceitunas de mesa; y un manejo y gestión del mercado para identificar las necesidades y requerimientos del cliente.

Por último, con los tipos de medios a desarrollar antes mencionado, se identificaron y se desarrollarán los procesos que la asociación requiere para aumentar su productividad y competitividad, todo ello basado en la metodología Gestión por Procesos.

Figura 50. Diseño Conceptual de la Investigación

Elaboración Propia

4 CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE MODELO GESTIÓN COMERCIAL

En el presente capítulo se desarrolla un modelo básico de Gestión por Procesos para una gestión comercial con lo cual la Mype en estudio podrá atender pedidos de gran volumen. Para ello se elabora un mapa de procesos donde se detalla la relación entre procesos propuestos. Además, se establecen los subprocesos para la gestión comercial. Asimismo, estos subprocesos presentan documentaciones, controles e indicadores que son explicados y detallados para su aplicación y funcionamiento.

4.1 Mapa de procesos

La propuesta de un modelo de Gestión Comercial implica la definición de un modelo integral el cual este basado en gestionar las MYPE olivícolas de manera de cada uno de sus procesos operativos y administrativos funcionen de manera interrelacionada.

Para el modelo general se diseñó en un mapa de procesos el cual está compuesto por nueve macro procesos. El mapa de procesos posee tres niveles: Procesos Estratégicos, Procesos Claves y Procesos de Soporte o Apoyo. Entre los procesos estratégicos están considerados 3 macro procesos: Gestión de Calidad e Inocuidad y Gestión Comercial. Asimismo, en los procesos claves, se consideran a aquellos que intervienen directamente con el negocio para generar valor agregado en el producto: los macro procesos considerados en este nivel son Planeamiento y Control de la Producción y Producción. Este último, engloba las actividades netamente del cultivo del olivo como: Preparación del olivo, Irrigación, Cosecha, Calibración y Conservación. Además, se establecen como procesos de soporte a: Gestión Logística, Gestión de Costos y Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.

En este sentido, el objetivo de este modelo general es que a partir de los lineamientos y pautas brindadas por cada uno de los componentes (macro procesos, procesos, sub procesos, y actividades) se logre aumentar la productividad de las MYPES olivícolas.

A continuación, en el Gráfico 56 se muestra el modelo de manera gráfica. Este representa un conjunto de macro procesos que integran el modelo de funcionamiento de la MYPE olivícola AAPABU. Cada una los procesos, sub procesos y actividades deben formar parte de un solo sistema para interrelacionarse y funcionar de manera integrada para lograr un control estratégico. Además, se debe tomar en cuenta que todo este sistema funcionará en base a un intercambio de información desde que ingresan la necesidad del cliente, se atiende

dichas necesidades con la entrega de un producto de acuerdo a los requisitos del cliente para que pueda generar satisfacción.

Figura 51. Mapa de Procesos Propuesto para la Asociación AAPABU

Elaboración Propia

4.1.1 Procesos estratégicos

Los procesos estratégicos comprenden aquellos que se enfocan en la planificación, en mayor parte, en largo plazo. Además, brindan dirección a la organización y puede relacionarse a procesos que abordan la estrategia (Morales, 2014). En el caso específico de la asociación AAPABU son los siguientes:

Gestión de la Calidad e Inocuidad

El proceso de Gestión de Calidad e Inocuidad brinda lineamientos en base a las buenas prácticas agrícolas para el funcionamiento de la asociación con el objetivo de cumplir con los estándares internacionales establecidos y poder acceder a mercados internacionales. Asimismo, el proceso asegura la inocuidad y salubridad de las aceitunas desde el cultivo hasta la conservación en salmuera. Finalmente, el proceso de Gestión de Calidad e Inocuidad es el encargado de realizar auditorías internas y una gestión de resultados con el fin de lograr una mejora continua en toda la asociación a partir de los resultados obtenidos en los indicadores de cada proceso.

Gestión Comercial

El proceso de Gestión Comercial es el intermediario entre el mercado y la asociación. Consiste en desarrollar el proceso desde un punto de vista estratégico que comprenda el logro de acceder a nuevos mercados y fidelizar nuevos clientes. Proceso encargado de transmitir los requerimientos del mercado y brindar lineamientos a los demás procesos. Para asegurar el cumplimiento de dichos requerimientos, desde el lado operativo, abarca el seguimiento, verificación y medición de pedidos y el posterior registro de ventas.

4.1.2 Procesos claves

Son los procesos que utilizan los recursos para poder obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos, brindando valor agregado. Aparte de ello, son los procesos, en general, que permiten lograr los objetivos de la organización (García, 2007). A continuación, para efectos de la asociación AAPABU se presentan sus procesos operativos:

Planeamiento y Control de la Producción

Proceso vinculado directamente al giro del negocio que es la producción de aceitunas verdes; ya que este proceso se encargará principalmente de la planificación de los materiales e insumos requeridos, mano de obra y actividades necesarias para llevar a cabo la producción, así como realizar una proyección de manera sencilla para determinar la cantidad de aceitunas verdes a cosechar. Además de ello se realizará un control final de la producción con el objetivo de llevar un registro histórico que permita conocer el comportamiento de la producción en el tiempo.

Producción

El proceso de producción ejecuta las actividades planificadas en el proceso anterior. Este proceso incluye las siguientes etapas: preparación de la tierra y el olivo, irrigación, cosecha, calibración y conservación de la aceituna en salmuera. En este proceso se evalúan y se definen las mejores técnicas de producción para cada etapa previamente mencionadas.

Figura 52. Proceso Productivo del Olivo

Elaboración Propia

4.1.3 Procesos de apoyo

Los procesos de soporte, también conocidos como procesos de apoyo, aportan los recursos necesarios a los procesos claves con el fin de garantizar su correcto funcionamiento (Morales, 2014). En ese sentido, se han definido los siguientes procesos de soporte dentro el mapa de procesos de la asociación AAPABU.

Gestión Logística

El proceso de Gestión Logística brinda soporte a todos los procesos pues es el encargado de asegurar la disponibilidad de recursos en el momento, cantidad y de la calidad solicitada. Asimismo, tiene como objetivo gestionar la cadena logística desde la adquisición de insumos hasta la distribución y entrega de las aceitunas en salmuera.

Gestión de Costos

Este proceso permite conocer los costos en los que se está incurriendo mediante el registro de los elementos generadores del costo brindando información de calidad y representativa para la toma de decisiones tales como fijar precios de venta acorde al mercado y aceptar o rechazar negociaciones en base al costo del producto obtenido. Del mismo modo, permite conocer el beneficio alcanzado producto del esfuerzo generado por las ventas y la producción determinado el margen de ganancia. Finalmente, se encarga de elaborar un presupuesto anual de costos de producción en base a los recursos planificados por el proceso de Planeamiento

y Control de la Producción, el mismo que es ajustado en base al rendimiento económico alcanzado.

Seguridad y Salud Ocupacional

Su posición dentro de la categoría de procesos soporte se sustenta debido que es un proceso que se encarga de asegurar las condiciones laborales apropiadas para evitar accidentes y enfermedades que puedan impactar a la cadena de valor de la asociación. Para ello, establece pautas que sirvan a los agricultores a resguardar su integridad y salud ocupacional.

4.2 Diagrama relacional de procesos

A continuación, se presenta el Diagrama Relacional de Procesos. Este diagrama permite identificar, visualizar e indicar la importancia de las relaciones existentes entre los procesos. Las entradas y salidas de cada proceso se establecen gráficamente mediante flechas.

Se realizó el diagrama relacional de proceso bajo los siguientes criterios:

- Las flechas indica en qué dirección van las entradas y salidas de los procesos. El proceso donde parte la flecha indica que tiene una salida; ya sea documento, actividad o registro, que se le otorga al proceso donde llega la flecha, el cuál es la entrada para este proceso.
- Cada flecha contiene una numeración determinada la cuál en la leyenda líneas abajo se observa que tipo de relación tienen ambos procesos.

Figura 53. Diagrama Relacional de Procesos

Elaboración Propia

Relación de Entradas y Salidas de los Procesos

1. Registro de Inventarios (Logística → Comercial)
2. Plan de Cosecha (PCP → Comercial)
3. Registro Final de Producción (PCP → Comercial)
4. Registro de ventas (Comercial → Costos)
5. Orden de pedido (Comercial → Logística)
6. Plan de actividades para la producción (PCP → Logística, Costos y SST)
7. Requisición de compra de EPP (Seguridad → Logística)
8. Condiciones de almacenamiento de Materia Prima (Calidad e Inocuidad → Logística)
9. Condiciones de almacenamiento de Producto Terminado (Calidad e Inocuidad → Logística)
10. Constancia de pago individual (Logística → Costos)
11. Registro de venta (Comercial → Costos)
12. Reporte de costo total y unitario (Costos → Comercial)
13. Presupuesto anual de costos (Costos → Logística)
14. Manual de actividades de producción (Calidad e Inocuidad → PCP)
15. Normas técnicas (Calidad e Inocuidad → PCP)
16. Estándares de calidad (Calidad e Inocuidad → PCP)
17. Estándar de almacenamiento (Calidad e Inocuidad → Seguridad)
18. Formato de registro de incidentes y accidentes (Seguridad → Logística, PCP, Comercial, Costos, Calidad e Inocuidad)
19. SCTR, Costos de la gestión de riesgos (Seguridad → Costos)
20. Aprobación de inspecciones y auditorías internas de SST (Seguridad → Comercial)

4.2.1 Diagrama relacional específico

A continuación, se muestra un diagrama relacional del proceso de Gestión Comercial donde se muestra las relaciones directas de entradas y salidas del proceso y su importancia al intercambiar información con los procesos de: Planeamiento y Control de la Producción, Gestión Logística y Gestión de Costos. Las relaciones con los demás procesos se muestran en el Diagrama de Relaciones General.

Tabla 14

Entradas del Proceso de Gestión Comercial

ENTRADAS		
1	Registro de inventario	Gestión Logística
2	Plan de cosecha	PCP
3	Registro de Producción	PCP

Nota: Elaboración Propia

Tabla 15

Salidas del Proceso de Gestión Comercial

SALIDAS		
4	Orden de Pedido	Gestión Logística
5	Registro de ventas	Gestión de Costos
6	Cálculo de Utilidad	Gestión de Costos

Nota: Elaboración Propia

Figura 54. Diagrama Relacional Específico

Fuente: Elaboración Propia

4.3 Diagrama operacional de subprocesos propuestos

El funcionamiento de la Asociación de Pequeños Agricultores de Bella Unión (AAPABU) con la aplicación del sistema de Gestión por Procesos propuesto se refleja en el dinamismo de los subprocesos a desarrollar.

En primer lugar, la información generada como asociación - políticas de calidad y normativa en base a la implementación de lineamientos de la Norma Técnica Peruana- y la identificación de requisitos legales para el desempeño seguro de los trabajadores permitirán iniciar las actividades de la asociación al ya tener un nivel de referencia a partir de normativa externa e interna.

A partir de ello, se procede a la revisión de las actividades a desempeñar para la producción del año. Es así que se realiza la planificación de la cosecha según la información que el encargado de Comercial le proporcione al encargado de Planeamiento y Control de la Producción. Como resultado, se especifican las actividades necesarias para la producción tomando en cuenta lo que se tiene en inventario y la cantidad necesaria de aceitunas para esa cosecha. Asimismo, a partir de estas actividades en conjunto con los implementos necesarios para establecer un ambiente seguro de trabajo luego de la detección de los peligros y los riesgos, se establece el presupuesto de costos a utilizar para, posterior a ello, realizar las compras necesarias.

Luego de la realización de las mismas, se procede al llenado del registro de costos para, posteriormente, el cálculo de estos sirva para determinar el margen utilitario. Las compras realizadas, como insumos para la tierra, implementos al trabajador y materiales para la recolección, son almacenados en el espacio determinado dentro del centro de acopio como Almacén de Materias Primas y se realizan las actividades correspondientes al control de inventarios de estos insumos incluyendo el registro de los mismos. Posterior a ello, los materiales se ponen a disposición y comienza el desarrollo de las actividades del proceso productivo.

Paralela a la producción, se realizan dos tipos de controles para, en primer lugar, evitar la aparición de plagas y enfermedades a través del suministro y control de productos fitosanitarios y, en segundo lugar, para controlar la calidad de las aceitunas cosechadas listas para su conserva en salmuera a través del control e inspección sanitaria de los cultivos.

Además, se realiza el control operacional para controlar si se están cumpliendo las medidas de seguridad establecidas para el agricultor.

Cabe resaltar que un poco antes de finalizar el proceso de producción, el encargado de la Gestión Comercial inicia sus actividades con respecto a la búsqueda de clientes para la venta del producto terminado, tomando conocimiento del tipo de calibres existentes y considerando la cantidad disponible de cada tipo.

Finalizando el proceso productivo, se procede a realizar el registro final de la producción donde el encargado de deja constancia de cuánto fue la cosecha y cuál es la cantidad determinada para venta por diferentes calibres. Posterior a ello, y como una actividad de cierre de esta etapa, se realiza el control semáforo de la producción donde se verifica el cumplimiento de indicadores establecidos que sirven de insumo para determinar cuán eficiente ha sido el proceso productivo. Asimismo, se verifica la gestión de riesgos establecida en este periodo y se toman en cuenta los resultados para una posterior revisión y mejora del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.

Posterior a la producción, las aceitunas cosechadas y conservadas en salmuera son llevadas al almacén de producto terminado donde son, según su calibre, distribuidas en tanques con cierto rotulado. Es así que, luego de que Gestión Comercial identificara clientes y atendiera pedidos, los encargados coordinan y comparten información para disponer a seleccionar la cantidad necesaria para satisfacer los pedidos y, posterior a ello, distribuir los mismos a los clientes.

Es importante resaltar que por cada salida de producto terminado del almacén quedará un registro del mismo, siendo reflejado dentro de las actividades del control de inventarios de las aceitunas conservadas en salmuera existentes. Luego de que los pedidos fueron despachados, el encargado de la Gestión Comercial sigue desempeñando actividades de seguimiento de los pedidos y realizando el registro de las ventas exitosas del periodo.

Como parte fundamental para determinar el éxito de las actividades desempeñadas, se realiza el cálculo de la utilidad del periodo, tomando en cuenta el registro de ventas y el registro de costos.

En efecto, esta es la etapa donde los resultados de los indicadores son determinados y puesto a disposición del Equipo de Mejora continua para la gestión de los mismos. A partir de esta data, -y del resultado del control semáforo de producción junto con la revisión de la gestión

de riesgos hecha por el encargado de Seguridad y Salud Ocupacional-, el encargado de Calidad procede a identificar oportunidades de mejora y el equipo designado se dispone a crear propuestas para, posteriormente, ser aprobadas en consenso con los representantes de la asociación y disponer su implementación a través de la adaptación de principios de calidad, identificado anteriormente como el punto de partida del funcionamiento de AAPABU.

Paralelo a todo el desempeño de las actividades principales, los formatos a usar para el manejo de información serán creados para uso de los agricultores y los encargados de cada proceso. El manejo y control de la documentación es un proceso paralelo a todos los demás a presentar, ya que el mecanismo de nuestro sistema de gestión demanda la utilización de la información que, a primera instancia, se refleja en el uso de formatos y llenado de registros. Asimismo, el desarrollo de auditorías internas para asegurar, a través de los flujogramas y las caracterizaciones existentes, que las actividades hechas por la asociación estén acordes con los subprocesos establecidos es necesario para corroborar si el sistema de gestión realmente está siendo útil para combatir el problema principal de la baja productividad.

Figura 55. Diagrama Operacional de Subprocesos propuestos

Elaboración propia

4.4 Macroproceso: Gestión Comercial

El Macroproceso de Gestión Comercial se orienta a la búsqueda de clientes, atención de pedidos, el seguimiento y registro de ventas. En primera instancia, si se logra establecer alguna relación con los tentativos clientes, los cuales deberán proveer la necesidad a través de un requerimiento expresando las características del pedido. Luego, al atender un pedido en un sistema basado en Make to Stock se realizará consultas al Sub – Proceso de Almacenamiento e Inventarios para saber sobre las existencias dentro del mismo. Es por ello, que a partir de que se recibe el pedido se activa el Subproceso de Seguimiento de Pedidos el cual se encargará de controlar que los procesos que se involucran en la preparación del pedido realicen las actividades de manera óptima para que el requerimiento cumpla con todas las especificaciones del cliente. Asimismo, se concluye con el Sub – Proceso de Registro de Ventas que tiene la responsabilidad de registrar los pedidos que fueron atendidos de manera que llegó a manos de cliente tal como lo establecido en el momento de la atención de pedido.

En la Gráfico 60 se puede apreciar de manera gráfica el flujo secuencial de los Subprocesos de Gestión Comercial. A partir del Gráfico 61, se observa el flujo de información, la interrelación con otros Subprocesos del sistema, de manera general se puede observar los input y output del modelo. En esta primera etapa se tiene que realizar una búsqueda intensiva de clientes en base al Plan de Cosecha, el cual muestra la cantidad planificada de aceitunas en kilogramos a obtener para la cosecha, que proveerá el Proceso de Planificación y Control de la Producción (Subproceso de Planeamiento de la Producción) y el stock con el que contamos a partir del Registro de Inventarios del Proceso de Gestión Logística (Subproceso de Almacenamiento e Inventarios). Con ambas entradas el Proceso de Gestión Comercial buscará y ofrecerá la cantidad de aceitunas que no exceda a lo presupuestado para la cosecha, ni al stock, ni a la suma de ambas; para esta última se tiene que considerar un margen razonable ya que la planificación puede ser afectada por diversos factores no controlables como el clima y/o plagas, debido a la falta de clientes y puesto que los agricultores de la Asociación venden el producto en rama a un bajo precio perdiendo liquidez. Luego, al llegar el requerimiento del cliente se procede a atender el pedido con previa verificación de la cantidad de aceitunas en kilogramos obtenidas de la cosecha, esta entrada nos brinda el Registro de Producción del Proceso de Planeamiento y Control de la Producción (Subproceso de Control de la Producción) y el stock con el que contamos a partir del Registro de Inventarios del Proceso de Gestión Logística (Subproceso de Almacenamiento e

Inventarios) y cabe resaltar que la aceituna se cosecha una vez al año, por ello la decisión para el funcionamiento del sistema en base a la estrategia Make to stock. Luego, ambas partes, la asociación y el cliente interesado deben negociar si en caso no hay stock suficiente; en el caso que si se pueda satisfacer el pedido según las características del cliente se procede a requerir la orden de compra del cliente y el adelanto por el producto para poder generar la orden de despacho. Luego se realizará el seguimiento de los pedidos para poder garantizar que los productos lleguen a manos del cliente de la manera en que lo requirió. Por último, se incluirán todos los pedidos atendidos en el registro de ventas para poder tener la información sobre el volumen de ventas.

Figura 56. Subprocesos de Gestión Comercial

Elaboración Propia

Figura 57. Macro Funcionamiento de Gestión Comercial

Elaboración Propia

4.4.1 Caracterización de subprocesos de gestión comercial

Para el modelo de Gestión Comercial se han planteado cuatro subprocesos: Búsqueda de clientes, Atención de Pedidos, Seguimiento de Pedidos y Registro de Ventas. Estos subprocesos se desarrollaron a través de caracterización de procesos el cual abarca las siguientes herramientas:

Diagramación de Flujo

Por cada subproceso se elaboró un diagrama de flujo donde se visualizará en una representación gráfica el detalle de la secuencia de lo que abarca y consiste cada símbolo diferente, el cual contiene una breve descripción de la etapa del subproceso. Los símbolos gráficos del diagrama están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo.

Construcción de SIPOC Tortuga

Por cada subproceso se elaboró un diagrama SIPOC donde se establecen los proveedores, clientes, controles, recursos necesarios (entradas) y los resultados (salidas) e indicadores de cada uno. Con esta herramienta se visualiza las relaciones y límites con otros subprocesos y cómo se debería llevar a cabo para su correcto cumplimiento.

Elaboración de Indicadores

Por cada subproceso se establecieron indicadores los cuáles permitirán controlar y medir el desarrollo y cumplimiento de cada subproceso proceso planteado. A continuación, se muestra una tabla con la relación de los indicadores planteados por cada subproceso:

Tabla 16
Relación de Indicadores con Subproceso de Gestión

SUBPROCESO COMERCIAL	INDICADORES
Búsqueda de Clientes	Índice de captación de clientes en feria de productos agrícolas.
	Índice de número de pedidos generados por mes.
Atención de Pedidos	Índice de número de pedidos entregados en el plazo acordado con el cliente.
Seguimiento de Pedidos	Índice de número de pedidos no conformes.
	Índice de respuesta a pedidos no conformes por mes.
Registro de Ventas	Índice de ventas por calibre
Cálculo de Utilidad	Variación Porcentual de Utilidad

Nota: Elaboración Propia

Elaboración de Documentos (Procedimientos, Formatos, Lineamientos y Registros)

Por cada subproceso se establecieron documentos los cuáles permitirán cumplir con el control de los indicadores y un correcto conocimiento y manejo del funcionamiento del modelo de Gestión Comercial. En los documentos se indica los responsables del control, y actualizaciones de los documentos.

