



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

INTERNACIONALES

**La relación entre la rentabilidad y el modelo de  
negocio.**

**Caso: Productores de manzana Delicia del distrito de  
Calango, Provincia de Cañete.**

Tesis para optar el título de Licenciado en Administración de Negocios  
Internacionales que presentan los alumnos :

Victoria Felipa Chávez Paredes

Liliana Mabel Chinchay Del Águila

Cesia Vasti Huanca Pauro

Cynthia Elizabeth Palomino Sayers

**Enero, 2015**

# TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO: .....	7
1.1.    El Modelo de Negocio:.....	7
1.1.1.    Caracterización: .....	7
1.1.2.    Necesidad de un Modelo de Negocio:.....	8
1.1.3.    Consecuencias de un Modelo de Negocio:.....	8
1.1.4.    Dificultades para su implementación .....	9
1.2.    RENTABILIDAD .....	10
1.2.1.    Caracterización: .....	10
1.2.2.    Cálculos de Rentabilidad .....	10
1.2.3.    Factores que influyen en la Rentabilidad .....	13
1.2.4.    Mercados Rentables:.....	14
CAPITULO II: CASO DE ESTUDIO .....	15
2.1.    PRODUCTO: MANZANA DELICIA DE CALANGO .....	15
2.1.1.    Descripción y características: .....	15
2.1.2.    Demanda y Oferta de Manzana delicia.....	15
2.1.3.    Producción de Manzana delicia en Calango.....	16
2.2.    CASO DE ESTUDIO: PRODUCTORES DE MANZANA DEL DISTRITO DE CALANGO .....	17
2.2.1.    Situación / Identificación del modelo de negociación de la manzana delicia de Calango .....	17
2.2.2.    Clasificación del producto:.....	18
2.2.2.1.    Empaque:.....	18
2.2.2.2.    Disponibilidad: .....	18
2.2.2.3.    Cadena de Suministro:.....	18
2.2.2.4.    Recursos: .....	19
2.2.2.5.    Estructura de Costos: .....	19
2.3.    Rentabilidad de la Producción de Manzana de Calango: .....	21
2.3.1.    Precio Venta: .....	21
CAPITULO III: ANALISIS .....	24

3.1.	ANALISIS DE LA RENTABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO DE LOS PRODUCTORES DE MANZANA DEL DISTRITO DE CALANGO .....	24
3.1.1.	Comparación de los modelos y su rentabilidad .....	24
3.2.	MARCO METODOLOGICO: .....	25
3.2.1.	Tipo de investigación: .....	25
3.2.2.	Diseño de investigación:.....	25
3.2.3.	Población y muestra de la investigación: .....	26
3.2.4.	Técnicas e instrumentos de investigación: .....	26
3.2.5.	RESULTADOS: .....	27
3.3.	COMPROBACION DE HIPOTESIS.....	31
3.4.	ANALISIS DE RESULTADOS.....	32
	CONCLUSIONES.....	34
	RECOMENDACIONES .....	35
	BIBLIOGRAFÍA: .....	36

# INTRODUCCIÓN

El manzano es la especie más cultivada a escala mundial. Asia es el continente de mayor producción, seguido por el Continente Europeo y América del Norte donde destaca E.U. como segundo productor del mundo; por último se encuentra América del Sur, África y Oceanía (Reporte FAO).

La manzana Delicia resulta ser una fruta emblemática del país, aunque en la realidad se encuentra desplazada por otras parientes suyas como la manzana chilena, entre otras variantes.

El valle de Mala – Calango cuenta con 5,000 hectáreas de terreno agrícola, de los cuales la mitad se encuentra instaladas el cultivo del manzano, principalmente la variedad Delicia, la manzana llega en el año 1952, instalándose primero en la parte alta de la cuenca (Viscas) y descendiendo paulatinamente en el transcurso de los años hasta encontrarse actualmente en la parte baja de la cuenca (Bujama).