Figura 58. Modelo de Caracterización de Subprocesos de Gestión Comercial

Elaboración Propia

4.4.2 Desarrollo de caracterización de subprocesos de gestión comercial

4.4.2.1 Subproceso de búsqueda de clientes

La búsqueda de clientes es un sub – proceso que tiene el objetivo de encontrar y captar clientes nacionales por medio de ferias agrícolas que son fomentadas por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). El agricultor (miembro de la asociación AAPABU) solicitará al Anexo del MINAGRI (Ubicado en Acarí) la lista de ferias agrícolas a realizarse a lo largo del año para que en conjunto con los demás miembros coordinen la participación en éstas. Asimismo, se tendrá que tomar conocimiento sobre la producción que viene en camino y el inventario que hay en el almacén (cabe resaltar que no siempre quedará inventario del año de producción). Luego se prepararán los recursos para las ferias con ayuda del Proceso de Gestión Logística. Durante las ferias, se perseguirá el objetivo de conseguir clientes que tengan el propósito de generar un pedido. Por otro lado, se encuentran la búsqueda de clientes internacionales, los cuales serán captados con el apoyo de Organizaciones No Gubernamentales (ONG).

4.4.2.1.1 Diagrama de flujo del subproceso búsqueda de clientes

Figura 59. Diagramas de Flujo del Subproceso Búsqueda de Clientes

Elaboración Propia

4.4.2.1.2 SIPOC del subproceso búsqueda de clientes

Entendiendo el flujo antes mostrado, junto a todas sus entradas y salidas, se procede a elaborar el SIPOC del subproceso Búsqueda de Clientes para identificar los controles para los factores críticos y los indicadores que midan el desempeño del subproceso.

Figura 60. Diagrama SIPOC del Subproceso de Búsqueda de Clientes

Elaboración Propia

4.4.2.1.3 Procedimiento del subproceso búsqueda de clientes

FICHA DE PROCEDIMIENTO BUSQUEDA DE CLIENTES	CÓDIGO:	E.11
		PAGINA	1 de 3

- 1. OBJETIVO**

Establecer las normas y procedimientos operativos para realizar una adecuada búsqueda de clientes para la Asociación AAPABU.
- 2. ALCANCE Y RESPONSABILIDADES**

El presente documento normativo es aplicable para Asociación AAPABU y empieza desde la recepción de información sobre producción y existencias en inventarios hasta la recepción de respuesta del cliente sobre un pedido tentativo.
- 3. DOCUMENTOS A CONSULTAR**
 - Guía de exportación
(<http://www.siiicex.gob.pe/siiicex/documentosportal/770566482rad79695.pdf>)
 - Requisitos generales para exportar a Brasil
(<http://www.mercadobrasilero.com.pe/cmlZL/RetomarArchivo.ashx?id=54616>)
 - Requisitos generales para exportar a Chile
(<http://www.siiicex.gob.pe/siiicex/documentosportal/Guia-Chile2016.pdf>)
- 4. DEFINICIONES**
 - **Productos para ferias:** Es el producto único que se ofrecerá en las ferias para que el cliente pueda apreciar las características del producto.
- 5. CONDICIONES BÁSICAS**
 - Para la búsqueda de clientes se tendrán dos inicios; el primero explicado en este Procedimiento de Búsqueda de Clientes y el segundo a través de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG). Estas organizaciones ayudarán a la asociación a obtener pedidos del exterior, es decir pedidos de países como Brasil, Chile, Estados Unidos, entre otros

Aprobado por:	Fecha:
ASOCIACIÓN AAPABU	23-06-2017

Figura 61. Procedimiento de Subproceso de Búsqueda de Clientes

Elaboración Propia

FICHA DE PROCEDIMIENTO BUSQUEDA DE CLIENTES	CÓDIGO:	E.1.1
		PAGINA	2 de 3

6. PROCEDIMIENTO

NRO.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
6.1.	Solicitar lista de ferias y eventos agropecuarios de MINAGRI al inicio del año.	Responsable de G. Comercial
6.2.	Elegir ferias a participar (mínimo 3 al año).	Responsable de G. Comercial
6.3.	Recibir información de producción actual e inventarios.	Responsable de G. Comercial
6.4.	Elaborar lista de recursos para las ferias.	Responsable de G. Comercial
6.5.	Solicitar compra y picking de productos para ferias. <i>Se activa el Proceso de Compras y el Proceso de Almacenamiento.</i>	Responsable de G. Comercial Encargado de G. Logística
6.6.	<i>Antes de la feria y eventos :</i> Enviar el picking por encomienda.	Responsable de G. Comercial
6.7.	Identificar clientes potenciales.	Responsable de G. Comercial
6.8.	Elaborar lista de clientes potenciales.	Responsable de G. Logística
6.9.	<i>Después de la feria y eventos:</i> Contactar a los clientes registrados en la Lista de clientes potenciales	Responsable de G. Comercial
6.10. 6.10.1.	Cliente no desea realizar el pedido: Agradece y le indica que se puede comunicar en cualquier momento. FIN DEL PROCEDIMIENTO.	Responsable de G. Comercial
6.12.	Recibe afirmación del cliente para pedido. FIN DEL PROCEDIMIENTO.	Responsable de G. Comercial

Aprobado por:	Fecha:
ASOCIACIÓN AAPABU	23-06-2017

Figura 62. Procedimiento de Subproceso Búsqueda de Clientes

Elaboración Propia

4.4.2.1.4 Indicadores del subproceso búsqueda de clientes

Tabla 17

Indicadores del Subproceso Búsqueda de Clientes

FICHA TECNICA DE INDICADOR	Código:						
		Versión: 01						
		Pág. 1 de 1						
1. Nombre: Índice de captación de clientes en ferias y eventos de productos agrícolas.								
2. Objetivo: Obtener el índice de captación de nuevos clientes en cada feria y eventos agropecuarios organizadas anualmente por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI)								
3. Fórmula de Cálculo: $\% \text{ clientes captados por feria} = \frac{N^{\circ} \text{ de clientes captados}}{\text{Total de clientes contactados x feria}} \times 100$								
4. Nivel de Referencia: <table><tr><td></td><td>Mayor a 80%</td></tr><tr><td></td><td>Entre 45% a 80%</td></tr><tr><td></td><td>menor a 45%</td></tr></table> <p>Un aumento en el valor del indicador indica una mejora en el resultado.</p>				Mayor a 80%		Entre 45% a 80%		menor a 45%
	Mayor a 80%							
	Entre 45% a 80%							
	menor a 45%							
5. Responsable de Gestión: Responsable de Gestión Comercial								
6. Fuente de Información: Elaboración propia								

7. Frecuencia de Medición: Semestral
8. Frecuencia de Reporte: Semestral
9. Responsable del Reporte: Responsable de Gestión Comercial
10. Usuarios: Agricultores de la Asociación
11. Observaciones: Las ferias y eventos a las que asistirá serán como mínimo 3 anualmente.

Nota: Elaboración Propia

Tabla 18

Indicador del Subproceso Búsqueda de Clientes

FICHA TECNICA DE INDICADOR	Código:
		Versión: 01
		Pág. 1 de 1
1. Nombre: Índice de captación de clientes en ferias y eventos de productos agrícolas.		
2. Objetivo: Obtener el índice de captación de nuevos clientes en cada feria y eventos agropecuarios organizadas anualmente por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI)		
3. Fórmula de Cálculo: $\% \text{clientes captados por feria} = \frac{N^{\circ} \text{ de clientes captados}}{\text{Total de clientes contactados x feria}} \times 100$		

4. Nivel de Referencia:
Mayor a 80%
Entre 45% a 80%
menor a 45%
<p>Un aumento en el valor del indicador indica una mejora en el resultado.</p>	
5. Responsable de Gestión:	
Responsable de Gestión Comercial	
6. Fuente de Información:	
Elaboración propia	
7. Frecuencia de Medición:	
Semestral	
8. Frecuencia de Reporte:	
Semestral	
9. Responsable del Reporte:	
Responsable de Gestión Comercial	
10. Usuarios:	
Agricultores de la Asociación	
11. Observaciones:	
Las ferias y eventos a las que asistirá serán como mínimo 3 anualmente.	

Nota: Elaboración Propia

4.4.2.1.5 Formatos del subproceso búsqueda de clientes

Tabla 19

Formato del Subproceso Búsqueda de Clientes

[illegible]

Nota: Elaboración Propia

Tabla 20
Formato del Subproceso Búsqueda de Clientes

[illegible]

Nota: Elaboración Propia

4.4.2.2 Subproceso de atención de pedidos

La atención de pedidos es un subproceso que se encarga de generar la orden de pedido y enviarla al Proceso de Gestión Logística para su posterior tratamiento. En primera instancia, se ingresa los datos del pedido y se verifica las existencias y la producción a cosecharse. En caso no hubiese la cantidad suficiente, se negocia la cantidad a atender en ese momento solicitada por el cliente y se envía una cotización de lo solicitado para luego recibir la orden de compra del cliente como prueba de la aceptación del pedido. Por último, se genera la factura del 50% del monto del pedido y se envía la orden de pedido al Proceso de Gestión Logística.

4.4.2.2.1 Diagrama de flujo del subproceso atención de pedidos

Figura 64. Diagrama de Flujo del Subproceso Atención de Pedidos

Elaboración Propia

4.4.2.2.3 SIPOC del subproceso atención de pedidos

Figura 65. Diagrama SIPOC del Subproceso Atención de Pedidos

Elaboración Propia

4.4.2.2.4 Procedimiento del subproceso atención de pedidos

FICHA DE PROCEDIMIENTO ATENCIÓN DE PEDIDOS	CÓDIGO:	Z.1.2
		PAGINA	1 de 3

1. **OBJETIVO**
 Establecer las normas y procedimientos operativos para realizar una adecuada atención de pedidos para la Asociación AAPABU.

2. **ALCANCE Y RESPONSABILIDADES**
 El presente documento normativo es aplicable para Asociación AAPABU y empieza desde la recepción de lista de clientes para pedidos hasta la generación y envío de orden de pedido y factura de adelanto del 50%.

3. **DOCUMENTOS A CONSULTAR**
 No existen documentos a consultar.

4. **DEFINICIONES/ABREVIATURAS**
 - O/C: Orden de Compra.
 - Cotización: Es aquel documento donde se le asigna valor monetario al tentativo pedido de producto que indica el cliente.

5. **CONDICIONES BÁSICAS**
 - Para la Atención de Pedidos expuesta en este documento, se debe tomar en cuenta que el cliente que solicita el pedido debe otorgar el adelanto del 50% del costo de la venta.

6. **PROCEDIMIENTO**

NRO.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
6.1.	Recibe lista de clientes para pedidos.	Responsable de G. Comercial

Aprobado por:	Fecha:
ASOCIACIÓN AAPABU	23-06-2017

Figura 66. Procedimiento del Subproceso Atención de Pedidos

Elaboración Propia

FICHA DE PROCEDIMIENTO ATENCIÓN DE PEDIDOS	CÓDIGO:	E.1.2
		PAGINA:	2 de 2

6.2.	Ingreso solicitud de pedidos.	Responsable de G. Comercial
6.3.	Revisa características del pedido.	Responsable de G. Comercial
6.4.	Stock no suficiente:	Responsable de G. Comercial
6.4.1.	Negocia cantidad a suministrar. <i>Continúa en la actividad 6.6.</i>	
6.5.	Genera cotización del pedido.	Responsable de G. Comercial
6.6.	Cliente no acepta:	Responsable de G. Comercial
6.6.1.	Agradece y le indica que se puede comunicar en cualquier momento. <i>FIN DEL PROCEDIMIENTO.</i>	
6.7.	Solicita y recibe O/C del cliente y comprobante de adelanto.	Responsable de G. Comercial
6.8.	Revisa características de la O/C del cliente.	Responsable de G. Logística
6.9.	Genera y envía O/P y factura. <i>FIN DEL PROCEDIMIENTO.</i>	Responsable de G. Comercial

7. REGISTROS

- Hoja de Pedido.
- Hoja de Cotización.
- Orden de Pedido.
- Factura del 30% adelanto.

8. ANEXOS

- Anexo N° 01: *El Diagrama de Flujo que está indicado en la Gráfica N° 68*

Aprobado por:	Fecha:
ASOCIACIÓN AAPABU	23-06-2017

Figura 67. Procedimiento del Subproceso de Atención de Pedidos

Elaboración Propia

4.4.2.2.5 Indicadores del subproceso atención de pedidos

Tabla 21

Indicador del Subproceso Atención de Pedidos

FICHA TECNICA DE INDICADOR	Código:						
		Versión: 01						
		Pág. 1 de 1						
1. Nombre: Índice de número de pedidos entregados en el plazo acordado con el cliente.								
2. Objetivo: Obtener el índice de pedidos entregados en el tiempo establecido para poder medir las ventas exitosas.								
3. Fórmula de Cálculo: $\% \text{pedidos atendidos a tiempo} = \frac{N^{\circ} \text{ de órdenes de pedidos atendidas}}{\text{Total de órdenes de pedidos generadas}} \times 100$								
4. Nivel de Referencia: <table><tr><td></td><td>Mayor a 90%</td></tr><tr><td></td><td>Entre 70% a 90%</td></tr><tr><td></td><td>Menor a 70%</td></tr></table> Un aumento en el valor del indicador indica una mejora en el resultado.				Mayor a 90%		Entre 70% a 90%		Menor a 70%
	Mayor a 90%							
	Entre 70% a 90%							
	Menor a 70%							
5. Responsable de Gestión: Responsable de Gestión Comercial								
6. Fuente de Información: Elaboración propia								
7. Frecuencia de Medición: Mensual								

8. Frecuencia de Reporte: Mensual
9. Responsable del Reporte: Responsable de Gestión Comercial
10. Usuarios: Agricultores de la Asociación
11. Observaciones: Se medirá con una frecuencia mensual para poder tomar medidas correctivas.

Nota: Elaboración Propia

Tabla 22
Formato del Subproceso Atención de Pedidos

Nota: Elaboración Propia

Tabla 23
Formato del Subproceso Atención de Pedidos

[illegible]

Nota: Elaboración Propia

4.4.2.3 Subproceso de seguimiento de pedidos

El seguimiento de pedidos es un sub – proceso que es transversal a todos los aquellos sub procesos del sistema que participan para atender un pedido. Este sub proceso se caracteriza por verificar y constatar el picking, la documentación y fechas de entrega del pedido.

4.4.2.3.1 Diagrama de flujo del subproceso seguimiento de pedidos

Figura 68. Diagrama de Flujo del Subproceso Seguimiento de Pedidos

Fuente: Elaboración Propia

4.4.2.3.2 SIPOC del subproceso seguimiento de pedidos

Figura 69. Diagrama SIPOC del Subproceso de Seguimiento de Pedidos

Elaboración Propia

4.4.2.3.3 Procedimiento del subproceso seguimiento de pedidos

FICHA DE PROCEDIMIENTO SEGUIMIENTO DE PEDIDOS	CÓDIGO:	Z.13
		PAGINA	1 de 2

- 1. OBJETIVO**
 Establecer las normas y procedimientos administrativos y operativos para realizar un adecuado seguimiento de pedidos para la Asociación AAPABU.

- 2. ALCANCE Y RESPONSABILIDADES**
 El presente documento normativo es aplicable para Asociación AAPABU y empieza desde la revisión de las órdenes de pedidos en atención hasta la validación sobre la entrega.

- 3. DOCUMENTOS A CONSULTAR**
 No existen documentos a consultar.

- 4. DEFINICIONES/ABREVIATURAS**
 - Check List de Seguimiento: Es un formato que ayuda a realizar verificaciones de características del pedido como: fecha de entrega del pedido, documentos para enviar al cliente, condiciones del pedido. Todo ello con el objetivo de mantener al cliente satisfecho.

- 5. CONDICIONES BÁSICAS**
 No existen condiciones básicas.

- 6. PROCEDIMIENTO**

NRO.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
6.1.	Revisar órdenes de pedidos en atención.	Responsable de G. Comercial
6.2.	Verificar el picking de los pedidos y los plazos de entrega.	Responsable de G. Comercial

Aprobado por:	Fecha:
A SOCIAIÓN AAPABU	23-06-2017

Figura 70. Procedimiento del Subproceso Seguimiento de Pedidos

Elaboración Propia

FICHA TECNICA DE INDICADOR	Código:						
		Versión: 01						
		Pág. 1 de 1						
1. Nombre: Índice de número de pedidos entregados en el plazo acordado con el cliente.								
2. Objetivo: Obtener el índice de pedidos entregados en el tiempo establecido para poder medir las ventas exitosas.								
3. Fórmula de Cálculo: $\% \text{pedidos atendidos a tiempo} = \frac{N^{\circ} \text{ de órdenes de pedidos atendidas}}{\text{Total de órdenes de pedidos generadas}} \times 100$								
4. Nivel de Referencia: <table border="1" data-bbox="229 1016 611 1205"> <tr> <td style="background-color: #90EE90;"></td> <td>Mayor a 90%</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #FFFF00;"></td> <td>Entre 70% a 90%</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #FF0000;"></td> <td>Menor a 70%</td> </tr> </table> <p>Un aumento en el valor del indicador indica una mejora en el resultado.</p>				Mayor a 90%		Entre 70% a 90%		Menor a 70%
	Mayor a 90%							
	Entre 70% a 90%							
	Menor a 70%							
5. Responsable de Gestión: Responsable de Gestión Comercial								
6. Fuente de Información: Elaboración propia								
7. Frecuencia de Medición: Mensual								
8. Frecuencia de Reporte: Mensual								

9. Responsable del Reporte: Responsable de Gestión Comercial
10. Usuarios: Agricultores de la Asociación
11. Observaciones: Se medirá con una frecuencia mensual para poder tomar medidas correctivas.

Nota: Elaboración Propia

Tabla 25
Indicador del Sub Proceso Seguimiento de Pedidos

FICHA TECNICA DE INDICADOR	Código:
		Versión: 01
		Pág. 1 de 1
1. Nombre: Índice de número de pedidos no conformes.		
2. Objetivo: Medir el índice de pedidos no conformes después de poder validar la entrega del pedido al cliente y saber sus posibles observaciones.		
3. Fórmula de Cálculo: $\%pedidos\ conformes = \frac{N^{\circ}\ de\ pedidos\ conformes}{Total\ de\ pedidos\ atendidos\ x\ mes} \times 100$		
4. Nivel de Referencia: <div><div></div>Menor a 5%</div>

Entre 5% a 7%
Mayor a 7%

Un aumento en el valor del indicador indica una mejora en el resultado.

5. Responsable de Gestión:
Responsable de Gestión Comercial

6. Fuente de Información:
Elaboración propia

7. Frecuencia de Medición:
Mensual

8. Frecuencia de Reporte:
Mensual

9. Responsable del Reporte:
Responsable de Gestión Comercial

10. Usuarios:
Agricultores de la Asociación

11. Observaciones:
Se realizará con el propósito de realizar el seguimiento continuo para medir la satisfacción del cliente.

Nota: Elaboración Propia

4.4.2.3.5 Formatos del subproceso seguimiento de pedidos

Tabla 26

Formato de Seguimiento de Pedidos

[illegible]

Nota: Elaboración Propia

4.4.2.4 Subproceso de registro de ventas

El registro de ventas es un sub – proceso que se encargará de ingresar los datos de los pedidos con el objetivo de proporcionar al Proceso de Gestión de Costos las variables para que puedan hallar la utilidad neta y bruta a considerar para los registros financieros y la distribución de las ganancias para cada miembro agricultor de la asociación.

4.4.2.4.1 Diagrama de flujo del subproceso registro de ventas

Figura 72. Diagrama de Flujo de Subproceso Registro de Ventas

Elaboración Propia

4.4.2.4.2 SIPOC del subproceso registro de ventas

Figura 73. Diagrama SIPOC del Subproceso Registro de Ventas

Elaboración Propia

4.4.2.4.3 Procedimiento del subproceso registro de ventas

FICHA DE PROCEDIMIENTO REGISTRO DE VENTAS	CÓDIGO:	E.1.4
		PAGINA:	1 de 2

1. **OBJETIVO**
 Establecer las normas y procedimientos administrativos y operativos para realizar un adecuado registro de ventas para la Asociación AAPABU.

2. **ALCANCE Y RESPONSABILIDADES**
 El presente documento normativo es aplicable para Asociación AAPABU y empieza desde el agrupamiento de las órdenes de compra atendidas hasta el envío del registro de ventas al responsable de Costos.

3. **DOCUMENTOS A CONSULTAR**
 No existen documentos a consultar.

4. **DEFINICIONES/ABREVIATURAS**
 - O/C: Orden de Compra.

5. **CONDICIONES BÁSICAS**
 No existen condiciones básicas.

6. **PROCEDIMIENTO**

NRO.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
6.1.	Agrupar O/C atendidas del mes.	Responsable de G. Comercial
6.2.	Comprobar si el sustento de la O/C está completo.	Responsable de G. Comercial

Aprobado por:	Fecha:
ASOCIACIÓN AAPABU	23-07-2017

Figura 74. Procedimiento del Subproceso Registro de Ventas

Fuente: Elaboración Propia

FICHA DE PROCEDIMIENTO REGISTRO DE VENTAS	CÓDIGO:	E.1.4
		PAGINA	2 de 2

6.3.	Sustento está incompleto:	Responsable de G. Comercial
6.3.1.	Solicitar al cliente comprobante faltante. <i>Conzinda con la actividad 6.4.</i>	
6.4.	Enviar Registro de Ventas al responsable de Costos. FIN DEL PROCEDIMIENTO.	Responsable de G. Comercial

7. REGISTROS

- Registro de Ventas.

8. ANEXOS

- Anexo N° 01: *El diagrama de flujo que está indicado en la Gráfica N° 78/*

Aprobado por:	Fecha:
ASOCIACIÓN AAPABU	23-07-2017

FICHA DE PROCEDIMIENTO
REGISTRO DE VENTAS

E14

2 de 2

6.3.	Sustento está incompleto:	Responsable de G. Comercial
6.3.1.	Solicitar al cliente comprobante faltante. Condona con la actividad 6.4.	
6.4.	Enviar Registro de Ventas al responsable de Costos. <i>FIN DEL PROCEDIMIENTO.</i>	Responsable de G. Comercial

7. REGISTROS

3. ANEXOS

Aprobado por:	Fecha:
A SOCIEDAD AAPABU	23-07-2017

Figura 75. Procedimiento del Subproceso Registro de Ventas

4.4.2.4.4 Indicadores del subproceso registro de ventas

Tabla 27

Indicador del Sub Proceso Registro de Ventas

FICHA TECNICA DE INDICADOR	Código:						
		Versión: 01						
		Pág. 1 de 1						
1. Nombre: Índice de ventas por calibre								
2. Objetivo: Obtener el índice de ventas según los calibres ofrecidos durante la venta y ordenados para atención de pedidos.								
3. Fórmula de Cálculo: <div><div><div><div><div></div><div>Cantidad de kilogramos vendidos de calibre "x"</div></div><div>% de ventas por calibre =</div><div><div>Total de kilogramos vendidos</div><div>× 100</div></div></div></div></div>								
4. Nivel de Referencia: <table><tr><td></td><td>Mayor a 80%</td></tr><tr><td></td><td>Entre 45% a 80%</td></tr><tr><td></td><td>menor a 45%</td></tr></table> <p>Un aumento en el valor del indicador indica una mejora en el resultado.</p>				Mayor a 80%		Entre 45% a 80%		menor a 45%
	Mayor a 80%							
	Entre 45% a 80%							
	menor a 45%							
5. Responsable de Gestión: Responsable de Gestión Comercial								
6. Fuente de Información: Elaboración propia								

7. Frecuencia de Medición: Mensual
8. Frecuencia de Reporte: Mensual
9. Responsable del Reporte: Responsable de Gestión Comercial
10. Usuarios: Agricultores de la Asociación
11. Observaciones: Se usará para poder medir el cumplimiento de la cantidad de kg en el calibre de aceituna requerido por el cliente.

Nota: Elaboración Propia

4.4.2.4.5 Formatos del subproceso registro de ventas

Tabla 28

Formato de Sub Proceso Registro de Ventas

[illegible]

Nota: Elaboración Propia

4.4.2.5 Subproceso de cálculo de utilidad

El proceso se activa al final de un determinado periodo; es decir, luego de haber realizado las ventas pertenecientes al mismo. En este punto, por un lado, se calculará el ingreso individual que le corresponde producto de las ventas como asociación, para ello es necesario diferenciar la cantidad de aceitunas que aportó cada agricultor, así como los tipos de calibre, en base a ello se obtendrá una proporción exacta de cuanto le corresponde a cada agricultor.

4.4.2.5.1 Diagrama de flujo del subproceso cálculo de utilidad

Figura 76. Diagrama de Flujo del Subproceso de Cálculo de Utilidad

Elaboración Propia

4.4.2.5.2 SIPOC del subproceso cálculo de utilidad

Figura 77. SIPOC del Subproceso de Cálculo de Utilidad

Elaboración Propia

4.4.2.5.3 Procedimiento del subproceso cálculo de utilidad

FICHA DE PROCEDIMIENTO CÁLCULO DE UTILIDAD	CÓDIGO:	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> ELS </div>
		PAGINA	111 de 1

1. OBJETIVO

Permitir a los agricultores de la asociación AAPABU conocer su margen de utilidad registrado durante un periodo de tiempo en base a las ventas y producción

2. ALCANCE Y RESPONSABILIDADES

Este registro aplica para efectos de las ventas realizadas producto de la cantidad aportada a la asociación como las ventas que se realizan de forma individual, el mismo que consta desde el momento en que se generen beneficios y contacto con el cliente hasta la acreditación del mismo en el registro de distribución de ingresos mediante la responsabilidad del Tesorero

3. DOCUMENTOS A CONSULTAR

Ver anexo 5: Ficha de cálculo de la utilidad

4. DEFINICIONES

- Ninguna

5. CONDICIONES BÁSICAS

- Cada agricultor deberá solicitar al tesorero el registro de distribución de ingresos donde figura el ingreso individual
- El cálculo del ingreso individual deberá ser realizado mediante el cálculo proporcional a la cantidad de aceitunas aportadas, así como el calibre
- El cálculo de la utilidad deberá realizarse al final del periodo y posterior a la última venta realizada en dicho periodo

6. PROCEDIMIENTO

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
6.1	Calcula el ingreso individual	Tesorero
6.2	Ubica el registro de costo total y unitario	Agricultor
6.3	Calcula la utilidad del periodo según la ficha de cálculo de la utilidad del periodo	Agricultor
6.4	Comprar e monto contra el valor del periodo anterior	Agricultor
6.5	Si la utilidad no fue mayor 6.5.1. Ajusta el presupuesto y continúa con el sub proceso de presupuesto anual de costos	Agricultor
6.6	Si la utilidad fue mayor 6.6.1. Registra el monto generado	Agricultor
6.7	Archiva la documentación en la base de datos (Archivador personal)	Agricultor

7. Registros
Ficha de cálculo de la utilidad

8. Anexos
Diagrama del procedimiento

Aprobado por:	Fecha:

Figura 78. Procedimiento del Subproceso Cálculo de Utilidad

Elaboración Propia

4.4.2.5.4 Indicadores del subproceso cálculo de utilidad

Tabla 29

Ficha de Indicador del Sub proceso de Cálculo de Utilidad

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	Código: INC-02						
		Versión: 01						
		Pág. 1 de 1						
1. Nombre Variación % de la utilidad								
2. Objetivo -Permite conocer el comportamiento de sus ingresos y planificar mejor sus recursos para el siguiente ajustando el presupuesto								
3. Fórmula de Cálculo $Var \% de la utilidad = \frac{Utilidad\ actual - utilidad\ del\ año\ anterior}{Utilidad\ del\ año\ anterior} \times 100$								
4. Nivel de Referencia <table border="1" data-bbox="276 909 646 1021"> <tr> <td> </td> <td>Menor a -10%</td> </tr> <tr> <td> </td> <td>Entre -20% a -50%</td> </tr> <tr> <td> </td> <td>Mayor a -60%</td> </tr> </table> <p>Un incremento en el valor del indicador indica una mejora en el resultado. </p>				Menor a -10%		Entre -20% a -50%		Mayor a -60%
Menor a -10%
Entre -20% a -50%
Mayor a -60%							
5. Responsable de Gestión Dueño de la MYPE o encargado de costos								
6. Fuente de Información Reporte de variación de la producción de los últimos 5 años								
7. Frecuencia de Medición Anual								
8. Frecuencia de Reporte Anual								
9. Responsable de Reporte Dueño de la MYPE o encargado de costos								
10. Usuario Agricultor dueño de la MYPE								
11. Observaciones Una variación negativa señala que se tuvo un bajo rendimiento respecto al año anterior explicado el fenómeno de la vecería, por lo que tendrá que reservar el dinero con más cuidado para el siguiente año								

Nota: Elaboración Propia

4.4.2.5.5 Formatos del subproceso cálculo de utilidad

Tabla 30
Registro de Sub proceso de Cálculo de Utilidad del Periodo

REGISTRO	CÓDIGO	FOR-GCO-003
	"FICHA DE LA UTIIDAD DEL PERIODO"	PAGINA	1 de 1

Apellido y nombres		
Periodo	/ / al / /	
COSTO TOTAL		
INGRESOS POR ASOCIACIÓN	Kilogramos (kg)	Monto (\$/.)
Fecha		
/ /		
/ /		
/ /		
/ /		
/ /		
/ /		
/ /		
/ /		
/ /		
/ /		
/ /		
/ /		
INGRESOS POR ASOCIACIÓN		
VENTAS INDIVIDUALES		
Fecha	Kilogramos (kg)	Monto (\$/.)
/ /		
/ /		
/ /		
/ /		
/ /		
/ /		
/ /		
/ /		
INGRESO INDIVIDUAL		
INGRESO TOTAL		
UTILIDAD		

Nota: Elaboración Propia

Tabla 31

Registro del Sub proceso de Cálculo de Utilidad del Periodo

REGISTRO "REGISTRO DE DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS"	CÓDIGO	FOR-GCO-004
		PAGINA	1 de 1

Agricultor	Aporte a la asociación (kg)				Proporción				Ingresos (soles)				TOTAL A REPARTIR
	Calibre 1	Calibre 2	Calibre 3	Calibre 4	Proporción 1	Proporción 2	Proporción 3	Proporción 4	Calibre 1	Calibre 2	Calibre 3	Calibre 4	
Angeles Durand, Felipe					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Antayhua Rojas, Jesús					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Bautista Molina, Julia					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Bernales Melendrez, Juan Jose					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Bravo Carrasco, Alberto					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Carbajal Segura, Jorge					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Castañeda, Klaus					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Castañeda Villarruel, Felipe					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Chalco Vera, Arnaldo					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Chalco Vera, Manuel					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Chalco Lopez, Rafael					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Denegri Ayala, Daniel					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Falcon Canales Humberto					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Grados Morales, Benito					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Hernández Conde, Guillermo					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Huarcaya de Salas, Nieves					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Huilca Quico, Felix					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Huilca Chipana, Natividad					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Laguna Carvajal, Armando					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Maldonado Sanes, Jorge					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Maldonado Huamani, Pedro					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Maldonado Huamani, Ramiro					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Martinez Espinosa, Balbina					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Martinez Molina, Juvenal					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Mascco Bautista, Anastasio					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Medina Gutierrez, Bernabe					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Medina Sarasi, Andres					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Molina Florencia					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Molina Huamani, Baudelio					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Montoya Rubio, Augusto					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Montoya Navarro, Demetrio					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Montoya Rubio, Fideliza					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Montoya Rubio, Angélica					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Morales Mesa, Rogelio					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Morales Molina, Luzgardo					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Moran de Ramos, Julia					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Ramirez Choquehuanca, Gregorio					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Valencia Silva, Amparo					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Vega Prado, Santiago					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Velarde Chalco, Jorge Luis					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Velarde Chalco, José					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Vera Garibay, Domingo					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!
Vera Ilave, América					#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!	#1 DIV/0!

Nota: Elaboración Propia

5 CAPÍTULO 4: VALIDACIÓN DE MODELO GESTIÓN COMERCIAL

El presente capítulo tiene el objetivo de validar y verificar el cumplimiento de los logros de cada uno de los tres capítulos redactados anteriormente. Cabe resaltar, que la prioridad de este capítulo es validar la propuesta del capítulo anterior, en el cual se ha planteado el modelo del proceso de Gestión Comercial.

En primer lugar, se realizará la validación de los entregables de cada capítulo desarrollado anteriormente. En segundo lugar, se realizará la validación por expertos

5.1 Validación de entregables

En este punto se realizará la validación de cada uno de los entregables por capítulo desarrollado anteriormente. En la Tabla 32 se puede observar los entregables por cada capítulo a validar. También se incluye el objetivo de cada entregable el cual servirá para verificar el cumplimiento del logro plateado por cada entregable.

Tabla 32
Entregables y Logros a Validar del Proyecto

Entregables		Objetivo o Logro del entregable
Capítulo 1	Estado del Arte	Hacer uso de un mínimo de 30 artículos científicos indexados con no más de 5 años de antigüedad.
	Marco Teórico	Hacer uso y referenciar libros o artículos científicos que ayuden con la definición de cada uno de los términos esenciales en la propuesta.
	Casos de Éxito	Mencionar e incluir un mínimo de 5 casos de éxito los cuáles estén relacionados a la metodología utilizada en el proyecto.
Capítulo 2	Diseño de Investigación	Plantear la esencia del proyecto, la interrelación de temas secuenciales para plantear un sistema de G. por Procesos.
	Análisis del Sector Agropecuario	Analizar la situación actual del sector en cual se está desarrollando el proyecto.
	Planteamiento del Problema	Plantear la problemática del entorno de la Asociación AAPABU

	Diagnóstico General	Analizar el entorno de la Asociación AAPABU realizando entrevistas in situ.
	Diagnóstico Específico	Analizar el entorno de la Asociación AAPABU delimitando algunas preguntas de las entrevistas in situ en relación al Proceso a desarrollar.
Capítulo 3	Propuesta General	Planteamiento de los procesos propuesta para el sistema de Gestión por Procesos.
	Propuesta del Proceso	Plantear los siguiente puntos para el modelo del Proceso de G. Comercial: - Diagrama General del Modelo de G. Comercial - Diagramas de flujos de cada uno de los Sub Procesos - SIPOC de cada uno de los Sub Procesos - Procedimientos de cada uno de los Sub Procesos - Indicadores para cada uno de los Sub Procesos

Nota: Elaboración Propia

5.1.1 Validación del capítulo 1

Para el desarrollo del proyecto de investigación se utilizaron artículos científicos de los recursos de investigación que nos ofrece la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) los cuales son: Proquest y Ebsco. Asimismo, se utilizó la herramienta de Google, Google Académico.

En la siguiente tabla se puede observar el artículo, el autor y en qué ayudo al desarrollo de la investigación

Nombre del Artículo	Autor	Año	Tema	¿Cómo ayudó?
Sustaining development and poverty Reduction: promoting growth where It counts	Janet Dzator y Rui Chen	2015	Reducción de Pobreza	El artículo menciona que para que se produzca una reducción sostenible y significativa de la pobreza, es esencial el crecimiento de la agricultura y la economía rural.

Poverty and economic growth in Ethiopia: a multivariate causal linkage	Nyasha Sheilla, Gwenhure Yvonne y Odhiambo Nicholas	2017	Reducción de Pobreza/Crecimiento Económico	Los autores mencionan que existe una causalidad bidireccional entre la reducción de la pobreza y el crecimiento económico. Es por ello que se puede analizar la interacción de los sectores económicos que intervienen en el crecimiento económico con posibilidad de perseguir la erradicación de la pobreza.
Foreign Aid and the Quest for Poverty Reduction: Is Aid to Agriculture Effective?	Ozgur Kaya, Ilker Kaya y Lewell Gunter	2013	Reducción de Pobreza/Sector Agrícola	Los autores mencionan que las estadísticas de desarrollo estiman que tres cuartas partes de la población en situación de pobreza viven en zonas rurales y la mayoría de ellos dependen de la agricultura y actividades conexas para su subsistencia. Es por ello que el sector agrícola puede ser visto como el “motor del crecimiento” para hacer más eficaz la reducción de la pobreza
Economic growth, the nature of growth and poverty reduction in rural China	Jikun Huang, Qi Zhang y Scott Rozelle	2008	Reducción de Pobreza/Crecimiento Económico	El artículo ayudó a conocer que para asegurar la reducción de la pobreza, el crecimiento económico depende de las intervenciones y decisiones del gobierno con políticas que alivien la pobreza nacional a través de programas que estén diseñados para llegar a las poblaciones en pobreza extrema.
Changes in rural poverty in Peru: 2004–2012	Samuel Morley	2017	Reducción de Pobreza/Crecimiento Económico/Sector Agrícola	El autor menciona que el factor más grande para las familias rurales es el crecimiento de sus ingresos del trabajo que se derivan principalmente de los salarios y el aumento del empleo en las actividades industriales o de servicios, y no de la agricultura

Poverty, growth, inequality and propoor factors: new evidence from macro data	Chiara Amini y Silvia Dal Bianco	2016	Reducción de Pobreza/Crecimiento Económico	Los autores indican que lo único que logrará la reducción de la pobreza es el crecimiento económico, mientras que las aceleraciones de desigualdad aumentan el número de los pobres.
Dynamic Relationship Between Sectoral Output And Economic Growth In Saudi Arabia: Evidence From Time Series Data Analysis	Abdulkarim, Alhowaish y Faez	2015	Reducción de Pobreza/Crecimiento de MYPES	Los autores inciden que para lograr el crecimiento del sector agrícola y así reducir el índice de pobreza depende del crecimiento del sector industrial.
Crecimiento y pobreza en el Perú: 2001-2011	Carlos Adrianzen	2013	Reducción de pobreza/Crecimiento Económico	El autor precisa que el crecimiento en la agricultura de manera desordenada puede y tiene la posibilidad de aumentar la pobreza; mientras que el crecimiento en los sectores urbanos puede hacer que se reduzca significativamente.
Efficiency of small scale vegetable farms: policy implications for the rural poverty reduction in Nepal	Shrestha, Huang, Gautam y Johnson	2016	Reducción de pobreza/Crecimiento Económico	El artículo menciona que la mejora en la eficiencia en la agricultura ayuda a los campesinos a aumentar el ingreso per cápita, reducir la pobreza y, finalmente, mejorar los medios de subsistencia de los pequeños agricultores.
Reducing poverty in the least developed countries: The role of small and medium enterprises	Marksimov, Lu Wangb y Luoc	2016	Reducción de Pobreza/Crecimiento de MYPES	Los autores mencionan que se reconoce que la reducción de la pobreza requiere un esfuerzo económico, tecnológico, social, cultural y político en conjunto con los gobiernos nacionales, organizaciones sin ánimo de lucro, y empresas
Assessment of the Economic Structure of Brazilian Agribusiness	Moreira, Kureski y Pereira	2016	Reducción de Pobreza/Crecimiento de MYPES/Sector Agrícola	Para estos autores el agronegocio es el mayor generador de divisas, pues posee una balanza comercial y el desarrollo de la agroindustria es muy relevante para el proceso de crecimiento económico y por lo tanto es importante para el progreso de las políticas económicas.

Importancia de la micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país	Tello Cabello	2014	Mejora de la MYPE	El autor precisa que el desarrollo de las MIPYME es un proceso de gran importancia en la construcción de un sistema competitivo, y como tal, debería ser considerado como un área estratégica.
The Model of Crowdfunding to Support Small and Micro Businesses in Indonesia Through a Web-based platform	Ibrahim	2012	Mejora de la MYPE	El autor menciona que la mayoría de las MYPES conducen su negocio de manera tradicional lo que causa la falta de captación de clientes en el mercado, la limitada capacidad para ofrecer productos y servicios de acuerdo al comportamiento de la demanda del mercado y falta de comprensión de las finanzas y la contabilidad.
The Contribution of Industry and Agriculture Exports to Economic Growth: The Case of Developing Countries	Mohsen Javad	2016	Mejora de la MYPE/Sector Agrícola	El autor precisa que las MIPYME's contribuyen con el crecimiento y desarrollo del país en crecimiento. Asimismo, las empresas podrían hacer cambios estructurales para agregar valor a los productos que ofrecen
Innovation and economic development: a case of small and medium enterprises in Pakistan	Qazi, Tahir y Abdul	2014	Mejora de la MYPE	Los autores ayudan precisando que la innovación de procesos y el crecimiento de las MIPYME's tienen un impacto positivo en el crecimiento de las mismas. Asimismo, con una mejora en el proceso de innovación, se produciría un aumento del crecimiento de las actividades económicas para el desarrollo del país
Impact of SMEs in economic growth in Albania	Grisejda y Krisdela	2016	Mejora de la MYPE	Los autores precisan que las MIPE's generan empleo, aumentan el ingreso nacional, contribuyen a la innovación, aumentan la competitividad, productividad y reducen la pobreza.

Crecimiento económico y productividad en Latinoamérica. El proyecto LA-KLEMS*	Hofman, André Mas, Matilde Aravena, Claudio y de Guevara, Juan Fernández	2017	Crecimiento Económico/Productividad	El autor menciona que los países en Latinoamérica tienen el potencial para asegurar el crecimiento económico y aumentar la productividad.
A study on women employment through dairy micro-enterprise management	Srilatha Srilatha Vani	2015	Crecimiento Económico	Los autores indican que las micro empresas mejoran la productividad nacional generando oportunidades de empleo y ayudando a desarrollar la independencia económica, capacidades personales y sociales de las zonas rurales
Determinants of Micro and Small Enterprises Growth: The Case of Durame Town, Kembata Tembaro Zone, Southern Nations and Nationalities and Peoples Region, Ethiopia	Dagmawit Alemayehu y Yishak y Gecho	2016	Mejora de la MYPE	Este artículo permitió conocer que factores son los que determinan el crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas y evaluar el estado actual en términos de empleo y crecimiento del capital.
Small farmers and sustainability: Institutional barriers to investment and innovation in the Malaysian palm oil industry in Sabah	Susan Martin, Alison Rieple, Jane Chang, Bonaventure Boniface y Amran Ahmed	2015	Mejora de la MYPE	Los autores precisan que sobre los factores que influyen en el crecimiento de las MYPES se propone contrarrestarlos mediante programas e inversiones.
Measurement and analysis results of entrepreneurial skills for the creation of agribusinesses. Expertise in the Mayan zone of Campeche. (MEXICO)	Francisco Barroso y Raul Santos	2014	Mejora de la MYPE	Los autores señalan que la gestión del conocimiento ayuda a la MYPE a ser más productiva y rentable y ayuda al desarrollo general. Permite la entrada y asimilación de nueva tecnología, ayuda a estar actualizado y a la vanguardia y a entender los procesos y su mejora continua.
Impact of Organizational Culture on Business Process Performance: An Investigation in the Financial Services Industry	Jürgen Moormann y Corinna Grau	2017	Gestión por Procesos	Los autores precisan que se debe fomentar la cultura organizacional de apoyo que se interrelacione con cada uno de los procesos y con ello lograr una gestión exitosa de procesos por medio de la metodología BPM.

Business Process Management Implementation: A Case Study in Local Government	Abdul Latif y Tariq Rahim Soomro	2015	Gestión por Procesos	Este artículo ayudó en focalizar el proyecto en la gestión por procesos, explicando los beneficios y herramientas a usar tal como flujograma, mapa de procesos, entre otros.
La Gestión por Procesos como técnica para el éxito de las organizaciones	Martha Marrero, Julián Domínguez y Bleittys Fajardo	2012	Gestión por Procesos	Este artículo ayudó a entender la aplicación de la gestión por procesos, sus generalidades, importancia para la identificación y solución de los problemas sobre los procesos, así de manera que resalta la incidencia de esta técnica en el éxito de las organizaciones
A model-based proposal for integrating the measures lifecycle within the process lifecycle	Meidán, JA García-García, MJ Escalona y I. Ramos	2016	Gestión por Procesos	En este artículo se propone el uso de la ingeniería impulsada por la gestión de procesos y como afecta la calidad de sus resultados. Se indica que es esencial para conocer el desempeño y para descubrir mejoras.
SME innovation exporting and growth: A review of existing evidence	James H. Love y Stephen Roper	2015	Gestión Comercial	Este artículo nos ayudó a entender porque las MIPYMES que exportan llegan a tener un crecimiento más del doble de rápido de que las que no logran exportar y tienen una probabilidad significativamente menor de fracaso que los no exportadores. Debido a que la competencia en los mercados extranjeros obliga a las empresas a mejorar los productos y procesos y por lo tanto seguir siendo competitivos
Agricultural Productivity, Infrastructures, and the Optimal Timing of Opening Trade	Keita Kamei y Hiroaki Sasaki	2015	Gestión Comercial	Este artículo ayudó a entender como el aumento de la productividad en el sector agrícola puede acelerar la apertura del comercio.

Diseño e implementación de la Gestión por Procesos, seguimiento, medición y mejora continua en el sistema de gestión de calidad de Tauroquímica S.A.	Denis Lorena Hernandez Escobar	2013	Gestión por Procesos/Caso de Éxito	El autor menciona que, mediante la adopción de un SGC, una organización generará, por una parte, confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos, y por otra, las bases para la mejora continua, esto conduce al aumento de la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas, así como el éxito de la organización.
Diseño de un sistema de gestión por procesos para una empresa dedicada a brindar servicios médicos ubicada en Guayaquil	Ana Baque, Jefferson León y Julio Aguirre	2013	Gestión por Procesos/Caso de Éxito	Los autores mencionan que un modelo de gestión por procesos mejorará el estado de una empresa en cuanto a indicadores de productividad y eficiencia.
The Business Process Management Software For Successful Quality Management And Organization: A Case Study From The University Of Split School Of Medicine	Damir Sapunar, Ivica Grković, Davor Lukšić, Matko Marušić	2016	Gestión por Procesos/Caso de Éxito	Los autores indican que el aplicar una metodología basada en procesos mejora el desempeño de una empresa, en este caso del departamento o facultad de medicina de una universidad.
Business Process Management In Small Business: A Case Study	Dallas & Wynn	2014	Gestión por Procesos/Caso de Éxito/Gestión Comercial	Los autores precisan que si se implementase la Gestión por Procesos o BPM dentro de este sector podría ayudar a lograr avances significativos para Australia en la mejora de su productividad. Es por ello que este estudio se enfoca dentro de una pequeña empresa australiana.
Bridging The Gap Between Brazilian Startups And Business Processes – Process Thinking's Initial Exploratory Case Study	Magdaleno, A. M. y otros	2017	Gestión por Procesos/Caso de Éxito/Gestión Comercial	Los autores mencionan que las empresas Startups en Brasil deben reflexionar sobre sus procesos internos. El escenario de incompetitividad y oportunidades de negocios consume sus recursos y no pueden planear u organizar sus procesos.
Análisis estructural de las MYPE's y PYME's.	Herrera, Beatriz	2011	Mejora de la MYPE	El autor menciona y ayudó a definir el término MIPYME's y como estaría enfocado en este proyecto de investigación.

Concentración de las MYPE's y su impacto en el crecimiento económico	Gomero, Nicko	2015	Mejora de la MYPE/Crecimiento Económico	El autor menciona en su informe las características de las MYPE's y la importancia para el crecimiento económico del país.
Importancia de la micro, pequeña y medianas empresas en el desarrollo del país	Tello, Sara	2014	Mejora de la MYPE	El autor menciona en el informe algunas estadísticas importantes para poder entender la importancia de las MYPE's
Productividad en el Perú: Evolución histórica y la tarea pendiente.	Vera, Rafael	2012	Productividad	El autor menciona en su informe los tipos de productividad que pueden existir y las definiciones exactas de cada término.
La Gestión por Procesos en las Organizaciones: La forma en la que los resultados se logran	Rodríguez, Isabel y Alpuin, Daiana	2014	Gestión por Procesos	Los autores en su informe mencionan la definición exacta de la gestión por procesos.
Mejora continua de los procesos: Herramientas y técnicas.	Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F., y Noriega, M. T.	2010	Gestión por Procesos	El autor menciona la definición del término proceso utilizado a lo largo del proyecto de investigación.
Guía para una gestión basada en procesos. Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión	Beltrán, Jaime; Carmona, Miguel; Carrasco, Remigio; Rivas, Miguel; Tejedor, Fernando	2009	Gestión por Procesos	Los autores ayudan a definir dentro del proyecto de investigación el término mapa de procesos y sus partes específicas.
La Gestión por Procesos: Un enfoque de Gestión eficiente	Mallar Miguel	2010	Gestión por Procesos	El autor ayuda a comprender mejor la metodología de Gestión por Procesos dentro de una empresa.
La gestión por procesos vinculada con la NC ISO 9001-2001 en un hotel	Julia Hernandez	2009	Gestión por Procesos	El autor ayuda a comprender mejor la metodología de Gestión por Procesos dentro de una empresa.
Perú: Estructura empresarial	INEI	2014	Crecimiento Económico	El informe menciona estadísticas importantes del país en cuanto a PBI, productividad, entre otros indicadores.

“Buenos Negocios: Logre que su Pyme venda mejor”. Capítulo 1 Gestión Comercial.	Alicia Berna	2012	Gestión Comercial	En el libro se mencionan algunos de los procesos que podrían implementarse para una gestión comercial eficiente. Así como información adicional.
Informe Final: Diagnóstico de la Agricultura en el Perú. Recuperado	Libélula	2011	Agricultura	Este informe incluye datos estadísticos sobre el sector agrícola, así como cambios en el tiempo respecto a este.

Nota: Elaboración Propia

A partir de todos los artículos utilizados para el análisis del Capítulo N° 1 del proyecto de investigación, se realizará un análisis de la cantidad de artículos científicos que se referencian de acuerdo a cada tema con el objetivo de conseguir un panorama más claro. Cabe precisar que existen artículos a los cuales se consideró debido a su contenido para dos o tres temas en común. En la Tabla 25, se puede observar el número de artículos científicos según los siguientes temas en los cuales se basó el estado del arte: Crecimiento económico, Crecimiento de las MYPES, Reducción de la Pobreza, Productividad, Sector Agrícola, Gestión por Procesos y Gestión Comercial.

Tabla 33
N° de Artículos por Tema

Tema	N° de Artículos
Reducción de Pobreza	11
Crecimiento de las MYPES	13
Crecimiento Económico	10
Productividad	2
Gestión por Procesos	14
Gestión Comercial	5
Sector Agrícola	5
	60

Nota: Elaboración Propia

En el Gráfico 83 podemos observar un gráfico de barras que el estado del arte de este proyecto de investigación posee alrededor del 24% del total de artículos que mencionan a la metodología de Gestión por Procesos. Luego, el 22% incide en artículos sobre el crecimiento de las MYPES, el 18% de los artículos se refieren a la reducción de la pobreza, el 17% de los artículos totales hacen referencia al crecimiento económico, para el tema de Gestión

Comercial y Sector Agrícola poseen el 8% del total de artículos y el 3% menciona al tema de la productividad.

Gráfico 1: "Cantidad de Artículos por Tema"

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, en la Tabla 35 se puede observar el número de artículos por año debido a que el objetivo es que no excedan los 5 años de antigüedad. Por lo cual, también se incluye el porcentaje de indexación o factor de impacto de los artículos utilizados, el 70% de los artículos se encuentran indexados y en el gráfico 83 se encuentra el sustento de la validación del factor de impacto.

Tabla 34
Antigüedad e indexación de Artículos

Año de Publicación	Cantidad de Artículos	Factor de Impacto
Menor a 2011	5	70%
2011	2	
2012	5	
2013	4	
2014	7	
2015	9	
2016	11	
2017	6	

Nota: Elaboración Propia

Tabla 35

Validación de Factor de Impacto

Nombre del Artículo	Journal	ISSN	FI
Economic growth, the nature of growth and poverty reduction in rural China	China Economic Journal	1753-8963	0.29
Changes in rural poverty in Peru: 2004–2012	Latin American Economic Review	2196436X	0.26
Efficiency of small scale vegetable farms: policy implications for the rural poverty reduction in Nepal	Journal of Agricultural Economics	0022-037X	1.43
Reducing poverty in the least developed countries: The role of small and medium enterprises	Journal of World Business	1090-9516	1.97
Assessment of the Economic Structure of Brazilian Agribusiness	The Scientific World Journal	1537-744X	0.34
Impact of SMEs in economic growth in Albania	European Journal of Sustainable Development	2239-5938	0.19
Determinants of Micro and Small Enterprises Growth: The Case of Durame Town, Kembata Tembaro Zone, Southern Nations and Nationalities and Peoples Region, Ethiopia	International Journal of Business and Economics Research	2328-7543	0.16
Business Process Management Implementation: A Case Study in Local Government	Journal of Information & Communication Technology	19994974	N/I
SME innovation exporting and growth: A review of existing evidence	International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship	0266-2426	1.82
Agricultural Productivity, Infrastructures, and the Optimal Timing of Opening Trade	Manchester School	1463-6786	0.43
Productividad, capacidad tecnologica y de innovación y difusión tecnológica en l agricultura comercial moderna en el Perú: un análisis exploratorio regional.	Zidonghua Xuebao/Acta Automatica Sinica	0254-4415	0.4
Sustaining development and poverty Reduction: promoting growth where It counts	Journal of Developing Areas	0022-037X	0
Poverty and economic growth in Ethiopia: a multivariate causal linkage	Journal of Developing Areas	0022-037X	0
Foreign Aid and the Quest for Poverty Reduction: Is Aid to Agriculture Effective?	Journal of Agricultural Economics	0022-037X	0
Poverty, growth, inequality and propoor factors: new evidence from macro data	Journal of Developing Areas	0022-037X	0
Dynamic Relationship Between Sectoral Output And Economic Growth In Saudi Arabia: Evidence From Time Series Data Analysis	International Journal of Arts & Sciences	1944-693	0
A study on women employment through dairy micro-enterprise	Asian Journal of Dairy &	0971-4456	0

Management	Food Research.		
Measurement and analysis results of entrepreneurial skills Cor the creation oC agribusinesses. Expertise in the Mayan zone of Campeche. (MEXICO)	Revista Mexicana de Agronegocios	1405-9282	0
Impact of Organizational Culture on Business Process Performance: An Investigation in the Financial Services Industry	Advances in Social Science, Education and Humanities Research	2352-5398	0
Importancia de la micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país			
The Model of Crowdfunding to Support Small and Micro Businesses in Indonesia Through a Web-based platform			
The Contribution of Industry and Agriculture Exports to Economic Growth: The Case of Developing Countries			
Innovation and economic development: a case of small and medium enterprises in Pakistan			
Crecimiento económico y productividad en Latinoamérica. El proyecto LA-KLEMS*			
La Gestión por Procesos como técnica para el éxito de las organizaciones			
A model-based proposal for integrating the measures lifecycle within the process lifecycle			
Diseño e implementación de la Gestión por Procesos, seguimiento, medición y mejora continua en el sistema de gestión de calidad de Tauroquímica S.A.			
Diseño de un sistema de gestión por procesos para una empresa dedicada a brindar servicios médicos ubicada en Guayaquil			
The Business Process Management Software For Successful Quality Management And Organization: A Case Study From The University Of Split School Of Medicine			
Business Process Management In Small Business: A Case Study			
Bridging The Gap Between Brazilian Startups And Business Processes – Process Thinking's Initial Exploratory Case Study			

Nota: Elaboración Propia

5.1.2 Validación del capítulo 2

Para poder validar todo lo analizado en el diagnóstico para la propuesta, es necesario demostrar las entrevistas y las principales ideas rescatadas por los miembros del proyecto de investigación. En la siguiente figura se muestran cifras según las entrevistas que se realizaron in situ a los agricultores según el Anexo 4: Miembros de la Asociación

AAPABU.

Gráfico 2: “Resultados de Entrevistas realizadas a Agricultores de AAPABU”

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, se procederá a validar la muestra usada para realizar las entrevistas a profundidad en la Asociación AAPABU. Se empleó la siguiente fórmula universal:

$$n = \frac{k^2 \times p \times q \times N}{(e^2 \times (N - 1)) + k^2 \times p \times q}$$

Asimismo, se emplearon los siguientes valores como el nivel de confianza que corresponde a un nivel del 95% y un porcentaje de error de muestra del 5%. Cabe resaltar que en la asociación donde se realizaron las muestras contaba con un total de 43 agricultores miembros que se tomaría como y realizando el cálculo de dicha fórmula obtuvimos el resultado con el objetivo de entrevistar a un total de 37 agricultores. Cabe resaltar que las entrevistas fueron realizadas a 35 agricultores debido al deceso de 2 de los miembros.

5.1.3 Validación del capítulo 3

5.1.3.1 Validación por casos de éxito

Para validar el capítulo No 3 se tomará los denominados casos de éxito. Los casos de éxito para validar este capítulo se basan en la aplicación e implementación de propuestas similares a la propuesta de este proyecto de investigación. A continuación, se presentan los artículos que fueron utilizados como base de la propuesta:

- Búsqueda de Clientes

Es muy importante hacer una puesta en marcha, sus productos y servicios conocidos por el público, convirtiéndose en una marca.

- Procesos: Gestión de la Marca; Análisis de mercado; Administración del Contenido de Información.

- Atención de Pedidos y Seguimiento de Pedidos

Se encarga de garantizar que los productos y servicios lleguen a los clientes con el menor costo posible. Permite nuevos negocios, a través de prospección de nuevos clientes, asistencia a eventos para mejorar la red de negocios, conocer competidores, proveedores, gestionar contratos y relaciones con los clientes, asegurando la satisfacción del cliente.

- Procesos: Los clientes de la perspectiva; Gestión de redes de contactos; Gestión de asociaciones; Gestión de relaciones con los clientes.

- Registro de Ventas y Cálculo de utilidad

5.1.3.2 Validación por entregables

Es necesario verificar si se ha cumplido con los entregables propuestos, es por esto que se realizó una matriz en la que se muestra los subprocesos propuestos y si han cumplido con los entregables como: flujograma, SIPOC, indicadores, formato y procedimiento. Lo mencionado se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 36

Herramientas de Gestión por Procesos utilizadas en la propuesta

Sub Proceso	Diagrama de Flujo	SIPOC	Formato	Procedimiento	Ficha de indicadores
Búsqueda de Clientes	✓	✓	✓	✓	✓

Atención de Pedidos	✓	✓	✓	✓	✓
Seguimiento de Pedidos	✓	✓	✓	✓	✓
Registro de Ventas	✓	✓	✓	✓	✓

Nota: Elaboración Propia

En las columnas se observan las herramientas utilizadas en la propuesta del proyecto de investigación con el objetivo de lograr la comprensión del agricultor sobre los sub procesos mencionados para la Gestión Comercial. Asimismo, cada una de las herramientas de los sub procesos se ubican en este proyecto de investigación en las siguientes páginas que se detallan en la Tabla 38:

Tabla 37

Ubicación de cada Herramienta por Sub Proceso

Nº	Sub Proceso	Diagrama de Flujo	SIPOC	Procedimiento	Ficha de Indicador	Formatos
1	Búsqueda de Clientes	Si	Si	Si	Si	Si
		Página 130	Página 131	Páginas 132,133 y 134	Páginas 135 y 136	Páginas 137 y 138
2	Atención de Pedidos	Si	Si	Si	Si	Si
		Página 140	Página 141	Páginas 142 y 143	Página 144	Páginas 145 y 146
3	Seguimiento de Pedidos	Si	Si	Si	Si	Si
		Página 147	Página 148	Páginas 149 y 150	Páginas 151 y 152	Página 153
4	Registro de Ventas	Si	Si	Si	Si	Si
		Página 154	Página 155	Páginas 156 y 157	Página 158	Página 159

Nota: Elaboración Propia

5.2 Validación de expertos y agricultores

La validación basada en expertos es un método para verificar la viabilidad de una investigación. Además, la labor del validador, se vuelve fundamental para identificar aspectos irrelevantes, incorporar alguna conversación y/o modificar lo que se recomienda.

Para poder llevar con éxito la validación se realizó distintas matrices calificadas del 1 al 5, según el experto. En la siguiente tabla se encuentra estipulada la calificación para la validación:

Tabla 38

Calificación de la matriz (criterio cuantitativo propio)

Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
1	2	3	4	5

Nota: Elaboración Propia

En los siguientes puntos se explicarán los criterios a tener en cuenta para la presente investigación garantizando que con la propuesta se logrará alcanzar los objetivos planteados.

5.2.1 Criterios generales y específicos para los expertos

La primera matriz presentada a los validadores es la compuesta por los criterios generales a evaluar. En la Tabla 40 se puede observar los criterios a evaluar por el experto en evaluar la propuesta del proyecto de investigación. Cada uno de estos criterios se presenta en una matriz de validación con la clasificación de calificación respectiva.

Tabla 39

Criterios de Evaluación de Validación (Expertos)

VALIDADOR	CRITERIOS	PREGUNTA
EXPERTO	APLICABILIDAD	Considera que la propuesta podría ser implementada por la asociación AAPABU
	ORGANIZACIÓN	Promueve la asociatividad de los agricultores para la consecución de las actividades de la propuesta.
	CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO	La propuesta permite aumentar la productividad de la asociación.
	CONSISTENCIA	El modelo propuesto agrega valor a la estructura de la asociación.
		El modelo propuesto logra resolver el problema identificado.

	CONTINUIDAD	El modelo es adaptable a los cambios que se presenten en el contexto.
		El desarrollo del proyecto es sostenible en el tiempo.
	MEDICIÓN	Se considera que los indicadores son apropiados para comprobar el cumplimiento de los objetivos.

Nota: Elaboración Propia

5.2.2 Criterios para el agricultor

Ha sido indispensable elaborar una matriz de validación dirigida al agricultor. Además, los criterios a evaluar se toman desde el punto de vista de su utilidad para ellos.

Lo calificado por el agricultor fue lo siguiente y se puede observar en la Tabla 41:

- Gestión Comercial es un proceso importante y que le traerá muchos beneficios
- El modelo es de fácil entendimiento
- El modelo propuesto está de acuerdo a la situación actual para la asociación AAPABU.
- El modelo presenta un lenguaje claro y comprensible.

Tabla 40

Criterios de Validación de la Propuesta (Agricultor)

VALIDADOR	CRITERIOS	PREGUNTA
AGRICULTOR	SENCILLEZ	La metodología, proceso y objetivos son descritos de forma sencilla para el entendimiento del usuario.
	ORGANIZACIÓN	Considera que el modelo propuesto mejora el trabajo como asociación
	RENDIMIENTO	Considera que con el modelo propuesto obtendrá mayores ganancias
	FACTIBILIDAD	El proyecto se ajusta a la realidad de su entorno y es factible aplicarse.
	UTILIDAD	El modelo propuesto facilitará y contribuirá con la mejora de sus actividades.

Nota: Elaboración Propia

5.2.3 Validadores

Los expertos solicitados para la investigación de la tesis han sido los autores de las fuentes utilizadas a lo largo de todo el proyecto. En caso del validador agricultor, ha sido necesario recurrir a la misma Asociación AAPABU, para poder validar lo planteado con los agricultores miembros de la asociación.

➤ Experto 1: James H. Love

Cargo: Profesor en la Universidad de Warwick, Coventry de Inglaterra.

Fue profesor de Innovación Empresarial en Aston Business School y antes de eso fue subdirector del Centro de Investigación Económica de Irlanda del Norte, Belfast.

Publicaciones:

- Modelling the Innovation Value Chain (2008)
- Reverse international knowledge transfer in the MNE: (Where) does affiliate performance boost parent performance? (2016).
- The roles and effectiveness of design in new product development: A study of Irish manufacturers (2016).
- Firms' knowledge search and local knowledge externalities in innovation performance (2017).

Los artículos anteriormente precisados, son los más destacados. El experto James H. Love tiene alrededor de 38 publicaciones sobre el mundo de la innovación de los negocios concentrándose en el aumento de los indicadores de las mismas. Estas publicaciones se encuentran en revistas importantes.

➤ Experto 2: Stephen Ropper

Cargo: Licenciatura en Economía de la Universidad de Durham, una maestría en Economía de la Universidad de Oxford y un doctorado en Economía de la Escuela de Economía de Londres.

Director del Enterprise Research Center, un centro de investigación independiente que lleva a cabo investigaciones relevantes sobre el crecimiento y el desarrollo de las PYME.

Publicaciones:

- Firms' knowledge search and local knowledge externalities in innovation performance (2017)
- Innovation, quality management and learning: Short-term and longer-term effects (2017)
- Exploring market failures in open innovation (2017)
- The roles and effectiveness of design in new product development : a study of Irish manufacturers (2016)
- Absorptive capacity and ambidexterity in R&D : linking technology alliance diversity and firm innovation (2016)
- AMT adoption and innovation : an investigation of dynamic and complementary effects (2016)
- Openness and innovation performance: are small firms different? (2015)

Los artículos anteriormente precisados son los más destacados para este experto. Stephen Roper posee alrededor de 83 artículos publicados hasta este el año 2017. Cabe resaltar que entre sus publicaciones resalta ser autor de 5 libros sobre el crecimiento y desarrollo de MYPE's.

➤ Experto 3: Keita Kamei

Cargo: Profesor (a tiempo completo), Facultad de Literatura y Ciencias Sociales, Universidad de Yamagata.

Estudió Ph.D. en Economía, Universidad de Kyoto, en Marzo del 2015.

Maestría en Economía, Universidad de Kyoto, en Marzo del 2011. Licenciatura en Economía, Universidad de Tohoku, en Marzo del 2009.

Publicaciones:

- Liberalización del Comercio, División del Trabajo y Bienestar bajo el Oligopolio (2017)

- La productividad agrícola, infraestructuras, y el momento óptimo de la apertura del comercio (2016)
- Efecto Pro-Competitivo, División del Trabajo y Productividad Firme (2014)
- Dynamic Voluntary Advertising and Vertical Product Quality (2013)
- Nota sobre un Continuo Multicultural y Comercio Internacional (2012).

El experto tiene pocas publicaciones, pero fue de vital importancia referirse a la segunda mencionada en la lista de publicaciones puesto que precisa la apertura al comercio y como aumentar la productividad a través de esta. Asimismo, el experto solo tiene 4 publicaciones, pero se dedica al estudio del comercio.

➤ Experto 4: Andréa Magalhães Magdaleno

Cargo: Profesor de Ingeniería de Software en el Instituto de Computación de la Universidad Federal Fluminense (UFF), que se encuentra en Niterói, RJ, Brasil.

Concluido un post-doctorado en el Departamento de Ciencias de la Computación de la Universidad Federal de Río de Janeiro (Coppe / UFRJ) en 2014. Durante 2015, también actuó como un post-doctorado en la Universidad Federal del Estado de Río de Janeiro (UNIRIO). En el año 2007, se inició una investigación en ciencias de la ciencia.

En las áreas de gestión de procesos empresariales (BPM) y Collaboration.

Publicaciones:

- Bridging the Gap between Brazilian Startups and Business Processes – Process Thinking’s Initial Exploratory Case Study (2017).
- Collaboration Optimization in Software Process Composition (2015).
- A Maturity Model to Promote Collaboration in Business Processes (2009).
- Towards Collaboration Maturity in Business Processes: An Exploratory Study in Oil Production Processes (2008)

La experta tiene aproximadamente 8 artículos publicados. Tiene interés por la metodología Business Process Management. Cabe resaltar, que ha pasado más de 12 años trabajando en proyectos de consultoría en diferentes empresas brasileñas (Vale, TIM, Petrobras, Shell,

Mongeral Aegon Archivo Nacional). Asimismo, de una de sus publicaciones, se rescató información de una de sus publicaciones y fue tomada como referencia para casos de éxito.

➤ Experto 5: Hiroaki Sasaki

Cargo: Profesor Asistente, Mathematical Informatics Lab.,
Escuela de Graduados de Ciencias de la Información,
Instituto de Ciencia y Tecnología de Nara, Japón
(enero de 2016 - actualidad)

Doctor en Ingeniería del Departamento de Ingeniería

Eléctrica y de la Comunicación, Escuela de Graduados de Ingeniería, Universidad de Tohoku, Japón (marzo de 2011)

Investigador del proyecto, Sugiyama-Sato Lab., Departamento de Ciencia e Ingeniería de Complejidad, Graduate School of Frontier Sciences, Universidad de Tokio, Japón (octubre de 2014 - diciembre de 2015)

Publicaciones:

- Sufficient Dimension Reduction via Direct Estimation of the Gradients of Logarithmic Conditional Densities (2017).
- Simultaneous Estimation of Non-Gaussian Components and their Correlation Structure (2017)
- Direct Estimation of the Derivative of Quadratic Mutual Information with Application in Supervised Dimension Reduction (2017)
- Regularized Multi-task Learning for Multi-Dimensional Log-Density Gradient Estimation (2016)

➤ Agricultor 1: Julia Bautista Molina

Cargo: secretaria de la Asociación AAPABU Encargada de brindar soporte a la asociación en el tiempo en la que esta funcionaba como tal. Asimismo, se encarga ahora de producir individualmente y destina cierta parte de la producción al procesamiento para tener producto final como aceite de oliva.

➤ Agricultor 2: Javier Montoya Rubio

Cargo: Miembro de la Asociación AAPABU. Estudió Agronomía en la Universidad Agraria de la Molina, actualmente lleva a cabo las actividades de cosecha de sus propias hectáreas y ha tenido oportunidad de vender aceituna a compradores chilenos en gran cantidad. Tiene la idea que la asociación debe funcionar, pero se necesita un mayor control y capacitación para los miembros.

5.2.4 Resultados de validación de expertos y agricultores

➤ Experto 1: James H. Love

VALIDATION MATRIX							
Business Process Management proposal for an olive-producing agricultural association from valley of Bella Union in Arequipa, Peru							
Developed process :	Commercial Process Management						
Name:	James H. Love						
Major:	Licenciado en Economía						
Nationality:	Inglés				E-mail:	https://www.researchgate.net/profile/Jim_Love	
CRITERIOS	N°	QUESTION	Completely in disagreement	In disagreement	Neither agree nor disagree	Agree	Completely agree
			1	2	3	4	5
APPLICABILITY	1	Considers that the proposal could be implemented by the association				X	
ORGANIZATION	2	Promotes the associativity of farmers to achieve the activities of the proposal.					X
COMPLIANCE WITH THE OBJETIVE	3	The proposal allows to increase the productivity of the association.				X	
SIMPLICITY	4	The methodology, process and objectives are described in a simple way for the understanding of the user.					X
CONSISTENCY	5	The proposed model adds value to the association structure.				X	
	6	The model is adaptable to changes that occur in the context.					X
CONTINUITY	7	The model is adaptable to changes that occur in the context.				X	
	8	Project development can be sustainable over time.				X	
MEASURAMENT	9	Indicators are considered to be appropriate for verifying compliance with the objectives.					X

➤ Experto 2: Stephen Roper

VALIDATION MATRIX							
Business Process Management proposal for an olive-producing agricultural association from valley of Bella Union in Arequipa, Peru							
Developed process :		Commercial Process Management					
Name:		Stephen Roper					
Major:		Licenciado en Economía					
Nationality:		Inglés				E-mail:	stephen.roper@wbs.ac.uk
CRITERIOS	N°	QUESTION	Completely in disagreement	In disagreement	Neither agree nor disagree	Agree	Completely agree
			1	2	3	4	5
APPLICABILITY	1	Considers that the proposal could be implemented by the association					X
ORGANIZATION	2	Promotes the associativity of farmers to achieve the activities of the proposal.					X
COMPLIANCE WITH THE OBJETIVE	3	The proposal allows to increase the productivity of the association.				X	
SIMPLICITY	4	The methodology, process and objectives are described in a simple way for the understanding of the user.				X	
CONSISTENCY	5	The proposed model adds value to the association structure.				X	
	6	The model is adaptable to changes that occur in the context.					X
CONTINUITY	7	The model is adaptable to changes that occur in the context.				X	
	8	Project development can be sustainable over time.					X
MEASUREMENT	9	Indicators are considered to be appropriate for verifying compliance with the objectives.					X

➤ Experto 3: Keita Kamei

VALIDATION MATRIX							
Business Process Management proposal for an olive-producing agricultural association from valley of Bella Union in Arequipa, Peru							
Developed process :		Commercial Process Management					
Name:		Keita Kamei					
Major:		Ph.D en Economía					
Nationality:		Japonés				E-mail:	human.kj.yamagata-u.ac.jp
CRITERIOS	N°	QUESTION	Completely in disagreement	In disagreement	Neither agree nor disagree	Agree	Completely agree
			1	2	3	4	5
APPLICABILITY	1	Considers that the proposal could be implemented by the association				X	
ORGANIZATION	2	Promotes the associativity of farmers to achieve the activities of the proposal.					X
COMPLIANCE WITH THE OBJECTIVE	3	The proposal allows to increase the productivity of the association.				X	
SIMPLICITY	4	The methodology, process and objectives are described in a simple way for the understanding of the user.				X	
CONSISTENCY	5	The proposed model adds value to the association structure.				X	
	6	The model is adaptable to changes that occur in the context.				X	
CONTINUITY	7	The model is adaptable to changes that occur in the context.				X	
	8	Project development can be sustainable over time.					X
MEASUREMENT	9	Indicators are considered to be appropriate for verifying compliance with the objectives.					X

➤ Experto 4: Andrea Magalhaes

VALIDATION MATRIX							
Business Process Management proposal for an olive-producing agricultural association from valley of Bella Union in Arequipa, Peru							
Developed process :		Commercial Process Management					
Name:		Andrea Magalhaes					
Major:		Doctorado en Ciencias					
Nationality:		Brasileña				E-mail:	andrea@dheka.com.br
CRITERIOS	N°	QUESTION	Completely in disagreement	In disagreement	Neither agree nor disagree	Agree	Completely agree
			1	2	3	4	5
APPLICABILITY	1	Considers that the proposal could be implemented by the association				X	
ORGANIZATION	2	Promotes the associativity of farmers to achieve the activities of the proposal.					X
COMPLIANCE WITH THE OBJECTIVE	3	The proposal allows to increase the productivity of the association.					X
SIMPLICITY	4	The methodology, process and objectives are described in a simple way for the understanding of the user.				X	
CONSISTENCY	5	The proposed model adds value to the association structure.					X
	6	The model is adaptable to changes that occur in the context.					X
CONTINUITY	7	The model is adaptable to changes that occur in the context.					X
	8	Project development can be sustainable over time.					X
MEASUREMENT	9	Indicators are considered to be appropriate for verifying compliance with the objectives.					X

➤ Experto 5: Hiroaki Sasaki

VALIDATION MATRIX								
Business Process Management proposal for an olive-producing agricultural association from valley of Bella Union in Arequipa, Peru								
Developed process :		Commercial Process Management						
Name:		Hiroaki Sasaki						
Major:		Professor in Faculty Economic						
Nationality:		Japanese				E-mail:	hsasaki@is.naist.jp	
CRITERIOS	N°	QUESTION	Completely in disagreement	In disagreement	Neither agree nor disagree	Agree	Completely agree	Notes:
			1	2	3	4	5	
APPLICABILITY	1	Considers that the proposal could be implemented by the association					X	
ORGANIZATION	2	Promotes the associativity of farmers to achieve the activities of the proposal.				X		
COMPLIANCE WITH THE OBJECTIVE	3	The proposal allows to increase the productivity of the association.				X		
SIMPLICITY	4	The methodology, process and objectives are described in a simple way for the understanding of the user.					X	
CONSISTENCY	5	The proposed model adds value to the association structure.				X		
	6	The model is adaptable to changes that occur in the context.					X	
CONTINUITY	7	The model is adaptable to changes that occur in the context.					X	
	8	Project development can be sustainable over time.					X	
MEASURAMENT	9	Indicators are considered to be appropriate for verifying compliance with the objectives.				X		

➤ Agricultor 1: Julia Bautista

Matriz de Validación							
Propuesta de un modelo de Gestión por Procesos para el aumento de la productividad de las MYPES olivícolas ubicadas en Bella Unión, Arequipa							
Proceso desarrollado:		Gestión Comercial					
Nombre:		Julia Bautista Molina					
DNI:		30488948					
CRITERIOS	N°	PREGUNTA	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5
FACTIBILIDAD	1	El proyecto se ajusta a la realidad de su entorno y le parece factible aplicarlo.					X
ORGANIZACIÓN	2	Consideta que el modelo propuesto mejora el trabajo en conjunto, es decir como asociación.					X
UTILIDAD	3	El modelo propuesto facilita y contribuye con la mejora de sus actividades.					X
SENCILLEZ	4	La metodología, procesos y objetivos son descritos de forma sencilla para el entendimiento de los usuarios.					X
CONTINUIDAD	5	El desarrollo del proyecto puede ser sostenible en el tiempo.					X
RENDIMIENTO	6	Considera que con el modelo propuesto obtendrá mayores ganancias.					X

➤ Agricultor 2: Javier Montoya

Matriz de Validación							
Propuesta de un modelo de Gestión por Procesos para el aumento de la productividad de las MYPES olivícolas ubicadas en Bella Unión, Arequipa							
Proceso desarrollado:		Gestión Comercial					
Nombre:		Javier Montoya Rubio					
DNI:		10339076					
CRITERIOS	N°	PREGUNTA	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
			1	2	3	4	5
FACTIBILIDAD	1	El proyecto se ajusta a la realidad de su entorno y le parece factible aplicarlo.				X	
ORGANIZACIÓN	2	Consideta que el modelo propuesto mejora el trabajo en conjunto, es decir como asociación.					X
UTILIDAD	3	El modelo propuesto facilita y contribuye con la mejora de sus actividades.					X
SENCILLEZ	4	La metodología, procesos y objetivos son descritos de forma sencilla para el entendimiento de los usuarios.					X
CONTINUIDAD	5	El desarrollo del proyecto puede ser sostenible en el tiempo.			X		
RENDIMIENTO	6	Considera que con el modelo propuesto obtendrá mayores ganancias.				X	

De acuerdo a los resultados anteriores según el juicio de los expertos se puede llegar a la conclusión que la propuesta es aplicable a la Asociación AAPABU puesto que el rango de calificación se situar entre 4 y 5 que significa que están de acuerdo o completamente de acuerdo con los criterios evaluados por los expertos y agricultores. Para tener un panorama más completo se representará a continuación en el punto 5.2.5 con resultados concretos de las evaluaciones.

5.2.5 Resultados específicos

Para la evaluación de las propuestas se planteó distintos criterios para la evaluación de la propuesta del Proceso Comercial. En los puntos 5.2.1 y 5.2.2 se presentaron los criterios enfocados al agricultor y expertos. Algunos de los criterios evaluados son los mismos para los agricultores y los expertos. De esta manera, se promediaron los resultados de las evaluaciones según nivel de agricultores y expertos. Los resultados han sido resumidos en las siguientes tablas:

Tabla 41
Evaluación de Expertos

	Criterios de Expertos	James H. Love	Stephen Roper	Keita Kamei	Andrea Magalhães	Hiroaki Sasaki	Promedio
1	Factibilidad	4	5	4	4	5	4.4
2	Organización	5	5	5	5	4	4.8
3	Cumplimiento de Objetivos	4	4	4	5	4	4.2
4	Sencillez	5	4	4	4	5	4.4
5	Consistencia	4.5	4.5	4	5	4	4.4
6	Continuidad	5	4.5	4.5	5	5	4.8
7	Medición	5	5	5	5	4	4.8

Nota: Elaboración Propia

Tabla 42
Evaluación de Agricultores

	Criterios de Agricultor	Julia Bautista	Javier Montoya	Promedio
1	Sencillez	5	5	5
2	Organización	5	5	5
3	Rendimiento	5	4	4.5
4	Factibilidad	5	4	4.5
5	Utilidad	5	5	5
6	Continuidad	5	3	4

Nota: Elaboración Propia

Figura 79. Evaluación de Expertos

Elaboración Propia

Figura 80. Evaluación de Agricultores

Elaboración Propia

5.3 Impacto de la propuesta

Con el objetivo de evaluar el proyecto para la Asociación AAPABU con un enfoque de desarrollo sostenible se planteó aplicar una matriz de evaluación a los agricultores y expertos que validaron la propuesta del proyecto. Debido al entorno, en el cual se desenvuelve la Asociación involucrada en el proyecto se evaluarán los diferentes impactos, tanto en el aspecto social, económico y ambiental, que interfieren en las actividades de los stakeholders. Es por ello, que es importante identificar y cuantificar los aspectos que impactarán en el desarrollo de la propuesta.

Para la calificación de los impactos y cuantificar los resultados, se diseñó una matriz de impactos. Para iniciar con la cuantificación de la evaluación de cada experto o agricultor se colocó un número para cada calificación puesto que de esta manera se da a conocer las implicancias negativas y los beneficios del modelo en el ámbito económico, social y ambiental de manera numérica. En la siguiente tabla se muestra el valor numérico que se le otorgó a cada calificación.

Tabla 43
Ponderación de la Calificación de Impactos

Impacto Alto	IA	4
Impacto Moderado	IM	3
Impacto Bajo	IB	2
Sin Impacto	SI	1
No Aplica	NA	0

Nota: Elaboración Propia

Asimismo, el diseño de la matriz está compuesto por las columnas que son las los subprocesos involucrados en la propuesta y en las filas los factores susceptibles de cada impacto a alterarse positiva o negativamente, con ello, se obtienen las interacciones existentes. En el siguiente gráfico podemos observar la matriz utilizada para la evaluación de impactos.

Matriz de Impacto						
Propuesta de un modelo de Gestión por Procesos para el aumento de la productividad de las MYPES olivícolas ubicadas en Bella Unión, Arequipa						
Proceso desarrollado:						
Nombre:						
DNI:						
Impacto Alto		IA				
Impacto Moderado		IM				
Impacto Bajo		IB				
Sin Impacto		SI				
No Aplica		NA				
La propuesta:		Busqueda de Clientes	Atención de Pedidos	Seguimiento de Pedidos	Registro de Ventas	Notes:
SOCIAL	Incentiva la asociatividad entre agricultores					
	Mejora la calidad de vida					
	Permite el acceso a la educación					
	Cumple con la normativa vigente					
	Genera empleabilidad					
ECONOMIC	Tendrá impacto en la productividad					
	Ayuda a incrementar el PBI					
	Incrementa el acceso a los mercados de comercialización					
	Aumenta el valor de la tierra					
	Permite el uso responsable de productos fitosanitarios					
AMBIENTAL	Reduce la contaminación ambiental					
	Hace uso responsable de recursos hidrológicos					
	Comentarios:					

Figura 81. Matriz de Evaluación de Impactos

Elaboración Propia

Cabe resaltar que para obtener los resultados de cada impacto se promediaran los resultados que se obtuvieron de cada experto y agricultor. Es por ello que la representación de los resultados se podrá observar en las próximas líneas y gráficos.

5.3.1 Impacto social

En la evaluación de la propuesta sobre el impacto social se incluyeron las siguientes premisas que respondían a:

La propuesta:

Incentiva la asociatividad entre agricultores: Este primer argumento fue incluido porque en primera instancia la asociación AAPABU actualmente no se encontraba funcionando de esta manera y la propuesta se persigue el objetivo de incentivar la asociatividad para poder explotar los beneficios de la misma.

Mejora la calidad de vida: Los agricultores miembros de la Asociación, no cuentan con liquidez para poder costear los costos y gastos de producción del olivo por lo cual recurren a prestamos financieros, motivo por el cual se encuentran endeudados y no pueden tener utilidades considerables. Es por ello que la propuesta desea liberar a los agricultores de deudas con el aumento de sus ingresos a través del crecimiento de las ventas.

Permite el acceso a la educación: Debido a que la mayoría de agricultores no tiene conocimiento de la técnica para poder aumentar la rentabilidad a través de las Buenas Prácticas Agrícolas. La propuesta maneja un plan de capacitación constante que tendrá que tener cada miembro de la asociación con el objetivo de erradicar la falta de conocimiento.

Cumple con la normativa vigente: El proyecto tiene regulaciones de entidades externas o del estado que se encargan de supervisar las medidas de salubridad e inocuidad. Motivo por el cual debemos medir dicho factor dentro del impacto social por motivos de regulación.

Genera empleabilidad: Para poder sustentar que el proyecto es sostenible es imprescindible evaluar la generación de empleabilidad. De hecho, la propuesta se basa en la metodología de gestión por procesos que necesita de responsables o encargados de cada proceso, además de generar empleo para cada cosecha del olivo.

5.3.2 Impacto económico

En la evaluación de la propuesta sobre el impacto económico se incluyeron las siguientes premisas que respondían a:

La propuesta:

Tendrá impacto en la productividad: El objetivo de la propuesta es aumentar la productividad de la Asociación. Es así que como factor del impacto económico se debe evaluar el impacto que tendrá la propuesta en la productividad.

Ayuda a incrementar el PBI: Debido a que la propuesta se centra en la investigación del sector agrícola que forma parte de las actividades conexas al PBI, se evaluará la incrementación del PBI para que el proyecto sea sostenible económicamente.

Incrementa el acceso a los mercados de comercialización: En la propuesta se incluye las actividades vinculadas mediante procesos de comercialización. Asimismo, para la sostenibilidad económica y vinculado a los dos factores anteriores se debe evaluar el incremento de las ventas a través del acceso a la comercialización en los mercados.

Aumenta el valor de la tierra: De manera que el proyecto aumente la productividad de la Asociación aumentará el valor monetario de las tierras y el valor en cuanto a la calidad para el sembrío de la aceituna.

5.3.3 Impacto ambiental

En la evaluación de la propuesta sobre el impacto ambiental se incluyeron las siguientes premisas que respondían a:

La propuesta:

Permite el uso responsable de productos fitosanitarios: Se tiene que evaluar este aspecto debido a que la producción de la aceituna está regulada por entidades.

Reduce la contaminación ambiental: Con la intervención del proceso de Calidad e Inocuidad se debería lograr un cultivo de aceitunas totalmente sostenible ambientalmente.

Hace uso responsable de recursos hidrológicos: Actualmente la Asociación tiene la técnica de regadío por inundación, la cual con el aumento de sus ingresos será traspasado a la técnica de goteo con el objetivo de reducir el uso del agua que es un recurso escaso en la zona.

5.3.4 Resultados de la evaluación de impactos

5.3.4.1 Resultados de impactos de expertos

A continuación, se mostrarán los resultados promediados de las evaluaciones de expertos según los impactos sociales, económicos y ambientales respectivamente según los siguientes gráficos.

Figura 82. Impacto Social por Resultados de Expertos

Elaboración Propia

Figura 83. Impacto Económico por Resultados de Expertos

Elaboración Propia

Figura 84. Impacto Ambiental por Resultados de Expertos

Elaboración Propia

5.3.4.2 Resultados de impactos de agricultores

De la misma manera, se mostrarán los resultados de los impactos evaluados por los agricultores según los impactos sociales, económicos y ambientales respectivamente en los siguientes gráficos.

Figura 85. Impacto Social por Resultados de Agricultores

Elaboración Propia

Figura 86. Impacto Económico por Resultados de Agricultores

Elaboración Propia

Figura 87. Impacto Ambiental por Resultado de Agricultores

Elaboración Propia

CAPÍTULO 5

El presente capítulo finaliza el proyecto de investigación con las conclusiones que rescatan la información más valiosa, precisa y sintetizada. Además, se presentan algunas recomendaciones y futuras líneas de investigación que se derivan y complementan del presente estudio.

5.4 Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones más importantes que se extraen de la presente tesis de investigación:

El principal problema que afecta a la asociación AAPABU, identificado en base a las entrevistas a profundidad realizadas a los agricultores olivícolas, es la baja productividad la cual está directamente relacionada al bajo rendimiento por hectárea, los altos costos y los bajos ingresos. El rendimiento actual de la asociación es de 4000 kg/ha, el precio de chacra promedio por kilogramo de aceituna en Arequipa es de 1.89 soles y el costo de producción de aceituna por kilogramo asciende a 1.61 soles, por lo cual al considerar ambos factores se obtiene una productividad de 1.18 (1.89 entre 1.61), lo que significa que por cada sol invertido, el agricultor gana 0.18 céntimos, monto que es muy bajo, pues no siempre alcanza para reinvertir y es por ello que los agricultores deben acceder a créditos. Por esta razón, nuestro grupo de investigación propone la aplicación de un modelo de gestión por procesos para el aumento de la productividad en la asociación AAPABU.

Para identificar los procesos necesarios que debían incluirse en Modelo de Gestión por Procesos, se tomó como base los resultados obtenidos de las entrevistas anteriores y se

realizó una matriz de procesos críticos para identificar los procesos críticos. Los resultados de la matriz, considerando los objetivos del cliente y de la asociación, fueron los siguientes: Gestión Comercial (39 puntos), Gestión Logística (37 puntos), Gestión de Calidad e Inocuidad (37 puntos), Planeamiento y Control de la Producción (33 puntos), Gestión de Costos (33 puntos) y Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional (27 puntos). A raíz de ello, cada dupla e integrante del grupo de investigación propuso un modelo de gestión de cada proceso que será utilidad para lograr aumentar la productividad de los agricultores de la asociación AAPABU.

A pesar de que 43 miembros conforman la asociación AAPABU, actualmente los agricultores trabajan de manera individual, debido a que en el pasado intentaron trabajar en grupo en la realización de sus actividades agrícolas y proyectos de exportación. No obstante, factores como la desorganización y la falta de confianza, ocasionaron que se rompieran los lazos laborales. En una de las preguntas realizadas en las entrevistas a profundidad, se obtuvo que el 62,86% de los agricultores consideran que sí es beneficioso trabajar como asociación, mientras que el porcentaje restante considera lo contrario. Como consecuencia de ello, el modelo de gestión por procesos propuesto involucra el trabajo de los 43 agricultores como asociación, quienes obtendrán mayores ventajas y oportunidades al trabajar el grupo

La investigación realizada arrojó que actualmente el 51.0% de los agricultores de las Asociación AAPABU realiza la venta de las aceitunas en rama; es decir, se vende las aceitunas cuando aún están en el olivo y a un precio bajo debido a la carencia de clientes. Todo ello induce a la influencia en el factor de la productividad asociado a los ingresos bajos de cada agricultor debido a que en este escenario el precio lo establece el comprador con capacidad a negociar con cada agricultor, pero quien obtiene mayor ventaja es el comprador. De esta manera, se incluyó el modelo de gestión comercial que está basado en la metodología de gestión por procesos ayuda a aumentar la productividad en las MYPES olivícolas de la Asociación AAPABU mediante la variación de los tres factores que inciden en este indicador, los cuales son: el aumento de rendimiento, aumento de los ingresos y la disminución de costos. Asimismo, se sabe que el 74.0 % de los miembros de esta Asociación esperan que el cliente se acerque a adquirir las aceitunas, es así como no obtienen la ganancia necesaria para reinvertir. Considerando lo anterior, con los sub procesos que se plantea en el modelo de Gestión Comercial se ofrecerán los productos en el mercado nacional e internacional con valor agregado mediante la conservación de la producción teniendo así una

comercialización y entrega de los pedidos de la aceituna en salmuera en los calibres deseados y lograr el aumento de ingresos.

El 62.86% de los miembros de la asociación y Mypes individuales consideran que estar asociados es más beneficioso que actuar de manera independiente cada uno. A pesar de los problemas surgidos por la falta de organización la mayoría considera que actuando conjuntamente obtienen mayor cantidad de oportunidades. Es por ello que a partir de los principios de la gestión por procesos y después de investigar la situación actual de las Mypes olivícolas, se propone un modelo general para que un grupo de Mypes asociadas puedan gestionar integralmente sus procesos de soporte, estratégicos y claves, con un enfoque sistémico. La finalidad de la asociación es lograr buscar, aceptar y completar pedidos de gran volumen con calidad y producto final estandarizado.

El 74.29% de los agricultores no registran sus ventas lo cual el no contar con una base de datos que detalle la cantidad y precio de aceitunas vendidas genera una aceptación de precio de venta bajos para los ingresos de cada agricultor. Para contrarrestar ello, el modelo desarrollado en la presente tesis es un claro ejemplo de cómo se debe gestionar la información y coordinar los procesos con el enfoque de gestión por procesos. En primer lugar, la documentación se aprecia en todo el modelo. Cada procedimiento definido, formatos a completar, manejo de indicadores de rendimiento. Todos los documentos están definidos y explicados. En segundo lugar, al buscar entregar los pedidos en los plazos pactados y registrarlos es una clara evidencia del enfoque al cliente y el enfoque a resultados.

El 83.0% de entrevistados no pregunta a su cliente qué tal le pareció la aceituna o no establece una relación de contacto lo que repercute en perder oportunidades de ventas a futuro y por ende ingresos. Para lograr un contacto comercial con los clientes es que en este modelo de Gestión Comercial se desarrolla el subproceso de Seguimiento de Pedidos, el cual está enfocado en relacionar a la asociación con sus clientes y establecer relaciones a largo plazo para que la venta de la aceituna se constante cosecha tras cosecha. Establecer relaciones permite conocer y proyectar cuantos kilogramos de aceitunas se venderán en las próximas cosechas. También se puede establecer precio de venta que sea una oportunidad de ingreso mayor tanto para la asociación como para el cliente.

En adición, los agricultores venden sus aceitunas de diferentes maneras. La manera más común de comercialización con un 74% es la venta a acopiadores, quienes van a comprar a

la chacra del agricultor, lo cual es evidencia que no se realiza mayor esfuerzo para llevar las aceitunas al mercado. Además, el 20% afirma que ya tiene la venta asegurada al vender en rama y aunque con esta modalidad de venta no se gasta en mano de obra, materiales para la cosecha e insumos para almacenamiento, se gana un precio mínimo. Asimismo, mientras el 11% de las ventas se realiza a clientes regulares, el 89% se realiza a acopiadores frecuentes: de este porcentaje el 6% de entrevistados vende sus productos a Nobex, la empresa acopiadora y exportadora más importante de olivos, el 43% vende a otros acopiadores, el 6% vende a intermediarios, y el 11% vende directamente a chilenos. Cabe recalcar que esta venta a chilenos se da in situ, es decir, son los chilenos los que se acercan a Bella Unión para adquirir las aceitunas y luego procesarlas en su país. Por ello, se creó el proceso de Gestión Comercial, cuya función es transmitir los requerimientos del mercado y brindar lineamientos a los demás procesos para asegurar el cumplimiento de dichos requerimientos. Haciendo referencia a los resultados de las entrevistas anteriores para remediar la situación, se busca que el proceso de Gestión Comercial permita acceder a nuevos mercados y fidelizar clientes.

El 3% de los entrevistados establece el precio de venta según el tamaño de la aceituna, el 40% establece el precio de venta de acuerdo a lo fijado por Nobex y el 46% de entrevistados establece el precio de venta por negociación, lo que significa que el acopiador o cliente va donde se encuentra el agricultor y da un precio base, a partir del cual el agricultor busca elevar un poco el precio, con poco éxito en la mayoría de los casos. Por este motivo, se creó el proceso de Gestión Comercial, para que se encargue del establecimiento de precio de venta por kilogramo de la aceituna para que se eviten las diferencias de precios anteriores, pues representa una dificultad para los agricultores, en la venta de aceitunas.

El estado actual para hacer frente a los pedidos de gran volumen a través de intermediarios es ineficiente, ya que ellos absorben gran parte de las utilidades debido a que compran las aceitunas a las Mypes con precio de compra por debajo del mercado afectando sus ingresos. Por lo tanto, se determina que la propuesta de unificar a las Mypes pertenecientes a la asociación AAPABU para que trabajen colaborativamente y colectivamente, con una gestión independiente para lograr aceptar y completar pedidos de gran volumen, y con calidad en los procesos y producto final es una potencial alternativa para mejorar las condiciones actuales de las Mypes olivícolas en Bella Unión y puedan vender directamente al mercado obteniendo un mayor margen de ganancia y sobre todo estar en contacto comercial con clientes potenciales.

Respecto a la manera en cómo los agricultores aumentarían su rendimiento enfocado en las actividades que podrían realizar, el 40% de entrevistados menciona la necesidad de un abono de alta eficiencia, el 22% indica que una mejor técnica de riego incrementaría su rendimiento y el 17% establece que el rendimiento se puede obtener a través de las ventas, mediante el incremento de estas o haciendo que estas sean directas a consumidores finales. Por último, el porcentaje restante establece que realizar un estudio de suelos, mejorar la técnica de irrigación y de abono sería beneficioso para obtener más kilogramos por hectárea. Estos resultados reflejan la necesidad de la intervención de los procesos de Planeamiento y Control de la Producción y Gestión Comercial.

El 31% de agricultores entrevistados venden sus productos a granel, lo que significa que los almacenan en salmuera de tal manera que al venderlas ya están listas para ser consumidas. Asimismo, el 53% de entrevistados prefiere vender sus aceitunas en rama, es decir, no realizan ningún tipo de procesamiento y, por último, solo el 16% llega a procesar sus aceitunas y embolsarlas haciendo uso de la planta procesadora de la que ya disponen. Este es uno de los motivos por los cuales los agricultores obtienen bajos ingresos, pues pierden oportunidades de ganar más a través de la venta de la aceituna a precios competitivos en el mercado. Es por ello, que por medio del modelo de gestión propuesto se impulsará la venta de aceitunas en salmuera, eliminando el alto porcentaje de venta en rama, para obtener más utilidades.

El 80% de los agricultores de la asociación AAPABU se dedican de manera exclusiva al cultivo de aceitunas, siendo esta su principal fuente de ingresos y el 20% se dedica al cultivo de aceitunas y de otros tipos de alimentos. La mayoría de los agricultores de esta asociación al igual que los demás que se encuentran en el distrito de Bella Unión, centran sus esfuerzos en el cultivo de aceitunas, es por eso que dicho distrito está poblado del árbol del olivo y por ende la producción de aceitunas es muy alta. No obstante, por falta de conocimientos e información, los agricultores no saben gestionar los inputs y outputs del proceso productivo y como consecuencia no obtienen las ganancias necesarias. De la misma manera, con respecto a los costos de insumos, el 74.3% no tiene conocimiento del gasto en el que incurre y al no saber cuánto gastan, no pueden saber a qué precio deben vender sus aceitunas para percibir una utilidad; por esta razón, se plantea un proceso de Gestión de Costos, para tener un control de los costos en los que se incurre y mejorar su administración, lo cual facilitará la toma de decisiones.

El 57% de los entrevistados tiene una distancia de 10 metros entre mata y mata, el 37% tiene una distancia de 8 metros y el 6% tiene una distancia menor a 8 metros. Esto quiere decir que, desde una perspectiva a corto plazo, tener una menor distancia entre mata y mata será beneficioso pues permitirá obtener mayor producción. Asimismo, a pesar de que los agricultores coinciden en la importancia del análisis de suelo, solo el 17.1% lo realiza. Además, para el 91.43% de los agricultores entrevistados, el tipo de riego por inundación o gravedad es el de mayor uso por los agricultores en el valle de Caravelí a pesar de ser la técnica con menor eficiencia, mientras que sólo un 8.57% usa el riego por goteo que es una técnica más moderna, ideal para cultivos con raíces subterráneas como el olivo. Los resultados obtenidos muestran que la tecnificación de los olivicultores es muy baja y el consumo de agua es muy alto. A raíz de los datos mencionados, se planteó en un inicio la creación del proceso de Producción, cuya finalidad es la ejecución de las actividades planificadas en el proceso de Planeamiento y Control de la Producción e incluye las siguientes etapas de preparación de la tierra y el olivo, irrigación, cosecha, calibración y conservación de la aceituna en salmuera.

Por otro lado, ninguno de los entrevistados realiza una planificación previa a cada actividad, al no realizar un planeamiento pueden estar incurriendo en mayores costos y obtener un menor rendimiento, debido a que es posible que le estén dando a la planta más insumos de los que necesita, lo cual implica un gasto adicional y la posibilidad de que las aceitunas no broten o se malogren. La planificación es esencial para saber los recursos que se deben emplean para asegurar un alto rendimiento del árbol y una buena cosecha. De la misma manera, el 100% de agricultores cultiva aceitunas del tipo sevillana; sin embargo, el color que cultivan difiere. El 69% de entrevistados cultiva tanto aceituna negra como verde mientras que el 31% cultiva exclusivamente aceituna verde. Los acopiadores pagan más por el kilo de aceitunas negras, pero la aceituna verde tiene mayor demanda pues es esta la que se exporta. Ante ello, se creó el proceso de Planeamiento y Control de la Producción para que nos permita cumplir con el core business de la asociación que es la producción de verdes, ya que este proceso tiene aceitunas como propósito la planificación de todos los recursos requeridos para la producción, que incluye materiales, mano de obra e insumos. Además, realiza una proyección para determinar la cantidad de aceitunas verdes a cosechar y al final de la producción se ejecuta un control, que emplea registros para poder conocer el comportamiento de la producción en el tiempo.

El 88.57% de entrevistados de la asociación AAPABU compran los insumos de manera individual, lo cual representa un impacto en la no productividad por la generación de altos costos, esto debido a que, al realizar compras individuales, los agricultores no pueden acceder a economías de escala, lo cual significa una oportunidad para la reducción de los costos en los que incurren pues las empresas ofrecen descuentos a mayor volumen de compra adquirido. A raíz de lo mencionado, como parte del proceso de Gestión Logística, se estableció el subproceso de Compras para la asociación AAPABU que tiene como objetivo asegurar la disponibilidad de los insumos y materiales de una calidad óptima en el momento requerido y por el menor precio aprovechando economías de escala.

Ningún entrevistado maneja un registro de inventarios ni de insumos ni de producto terminado. Haciendo referencia a la ausencia del manejo de un registro de inventarios de producto terminado, al igual que el caso anterior, se concluye que por los altos costos se genera un impacto de no productividad, ya que la inexistencia de estos registros no permite que el agricultor tenga conocimiento sobre la cantidad de aceitunas que tiene disponible para la venta y su valor, razón por la cual se posee un alto nivel de inventario que se encuentra valorizado en 400 mil soles a nivel asociación que no es gestionado adecuadamente. Por esta razón, en el proceso de Gestión Logística se implementó el subproceso de Control de Inventario de Aceitunas en Salmuera, el cual tiene como finalidad controlar las entradas y salidas de aceitunas en salmuera en el centro de acopio. Vale mencionar que las entradas se dan cuando cada agricultor aporta aceitunas que ya están calibradas para la venta y las salidas se dan cuando ingresa un pedido, se prepara y este se envía al cliente final.

El 77.12% de los agricultores considera que el almacenamiento no le genera costos, sin embargo, esta creencia por parte de los agricultores es errónea y refleja su falta de conocimiento con respecto al costo que representa el almacenamiento tanto de insumos como de las aceitunas en salmuera y que debería ser considerado dentro de sus costos de producción para sacar un correcto precio de venta, a pesar de que el lugar que utilizan como almacén es su propia casa. Por este motivo, se creó un subproceso de Almacenamiento de Aceitunas en salmuera, mencionado en la conclusión anterior y un subproceso de Almacenamiento de Materia Prima, cuyo objetivo es asegurar la conservación de los productos adquiridos para que puedan ser usados cuando sea necesario. Para eso, el proceso de Gestión de Calidad e Inocuidad brinda a Gestión Logística los lineamientos sobre las condiciones de almacenamiento de Materia Prima.

Por otra parte, el modelo propuesto de Gestión Comercial ha sido validado por James H. Love y Stephen Ropper de Inglaterra, Keita Kamei y Hiroaki Sasaki de Malasia y Andréa Magalhães Magdaleno de Brasil, quienes son expertos en Gestión

Comercial y. Según el análisis de las matrices obtenidas, todos los criterios evaluados superan la media del puntaje posible. Asimismo, los criterios de organización, continuidad y medición son los que más cerca se encuentran al objetivo con un puntaje de 4.8. En base a los resultados obtenidos con respecto a los puntajes, los comentarios y observaciones brindadas por los expertos, se concluyó que, si bien los procesos propuestos son entendibles, sencillos y podrían ser implementados por agricultores, estos deben ser más adaptables para que puedan adecuarse a los factores externos que puedan presentarse tales como cambio en políticas públicas, variación en indicadores macroeconómicos, entre otros. Tomando como base lo mencionado anteriormente y mediante una reunión grupal, se realizarán las correcciones y mejoras pertinentes para que pueda llevarse a cabo el proyecto de investigación y obtener los beneficios esperados para la asociación AAPABU.

El modelo de Gestión Comercial también ha sido validado por dos miembros de la asociación AAPABU, Julia Bautista y Javier Montoya, quienes se encuentran de acuerdo con la propuesta realizada. Los criterios tuvieron un puntaje superior al promedio. Asimismo, los criterios sencillez, organización y utilidad cumplen el objetivo al ser evaluados con puntaje 5. Los agricultores consideran que de todos los miembros de la asociación deben de trabajar en equipo nuevamente y que el proyecto sea sostenible en el tiempo. Con ello se concluye que el modelo es de utilidad para mejorar la productividad de la asociación AAPABU.

5.5 Recomendaciones

Se recomienda incentivar el trabajo conjunto de los miembros de la asociación AAPABU, pues de esta manera podrán aprovechar mejor las oportunidades que se les presenta como las ventajas de comprar los insumos y vender las aceitunas en grupo.

Actualmente, los miembros de la asociación trabajan de manera individual pues existe desconfianza entre ellos y desorganización por experiencias negativas en el pasado, sin embargo, el modelo de gestión que se propone en el proyecto de investigación está diseñado de tal forma que pueda llevarse a cabo por medio de un trabajo como asociación, es decir, en grupo. Es por ello que se espera reconstruir los lazos laborales de la asociación, de manera

progresiva y presentación del proyecto ante ellos de manera que puedan involucrarse y puedan ver los beneficios de este.

Por otro lado, revisar los indicadores propuestos en el modelo en la frecuencia de mediación que se indica en las fichas técnicas para llevar un óptimo control de los subprocesos de Gestión Comercial.

Llenar adecuadamente y con información exacta y real los formatos propuestos para los diferentes procedimientos realizados en cada subproceso para llevar un correcto registro

Implementar medidas que permitan medir la eficiencia del modelo propuesto y conocer los resultados alcanzados.

Implementar la propuesta presentada en el capítulo III del presente estudio, para incrementar las ventas, mejorar la situación actual y se dé a conocer de mejor forma a su mercado objetivo.

5.6 Futuras líneas de investigación

Se podría plantear una investigación que capture el efecto de este modelo en distintas Mypes: servicios, minería, construcción, y comercio entre otros, así como también el efecto en los distintos tipos de productos agrícolas. El objetivo sería considerar las diversas realidades a las que se enfrentan cada una de las Mypes en su sector, ya que se debe tener en cuenta que cada sector se enfrenta a situaciones distintas.

Por lo tanto, las investigaciones siguientes también pueden incluir factores políticos, sociales, económicos u otro que sea relevante, pudiendo identificar el grado de relevancia que cada variable tiene en los diferentes sectores, a partir de lo cual se puede realizar un análisis comparativo, y verificar de donde provienen los mayores efectos hacia el aumento de la productividad de las Mypes.

Para futuras líneas de investigación se considera aplicar el modelo a Mypes dedicadas a otro producto agrícola para identificar las diferencias en las variables e indicadores propuestos en el modelo. El entorno competitivo y las características específicas de cada Mype pueden afectar la aplicación de este modelo y abrir paso a nuevas variables e indicadores para cada sector agrícola.

El modelo de Gestión Comercial propone la implementación y formalización de los subprocesos básicos para el desarrollo de las Mypes olivícolas. La constante interrelación de

estos procesos en las Mypes asociadas permitirá que se gane experiencia en la medida que se vayan recibiendo pedidos. Esta experiencia permitirá que la interrelación de los subprocesos se afine y con el tiempo se logre que la interacción sea fluida y natural y a ayudar a mejorar el modelo desarrollado.

Por otro lado, el alcance del estudio está enfocado a las Mypes olivícolas de Bella Unión y una investigación que permita identificar realidades o condiciones similares para aumentar la validez del modelo y realizar las correcciones pertinentes en base a las nuevas consideraciones que surjan de su aplicación.

6 REFERENCIAS

- [1] C. M. Adrianzen (2013). Crecimiento Y pobreza en el Perú: 2001- 2011, *Journal of Law & Economics*, 10(37), pp. 35-66.
- [2] A. K. Alhowaish & F. S. Al-Shihri, “Dynamic relationship between sectoral output and economic growth in saudi arabia: Evidence from time series data analysis. International” *Journal of Arts & Sciences*, vol. 8, no. 4, pp. 405-412, 2015.
- [3] Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2018, April). Evolución de la Pobreza Monetaria 2007-2017, Informe Técnico [Online]. Available: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1533/libro.pdf
- [4] Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2018, June). Perú: Crecimiento y distribución de la población – 2017 [Online]. Available: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf.
- [5] Banco Mundial (2018). Informe Anual 2018: Poner fin a la pobreza – Invertir para Generar Oportunidades [Online]. Available: <https://www.bancomundial.org/es/about/annual-report>
- [6] SANDA Constantin (2012). The Total Employment Rate in Romania and in the European Union. *Bulletin oh the Transilvania University of Brasov*, 5(54), pp.179-182.
- [7] Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Promoción de la Competitividad Formalización

y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente [Online]. Available: <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/dl-1086.pdf>

[8] Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017, October). Perú: Estructura Empresarial, 2016 [Online]. Available: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf

[9] Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2018, July). Producción Nacional – Mayo 2018 [Online]. Available: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/07-informe-tecnico-n07_produccion-nacional-may2018.pdf

[10] Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) (2016. diciembre). Boletín Estadístico de Producción Agrícola, Pecuaria y Avícola [Online]. Disponible:: http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/prod-agricola-pecuaria-avicola/2016/boletin-produccion-comercializacion-avicola-diciembre2016_020317.pdf

[11] Dagmawit & Gecho, Yishak (2016). Determinants of Micro and Small Enterprises Growth: The Case of Durame Town, Kembata Tembaro Zone, Southern Nations and Nationalities and Peoples Region, Ethiopia, 2016. *International Journal of Business and Economics* [Online]. 5(5), pp. 161-175. Available: <http://article.sciencepublishinggroup.com/pdf/10.11648.j.ijber.20160505.15.pdf>

[12] Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) (2017). Boletín Estadístico de Producción Agrícola y Ganadera [Online]. Available: <http://www.minagri.gob.pe/portal/boletin-estadistico-mensual-el-agro-en-cifras?start=1>

[13] C. Amini, & S. Dal Bianco (2016). Poverty, growth, inequality and propoor factors: New evidence from macro data. *Journal of Developing Areas*, 50(2), pp. 231-254, 2016.

[14] F. Barroso & R. Santos (2013, January). Gestión del conocimiento, competencias emprendedoras y desempeño organizacional de micro y pequeños empresarios de poblaciones del interior del estado de Yucatán”, in VIII Congreso Nacional de la Asociación Mexicana de Estudios del Trabajo, A. C [Online]. Available: https://www.researchgate.net/publication/260038136_Gestion_del_conocimiento_compete

ncias emprendedoras y desempeño organizacional de micro y pequenos empresarios de poblaciones del interior del estado de Yucatan Avance de investigacion

- [15] Ch. Srilatha, Vani & P. Srilatha (2015). A study on women employment through dairy micro-enterprise management. *Asian J. Dairy & Food Res*, 34(3), pp.202-204
- [16] J. Dzator & R. Chen (2015). Sustaining development and poverty reduction: Promoting growth where it counts. *Journal of Developing Areas*, 49(6), pp. 1-14.
- [17] J. Huang, Q, Zhang & S. Rozelle (2008). Economic growth, the nature of growth and poverty reduction in rural china. *China Economic Journal*, 1(1), pp. 107-122, 2008.
- [18] K. Kamei & H. Sasaki (2016). Agricultural Productivity, Infrastructures and the Optimal Timing of Opening Trade. *The Manchester School*, vol 84, pp. 621–64.
- [19] O. Kaya, I. Kaya & L, Gunter (2013). Foreign aid and the quest for poverty reduction: ¿Is aid to agriculture effective?. *Journal of Agricultural Economics*, 64(3), pp. 583-596, doi:10.1111/1477-9552.12023
- [20] S. Martin, A. Rieple, J. Chang, B. Boniface, & A. Ahmad (2015). Small farmers and sustainability: Institutional barriers to investment and innovation in the Malaysian palm oil industry in Sabah. *Journal of Rural Studies*, vol. 40, pp. 46-58, doi: 10.1016/j.jrurstud.2015.06.002.
- [21] J. Moormann & C. Grau (2017). Impact of Organizational Culture on Business Process Performance: An Investigation in the Financial Services Industry. *Advances in Social Science. Education and Humanities Research (ASSEHR)*, vol. 68.
- [22] S. Morley. (2017). Changes in rural poverty in perú 2004-2012. *Latin American Economic Review*, 26(1), pp. 1-20, doi: 10.1007/s40503-016-0038-x
- [23] G. Myslimi, Krisdela, & Kaçani. Impact of SMEs in economic growth in albania. *European Journal of Sustainable Development* [Online]. 5(3), pp. 151-158, doi: 10.14207/ejsd.2016.v5n3p151. Available: <http://dx.doi.org/10.14207/ejsd.2016.v5n3p151>
- [24] S, Nyasha, Y. Gwenthure & N. M. Odhiambo (2017). Poverty and economic growth in ethiopia: A multivariate causal linkage. *Journal of Developing Areas*, 51(1), pp. 343-359.
- [25] Latif, Abdul & Rahim, Tariq (2015, December). Business Process Management Implementation: A Case Study in Local Government. *BUJICT Journal* [Online]. 8(2), pp.

1-8. Available: <https://bujict.bahria.edu.pk/2015-21-business-process-management-implementation-a-case-study-in-local-government/>

[26] Love, James & Roper, Stephen (2015). SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence. *Enterprise Research Centre and Warwick Business School, UK*, 33(1), pp. 28-48, doi: 10.1177/0266242614550190.

[27] Rodrigues, V. Moreira, R. Kureski & d. V. Pereira (2016, May). Assessment of the economic structure of brazilian agribusiness. *The Scientific World Journal* [Online]. doi: 10.1155/2016/7517806. Available: <https://www.hindawi.com/journals/tswj/2016/7517806/>

[28] R. B. Shrestha, W. Huang, S. Gautam & T. G. Johnson (2016). Efficiency of small scale vegetable farms: Policy implications for the rural poverty reduction in nepal. *Agricultural Economics* [Online]. 62(4), pp. 181-195, doi: 10.17221/81/2015AGRICECON. Available: <https://www.agriculturejournals.cz/web/agricecon.htm?volume=62&firstPage=181&type=publishedArticle>

[29] Q. A. Subhan, T. Mahmood & A. Sattar (2014) A INNOVATION AND ECONOMIC DEVELOPMENT: A case of small and medium enterprises in pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, 52(2), pp. 159-174. Available: <http://pu.edu.pk/images/journal/pesr/PDF-FILES/4%20SUBHAN%20Innovation%20and%20Economic%20Development.pdf>

[30] D. Sapunar, I. Grkovic, D. Lukšić & M. Marušić (2016, May). The business process management software for successful quality management and organization: A case study from the university of split school of medicine. *Academy of Sciences & Arts of Bosnia & Herzegovina* [Online]. 45(1), pp. 26-33, doi: 10.5644/ama2006- 124.153. Available: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/27284795>

[31] Mosquera, Herrera y Ochoa (2012, January). Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa dedicada a brindar servicios médicos ubicada en la ciudad de Guayaquil. Centro de investigación científica y tecnológica. *ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL Instituto de Ciencias Matemáticas* [Online]. Available: <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/21639>

[32] D. Hernández (2003). Diseño e Implementación de la gestión por procesos, seguimiento, medición y mejora continua en el sistema de Gestión de Calidad de

Tauroquímica S.A. *UNIVERSIDAD DE LA SABANA FACULTAD DE INGENIERÍA* [Online]. Available: <https://docplayer.es/33561848-Diseno-e-implementacion-de-la-gestion-por-procesos-seguimiento-medicion-y-mejora-continua-en-el-sistema-de-gestion-de-la-calidad-de-tauroquimica-s.html>

[33] I. Dallas & M. Th. Wynn (2014, October). Business Process Management in Small Business: A Case Study. *Information Systems for Small and Medium-sized* [Online]. doi: 10.1007/978-3-642-38244-4_2. Available:

https://www.researchgate.net/publication/300277310_Business_Process_Management_in_Small_Business_A_Case_Study

[34] A. M. Magdaleno, P. Engiel, R. Tavares, P. S. Pisa & R. M. Araujo (2017, March). Bridging the Gap between Brazilian Startups and Business Processes – Process Thinking's Initial Exploratory Case Study. *Revista Brasileira de Sistemas de Informação, Rio de Janeiro* [Online]. 10(1), pp. 19-38. Available:

https://www.researchgate.net/publication/314759965_Bridging_the_Gap_between_Brazilian_Startups_and_Business_Processes_-_Process_Thinking's_Initial_Exploratory_Case_Study

[35] B. Herrera (2014, March) Análisis estructural de las MYPEs y PYMEs. *Quipukamayoc* [Online]. 18(35), 69-89. Available: <https://doi.org/10.15381/quipu.v18i35.3706>

[36] N. Gomero (2016, March) Concentración de las MYPE's y su impacto en el crecimiento económico. *Quipukamayoc* [Online]. 23(43), pp. 29-39. Available: <https://doi.org/10.15381/quipu.v23i43.11597>

[37] S. Tello (2014) Importance of Micro, Small and Medium Enterprises in Developing Country. *LEX - REVISTA DE LA FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA* [Online], 12(14), pp. 199-218. Available: <http://dx.doi.org/10.21503/lex.v12i14.623>

[38] R. Vera (2012) Productividad en el Perú: Evolución histórica y la tarea pendiente. *Revista Moneda*, pp-24-27. *Revista Moneda, Banco Central de Reserva del Perú*, no. 153, pp. 24-27.

[39] Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2013, December) Guía N° 12: Asociatividad para el Comercio Exterior [Online]. Available:

[https://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/176/Guia_12_Asociatividad Comercio Exterior 2014 keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/176/Guia_12_Asociatividad_Comercio_Exterior_2014_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[40] I. Rodríguez & D. Alpuin (2014). La Gestión por Procesos en las Organizaciones La forma en la que los resultados se logran [Online]. Available: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/strategy/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20para%20web.pdf>

[41] E. Bonilla, B. Díaz, F. Kleeberg & M. T. Noriega (2010). Mejora continua de los procesos: Herramientas y técnicas. *Universidad de Lima* [Online]. pp. 222. Available: <http://www.ulima.edu.pe/publicaciones/mejora-continua-de-los-procesos>

[42] T. García y M. Cano (2000). EL FODA: una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones [Online]. Available: <https://www.uv.mx/iesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>

[43] R. Martínez & A. Fernández (2008). Árbol de problema y áreas de intervención. *CONFAMA - Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)* [Online]. Available: https://www.comfama.com/contenidos/servicios/Gerenciasocial/html/Cursos/Ce pal/memorias/CEPAL_Arbol_Problema.pdf

[44] A. Morales, J. Rojas, I. Flores, R. Tejeida & L. Hernández (2014). Modelación de sistemas productivos esbeltos con redes de Petri para apoyar la toma de decisiones. *Revista chilena de ingeniería* [Online]. 23(2), pp. 182-195. Available: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052015000200004>

[45] J. Beltrán, M. Carmona, R. Carrasco, M. Rivas & F. Tejedor (2009). Guía para una gestión basada en procesos. *Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión. Instituto Andaluz de Tecnología* [Online]. Available: https://www.euskadi.eus/web01-s2ing/es/contenidos/informacion/bibl_digital/es_documento/adjuntos/Guia%20para%20una%20gestion-basada-procesos.pdf

[46] Gobierno de Colombia (2017). GUÍA PARA LA ELABORACIÓN Y CONTROL DE DOCUMENTOS DEL SIGEPRE [Online]. Available: <http://es.presidencia.gov.co/dapre/DocumentosSIGEPRE/G-DE-01-elaboracion-control-documentos.pdf>

- [47] J. Herrero (2001). Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa, Editorial Paraninfo, pp. 105.
- [48] R. Hernández, C. Fernández & P. Baptista (2013). Metodología de la Investigación. *México DF, México: Editorial Ma Graw Hill* [Online]. Available: https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- [49] B. Robles (2011). La entrevista a profundidad: una técnica útil dentro del campo astrofísico. *Revista Cuicuilco* [Online]. 18 (52), pp. 39-49. Available: <https://www.redalyc.org/pdf/351/35124304004.pdf>
- [50] Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015, June) Perú: Estructura empresarial, 2014 [Online]. Available: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1262/libro.pdf
- [51] H. Ponce (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C. Xalapa, México* [Online]. 12(1), pp. 113-130. Available: <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- [52] M. García & Otros (2007, September). Gestión de procesos en la UCA. Guía para la identificación y análisis guía para la identificación y análisis identificación y análisis de procesos de procesos de procesos. V01. *Universidad de Cádiz* [Online]. Available: http://servicio.uca.es/personal/guia_procesos
- [53] M. Mallar (2010, June) La Gestión por Procesos: Un enfoque de Gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"* [Online]. 13(1). Available: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- [54] J. Hernández (2009) La gestión por proceso vinculada con la NC ISO 9001-2001 en un hotel. *En: Retos Turísticos*. 8(2) pp. 10-15.
- [55] M. Quintana & E. Molina (2008) Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades lucrativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* [Online]. no.63, pp. 227-252. Available: <https://www.redalyc.org/pdf/174/17412307009.pdf>

[56] D. Luján & Otros (2009) El diseño organizacional basado en la gestión por proceso. Un reto para las instalaciones turísticas. 8(3), pp. 17-20

[57] C. Atahuaman (2013). La Ley N° 30056 y sus modificaciones laborales al régimen especial de las micro y pequeñas empresas. *Actualidad Empresarial N° 285, Instituto Pacífico* [Online]. Available: https://mep.pe/intranetvirtual/Constitucion-y-Fomalizacion/tramites_laborales/MEP_Formalizacion_TramitesLaborales_ReporteEstudio-LeyMYPEyLey30056.pdf

[58] Ministerio de la Producción – PRODUCE | Gobierno del Perú (2015). Anuario Estadístico Industrial, MIPYME y Comercio Interno 2015 [Online]. Available: <http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mype-2015.pdf>

[59] Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014) Perú: Estructura empresarial, 2014 [Online]. Available: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1262/index.html

[60] Ministerio del Ambiente – MINAM | Gobierno del Perú (2013). Estudio de desempeño ambiental [Online]. Available: <http://www.minam.gob.pe/esda/10-1-1-caracteristicas-del-sector-agropecuario/>

[61] Asociación de Desarrollo Agrícola & Empresarial Yanapay (2014). Asociación Agraria de pequeños agricultores de Bella Union (AAPABU) [Online]. Available: <http://www.adaeyanapay.org/aapabu.html>

7. ANEXOS

Anexo N° 1: Listado de preguntas para entrevistas a Profundidad

GRUPO DE INVESTIGACIÓN ACEITUNAS	DOCUMENTO INTERNO PREGUNTAS PARA LOS ENTREVISTADOS	FECHA ULT. ACT.:	23/04/2017
		CÓDIGO:	DE-INT-01

PREGUNTAS PARA LOS ENTREVISTADOS	
1.	¿Cuántas hectáreas posee?
2.	¿Qué tipo de aceituna cultiva?
3.	¿Cuáles son los insumos que utiliza para abonar?
4.	¿Tiene conocimiento de cuánto gasta en insumos por hectárea?
5.	¿Cuál es el costo de insumos por hectárea al año? (soles)
6.	¿Cuál es la distancia entre mata y mata que tiene usted en su chacra?
7.	¿Qué método utiliza para combatir la vecería?
8.	¿Cuál es proceso de siembra?
9.	¿Qué técnica de riego utiliza?
10.	¿Cuántas veces al año abona?
11.	¿Usa activol?
12.	¿Cómo almacena la aceituna?
13.	¿Dónde almacena la aceituna que cosecha?
14.	¿Qué productos requiere para almacenar las aceitunas de manera adecuada?
15.	¿Cuál es la producción por hectárea? (kg/ha)
16.	¿Cuánto gana por kilogramo?
17.	¿De qué forma vende sus aceitunas?
18.	¿Cómo realiza el proceso de cosecha?
19.	¿Qué recursos requiere para cosechar?
20.	¿Contrata personal adicional para cosechas?
21.	¿Lleva algún registro de costos?
22.	¿Compra los insumos de manera individual o en grupo?
23.	¿Considera que cuando están asociados es más beneficioso?
24.	¿Dónde compra los insumos?
25.	¿Cómo ofrece sus aceitunas?
26.	¿A quiénes vende sus aceitunas?
27.	¿Cómo distribuye la aceituna lista para vender?
28.	¿Cuáles son los proyectos que realizaron como asociación?
29.	¿Cómo transportan los insumos?
30.	¿Cómo transportan las aceitunas desde la cosecha hasta el almacenamiento?
31.	¿Cuáles son sus principales clientes?
32.	¿Cómo establece el precio de venta por kilo?
33.	¿Qué factores influyen para aceptar el precio de negociación del acopiador?
34.	¿Vende aceituna verde, negra o ambos?
35.	¿Cómo define cuántos kilos destinar a aceite, aceituna verde o aceituna morada?
36.	¿Utiliza implementos de seguridad para cosechar?
37.	¿Utiliza implementos de seguridad para abonar?
38.	¿Cuántas horas trabajan los recolectores?
39.	¿Bajo qué condiciones almacena sus aceitunas?
40.	¿Cómo financia los insumos que adquiere?

GRUPO DE INVESTIGACIÓN ACELTUNAS	DOCUMENTO INTERNO PREGUNTAS PARA LOS ENTREVISTADOS	FECHA DEL T. ACT.:	23/04/2017
		CÓDIGO:	DI-HMI-01
41.	¿Cómo financia el personal que contrata?		
42.	¿El almacenamiento le genera costos?		
43.	¿Qué oportunidades ha tenido para exportar?		
44.	¿Considera que el acopiador es beneficioso o un obstáculo para usted?		
45.	¿Cree que si tuviera más cliente, podría aumentar sus ingresos?		
46.	¿El acopiador se acerca a sus chacras a llevarse las aceitunas que adquirió?		
47.	¿Ha sido afectado por algún virus del olivo?		
48.	¿Cómo combate el ingreso de las plagas a sus cultivos?		
49.	¿Alguna vez han exportado sus productos?		
50.	¿Cuál es la parte más crítica del proceso de producción de aceituna?		
51.	¿Usted le pregunta a su cliente qué le pareció su aceituna?		
52.	¿El cliente les da retroalimentación sobre el producto ofrecido?		
53.	¿Quiénes son sus competidores?		
54.	¿Qué cree que podría mejorar en su actividad para obtener un mayor rendimiento?		
55.	¿Cómo decide si reserva la venta a un cliente antes de la producción?		
56.	¿Influye la situación económica en su proceso de comercialización?		
57.	¿Qué tipos de daños son encontrados?		
58.	¿Existe uniformidad en calidad por lote o por cultivos?		
59.	¿Cuenta con algún estándar que le indiquen las características de su cultivo?		
60.	¿A qué tipo de peligros físicos, químicos o microbiológicos han estado expuestos?		
61.	¿Cumple con los límites máximos permisibles de plaguicidas?		
62.	¿Tiene conocimientos de algún estándar de calidad, como la NTP 209-098 2016?		
63.	¿Usa algún tratamiento para prevenir el ingreso de plagas cuarentenarias?		
64.	¿Hace uso de algún registro para guardar información?		
65.	¿Realizan un planeamiento de su producción antes de realizar cualquier actividad agrícola en el año?		
66.	¿Se ha perdido ventas por falta de aceitunas?		
67.	¿Lleva un registro de sus ventas?		
68.	¿Usted se ha visto obligado a comprar aceitunas a otro agricultor para lograr cubrir su pedido?		
69.	¿Cuál es la capacidad del lugar donde almacena?		
70.	¿Cuánto tiempo está dispuesto a esperar para vender su producto a un mejor precio?		
71.	¿En cuánto tiempo se malogran las aceitunas que cosecha?		
72.	¿Usted calibra sus aceitunas?		
73.	¿Cómo calibra sus aceitunas?		
74.	¿Usted solo se dedica al cultivo de aceitunas?		
75.	¿Cada cuánto riega sus hectáreas?		
76.	¿Realiza estudios de suelos?		
77.	¿Con qué frecuencia realiza estudios de suelo?		

GRUPO DE INVESTIGACIÓN ACEITUNAS	DOCUMENTO INTERNO PREGUNTAS PARA LOS ENTREVISTADOS	FECHA ULT. ACT.:	23/04/2017
		CÓDIGO:	DI-INT-01

78.	¿Cuántos kilos vende por año aproximadamente?
79.	¿Cómo determina cuánto vender y cuánto almacenar?
80.	¿Sabe cuánto está ganando o perdiendo al vender?
81.	¿Conoce alguna herramienta para calcular sus costos?
82.	¿Maneja un registro del inventario de sus aceitunas?
83.	¿Cómo almacena sus insumos?
84.	¿Cómo registra sus costos?
85.	¿Sabe usar la computadora?
86.	¿Tiene conocimiento de estándares de calidad para su producción?
87.	¿Cuál es su nivel de instrucción?
88.	¿Qué es una cadena de abastecimiento?
89.	¿Tiene conocimiento de en qué consiste la Normativa de Calidad?
90.	¿Cuenta con procesos definidos para la producción de aceitunas?
91.	¿Cómo se asegura que el agua usada para el riego no tiene contaminantes? (proviene del río)
92.	¿Cuántas veces ha tenido que discriminar parte de lo cosechado porque fue afectado por plagas o virus?
93.	¿Cada cuánto poda sus tierras?
94.	¿En qué fecha cosecha?
95.	¿Qué tipo de escalera emplean en la cosecha?
96.	¿Ha tenido algún tipo de incidente al momento de cosechar?
97.	Tiene conocimiento de la Ley 29783: Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo
98.	¿Cuántas personas fueron enviados al hospital por algún accidente el año pasado?
99.	¿Ha recibido alguna capacitación organizada por la asociación en el último año?
100.	¿Considera que hay una buena relación entre todos los asociados?
101.	¿Conoce quiénes son los directivos de la asociación?
102.	¿Actualmente se encuentra pagando algún crédito a alguna entidad financiera?
103.	¿Considera que el costo total de elaboración de una aceituna cosechada y vendida, por ejemplo, a los 3 meses es el mismo que si fuera vendida en un tiempo más prolongado?

Anexo 2: Tabla Relacional

Descripción	Problema	Efecto de no productividad	Causa nivel 1	Causa nivel 2	Causa nivel 3	Causa nivel 4	Causa nivel 5	Proceso
74.29% no tiene conocimiento del gasto por insumos por hectárea	Compra arbitraria de insumos	Sobrecosto o subcosteo	Poca planificación de compras	No llevan registros de costos (el 74.29% no registra costos)	No tienen conocimiento de manejo de costos	-		Gestión de costos / PCP
77.14% de los agricultores no combate la vecería	Desconocimiento de las necesidades de la tierra	Producción anual inestable	No conocen las necesidades de la tierra	Inexistencia de análisis de suelo (88.6% no realizan análisis de suelo)	No la consideran una actividad importante (85.7% no les parece importante realizarlo para mejorar su rendimiento)	-		Calidad e Inocuidad / PCP
88.6% de entrevistados no realiza estudios de suelo			No la consideran una actividad importante (85.7% no les parece importante realizarlo para mejorar su rendimiento)	No piensan que vale la pena la inversión				Calidad e Inocuidad / PCP
91.43% de entrevistados riega por inundación	Rendimiento no óptimo de producción por hectárea, producción irregular y establecimiento de precio indiscriminado al calibre	Consumo elevado de recursos hídricos	No hay solvencia económica para cambiar de técnica (71.43% cree que cambiando de técnica aumentarían su rendimiento)	Margen de utilidad insuficiente	Pocas ventas	Poco acceso a mercados		Gestión Comercial
		Poco aprovechamiento de recursos		Crédito financiero con intereses altos (77.14% tiene deudas con instituciones financieras)	-			Gestión y Manejo Ambiental
Disminución de margen utilitario		Venta en rama	Evitan costos de cosecha y almacenaje	Falta de solvencia (77.14% tienen deudas con entidades financieras)	Mala administración del flujo de dinero		Costos	
		Aplican conocimientos empíricos	Falta de conocimientos técnicos	pocas máquinas calibradoras	costo elevado de adquisición de la máquina			
		No lleva un control	Consideran que no es importante	Consideran que no es importante				
65.71% de los entrevistados no sabe cada cuanto tiempo poda								
74.29% de entrevistados usa activol	Indiscriminado uso de aditivos	Reducción de producción por debilitamiento de planta	Consideran que el uso de activol brinda más cantidad de aceitunas	Desconocimiento del verdadero objetivo del activol	Falta de conocimiento técnico			Calidad e Inocuidad
80% de entrevistados dice que sus aceitunas se malogran 1 año después de su cosecha	Pérdida de aceitunas disponibles para venta	Retorno nulo de la inversión	Condiciones inadecuadas de almacenamiento	Infraestructura inadecuada (54.29% de entrevistados almacena en casa)				Costos
28.57% de entrevistados vende sus aceitunas en mata	Incompleto desarrollo del proceso de producción de aceitunas	Pérdida de ganancias por venta de producto terminado	Evita costos de transformación y distribución					Gestión Comercial
			Falta de interés por dar valor agregado al producto	No consideran que podrían tener mayores ingresos				
71.43% de entrevistados contrata personal externo para la cosecha	Disponibilidad no asegurada de personal para cosecha	Poca disponibilidad para venta de producto terminado	Personal con mayor experiencia					PCP
74.29% de entrevistados no registra sus costos	Desconocimiento de inversiones realizadas	Imposibilidad de conocer la verdadera utilidad neta de sus ventas	No saben cómo realizar un registro					Calidad e Inocuidad / Costos
			No tienen conocimiento de manejo de costos					

88.57% de entrevistados compra los insumos de manera individual	Desconocimiento de inversiones realizadas	Imposibilidad de conocer la inversión real	Falta de asociatividad	Falta de coordinación con asociados				PCP, Logística, Costos
			No consideran que podría haber descuento por volumen	Desconocimiento de beneficios de compra en conjunto				
74.29% espera a que el cliente vaya a Bella Unión para adquirir las aceitunas	Débil articulación con el cliente final	Poca disponibilidad de cartera de clientes y necesidad de valor agregado para la captación de nuevos	No tienen canales de distribución (77.14%)	No hay apertura a nuevos mercados	No conocen estrategias de comercialización			Gestión Comercial
34.29% considera que no hay una buena relación entre todos los asociados			No se fomenta la asociatividad	Desconfianza entre los agricultores	Las características de las aceitunas entregadas varían entre agricultores	No hay un estándar de producción		RR.HH.
25.71% de entrevistados vende a Nobex			Existencia de pocos acopiadores	Nobex es un comprador fijo	Porque tiene las instalaciones cerca de la zona			Gestión Comercial
42.86% de entrevistados vende a otros acopiadores			No hay contacto directo con el mercado	No conocen estrategias de comercialización	Desinterés			G. Comercial/PCP
			Falta de asociatividad					
La asociación no ha logrado concretar una venta al exterior			No cumplen requisitos del mercado exterior	Características de las aceitunas no son homogéneas (100%)	No cuentan con estándares de producción	No han definido sus actividades de producción		Calidad/ G.Comercial/Logística
77.14% de entrevistados adquiere insumos en una tienda de fertilizantes en Acari	Poca disponibilidad de puntos de compra de insumos; Aumento de costos de insumos por monopolio de ventas	Desabastecimiento durante el momento del cultivo y cosecha		Confianza en la tienda elegida				Logística, PCP, Costos
45.71% de entrevistados establece el precio de venta por kilogramo por negociación directa	Imposibilidad para fijar un precio de venta competitivo acorde al mercado	Reducción de margen utilitario	Confianza entre el común acuerdo de los involucrados	Los involucrados logran un acuerdo beneficioso para ambas partes	No tienen otra opción			Costos/G. Comercial
40% de entrevistados establece precio de venta por kilogramo según precio definido por Nobex		Desbalance entre la ganancia y la inversión	Predominio de Nobex en el mercado	Alto volumen de venta y fácil acceso al mercado				Costos/G. Comercial
100% de entrevistados no utiliza equipo de protección personal al momento de cosechar	Exposición de mano de obra a riesgos operacionales	Reducción de la cantidad producida Altos costos de mano de obra. Aumento del tiempo de cosecha por ausencia de personal	No venden EPPs cerca de Bella Unión					Seguridad/PCP
			No lo consideran importante	Les incomoda los EPPs para trabajar				
			No saben los EPPs que deben utilizar					
80% de entrevistados no utiliza implementos de seguridad al momento de abonar			No venden EPPs cerca de Bella Unión	Les incomoda los EPPs para trabajar				Seguridad/PCP
			No lo consideran importante	Disminuyen su eficiencia por la incomodidad de usarlos				
91.43% de entrevistados dice que ha tenido algún tipo de incidente de seguridad al cosechar			No saben los EPPs que deben utilizar					
			El 100% de entrevistados no utiliza equipo de protección personal al momento de cosechar	No venden EPPs cerca de Bella Unión		Falta de conocimiento de seguridad en el trabajo		Seguridad/PCP

100% de entrevistados indica que sus cultivos han sido afectados por algún virus	Poca disponibilidad de productos para ventas	Reducción de ingresos por ventas	No establecen medidas preventivas para combatir al virus	Falta de conocimiento técnico	Poco acceso a información			Calidad e Inocuidad/Costos
Todos los entrevistados indica que ha tenido experiencias de daño en su cultivo por exposición a plaga			No saben cómo combatir las plagas	Mala identificación del tipo de plaga presentada	Desconocimiento de los tipos de plagas existentes			
60% de entrevistados han perdido ventas por falta de aceitunas			Mala administración en la aplicación de plaguicidas a los cultivos (74.29% no registra la aplicación)	82.86% No conocen los límites máximos permisibles de plaguicidas				
			Producción insuficiente	Por aparición de plagas y enfermedades				Calidad e Inocuidad/Costos/PCP/G. Comercial
				Por la vecería				
			Falta de asociatividad	Desconfianza entre agricultores	Malas experiencias previas como asociación	Falta de un líder		
82.9% de entrevistados no le pregunta a su cliente qué tal le pareció la aceituna	Desconocimiento de expectativas del cliente	Aceitunas no cumplen con los requerimientos del cliente por lo que existe una pérdida de oportunidad para ventas al mercado	No tienen clientes fidelizados	No establecen relaciones a largo plazo con cliente				Calidad e Inocuidad/G. Comercial
Ninguno de los entrevistados sabe si están ganando o están perdiendo	Mala administración del flujo de dinero	Mala percepción de la utilidad neta	Falta de control de ingresos y costos	Ausencia de registros (77.14% no registra)	Falta de conocimiento			Costos/Calidad e Inocuidad
100% de entrevistados dice que no existe uniformidad en las aceitunas producidas como asociación	Manejo de prácticas agrícolas individualistas	Pérdida de ventas en lotes grandes para exportación	Falta de asociatividad	Desconfianza entre agricultores	Malas experiencias previas como asociación	Falta de un líder		Calidad e Inocuidad/G. Comercial/RR.HH.
			No cuentan con estándares de producción	Desconocimiento de estándares de producción				
Ningún entrevistado cuenta con algún estándar que le indique las características de su cultivo	Desconocimiento de estándares internacionales para la producción ideal	Limitado acceso a mercados internacionales	No han recibido capacitaciones sobre el tema	No lo consideran importante				Calidad e Inocuidad/Comercial
77.14% de entrevistados no hace uso de ningún registro para guardar información	Capacidad de respuesta limitada por falta de data de referencia	Falta de planificación de la producción	Crean que no es necesario	No saben de qué forma aprovecharían la información				Calidad e Inocuidad/Costos
94.3% de entrevistados no lleva un registro de ventas			No saben cómo realizar un registro					Calidad e Inocuidad/Costos/G. Comercial

Anexo 3: Preguntas sobre Gestión Comercial

1. ¿De qué forma vende sus aceitunas?

¿De qué forma vende sus aceitunas?				
	En rama	A granel	Granel y Empaquetado	Total
Porcentaje	50.98%	43.14%	5.88%	100.00%
Cantidad	18	16	1	35

2. ¿Cómo ofrece sus aceitunas?

¿Cómo ofrece sus aceitunas?				
	Los mando a distribuir a provincias	Ya tengo la venta asegurada	Espera que venga el cliente	Total
Porcentaje	6.0%	20.0%	74.0%	100.00%
Cantidad	2	7	26	35

3. ¿A quiénes vende sus aceitunas?

¿A quiénes vende sus aceitunas?					
	Nobex	Otros acopiadores	Cientes regulares	Chilenos	Total
Porcentaje	26.0%	46.0%	17.0%	11.0%	100.00%
Cantidad	9	16	6	4	35

4. ¿Vende aceituna verde, negra o ambos?

¿Vende aceituna verde, negra o ambos?			
	Verde	Negra y verde	Total
Porcentaje	31.0%	69.0%	100.00%
Cantidad	11	24	35

5. ¿Cómo comercializa sus aceitunas?

¿Cómo comercializa sus aceitunas?				
	Los mando a distribuir a provincias	Ya tengo la venta asegurada	Espera a que el cliente venga	Total
Porcentaje	5.71%	20.0%	74.29%	100.00%
Cantidad	2	7	26	35

6. ¿Cómo establecen el precio de venta por kilogramo?

¿Cómo establecen el precio de venta por kilogramo?					
	Negociación	Según Nobex	Según calibre	No sabe	Total
Porcentaje	46.0%	40.0%	3.00%	11.00%	100.00%
Cantidad	16	14	1	4	35

7. ¿Alguna vez tuvo la oportunidad de exportar su producto?

¿Alguna vez tuvo la oportunidad de exportar su producto?			
	Sí	No	Total
Porcentaje	100.0%	0.0%	100.0%
Cantidad	35	0	35

8. ¿Usted le pregunta al comprador qué le pareció su aceituna?

¿Usted le pregunta al comprador qué le pareció su aceituna?			
	Sí	No	Total
Porcentaje	17.0%	83.0%	100.0%
Cantidad	6	29	35

Anexo 4: Miembros de la Asociación AAPABU

N°	Nombre	Cantidad de hectáreas	Distancia de Olivo a Olivo (m)	N° de olivos/ha
1.	Angeles Durand, Felipe	5.0	7	156
2.	Antayhua Rojas, Jesús	3.0	8	144
3.	Bautista Molina, Julia	4.0	8	144
4.	Bernales Melendrez, Juan Jose	3.5	10	100
5.	Bravo Carrasco, Alberto	3.0	10	100
6.	Carbajal Segura, Jorge	6.0	10	100
7.	Castañeda Villarruel, Felipe	2.0	10	100
8.	Castañeda, Klaus	2.0	10	100
9.	Chalco Lopez, Rafael	3.0	10	100
10.	Chalco Vera, Arnaldo	10.0	8	144
11.	Chalco Vera, Manuel	7.0	10	100
12.	Denegri Ayala, Daniel	3.0	10	100
13.	Falcon Canales Humberto	4.0	7	156
14.	Grados Morales, Benito	3.0	8	144
15.	Hernández Conde, Guillermo	4.0	8	144
16.	Huarcaya de Salas, Nieves	4.0	8	144
17.	Huilca Chipana, Natividad	3.0	10	100
18.	Huilca Quico, Felix	10.0	10	100
19.	Laguna Carvajal, Armando	8.0	8	144
20.	Maldonado Huamani, Pedro	5.0	8	144
21.	Maldonado Huamani, Ramiro	5.0	7	156
22.	Maldonado Sanes, Jorge	10.0	10	100
23.	Martinez Espinosa, Balbina	6.0	10	100
24.	Martinez Molina, Juvenal	5.0	7	156
25.	Mascco Bautista, Anastasio	6.0	8	144
26.	Medina Gutierrez, Bernabe	6.0	10	100
27.	Medina Sarasi, Andres	4.0	8	144
28.	Molina Florencia	4.0	10	100
29.	Molina Huamani, Baudelio	5.0	7	156
30.	Montoya Navarro, Demetrio	8.0	10	100
31.	Montoya Rubio, Angélica	10.0	8	144
32.	Montoya Rubio, Augusto	10.0	8	144
3.	Montoya Rubio, Fideliza	10.0	10	100
34.	Morales Mesa, Rogelio	4.0	8	144

35.	Morales Molina, Luzgardo	3.0	10	100
36.	Moran de Ramos, Julia	4.0	8	144
37.	Ramirez Choquehuanca, Gregorio	4.0	10	100
38.	Valencia Silva, Amparo	1.5	10	100
39.	Vega Prado, Santiago	5.0	7	156
40.	Velarde Chalco, Jorge Luis	3.0	8	144
41.	Velarde Chalco, José	7.0	10	100
42.	Vera Garibay, Domingo	6.0	8	144
43.	Vera Ilave, América	3.0	10	100