La producción nacional de manzana se concentra básicamente en la región Lima (90%), otras regiones productoras son Ancash, La Libertad, Arequipa e Ica. En el distrito de Calango provincia de Cañete, se produce principalmente la variedad Delicia. El consumo per cápita de manzana fresca a nivel nacional se puede estimar en más o menos 7 kg al año, este consumo es básicamente en fresco y gran parte de la manzana se viene comercializando de manera tradicional, sin ningún tipo de valor agregado.

La presente investigación se realizó con la intención de mostrar que los modelos de negocio adoptados son responsables del bajo margen de rentabilidad en la producción y comercialización de manzana delicia en el distrito de Calango, Provincia de Cañete.

A través de ella, se identificaron problemas a nivel productivo y comercial, además, de la ausencia de iniciativas innovadoras relacionadas a la manzana.

En este contexto, identificamos como problemática general la limitada y deficiente técnica de producir y comercializar la manzana Delicia de Calango. Al mismo tiempo, la falta de organización de parte de los agricultores, el poco interés que muestran las

autoridades en capacitar y dotar de la tecnología mínima para las labores agrícolas y la indiferencia de los productores a por lo menos intentar dar solución a la actual situación, contribuyen con esta problemática.

Finalmente, la comercialización de manzana fresca se sigue realizando a granel, muchas veces en planta para que el mismo comprador la coseche “al barrer”, a un precio bajo y con mucha inestabilidad, además ésta se lleva a cabo de manera tradicional y hasta informal, con una fuerte presencia de acopiadores, intermediarios y mayoristas. Todo ello conlleva a considerar este factor como problema específico de la presente investigación.

Se enfocará la investigación en analizar el problema específico previo, ya que es una variable que contribuirá a determinar el bajo ingreso de los productores de Calango. Por ello, nos planteamos como problema de investigación lo siguiente: ¿Cuál es el factor que genera el bajo margen de rentabilidad en la producción de manzana Delicia del distrito de Calango?

La hipótesis a partir de la cual se desarrolla esta investigación supone que los modelos de negocio adoptados por los productores de manzana Delicia del distrito de Calango, provincia de Cañete, son responsables del bajo margen de rentabilidad.

El objetivo de esta investigación es demostrar que los modelos de negocio adoptados son responsables del bajo margen de rentabilidad en la producción de manzana Delicia en el distrito de Calango, Provincia de Cañete.

La presente investigación se originó por el requerimiento de un grupo de productores de manzana Delicia en el Distrito de Calango, cuya producción de esta variedad representa el 40% de la producción nacional de manzana, con la visión de poder realizar mejoras sustanciales en su negocio agrícola. Se considera que la realización de esta experiencia constituirá un foco de desarrollo en la región y que puede ser adaptado y replicado en cualquier provincia de nuestro país que presente problemas similares.

El ingreso actual de un productor de manzana en promedio llega a cubrir los costos de producción sin generar mayor rentabilidad, esto se genera debido a la sobreproducción que existe de acuerdo a la estacionalidad del producto (entre los meses de Mayo 2014 – Octubre 2014).

Para la investigación se cuenta con acceso a información primaria de los productores, encargados de agricultura en el municipio de Calango y Gobiernos Regionales de Cañeta y de Mala, debido a la cercanía a la zona de investigación, pues el distrito de Calango se encuentra ubicado a 112 km de Lima.

La relevancia de esta investigación se puede establecer en dos niveles: social y académico. Con respecto a lo social, se contribuirá a mejorar el nivel de producción y comercialización de los agricultores del distrito de Calango, así como al desarrollo tecnológico en la producción y la mejora económica del sector frutícola.

En cuanto al nivel académico, quedará como un aporte para futuras investigaciones que puedan contribuir con el desarrollo de nuevos modelos de negocio y/o propuestas de mejora.

En tal caso, ésta investigación debe ser valorada en su sentido de exploración del factor que determina la rentabilidad a través del análisis de los modelos de negocio empleados. Para tal fin, se ha empleado conceptos que son expuestos en el marco teórico los cuales han sido adaptados para identificar el elemento deficiente dentro del proceso de comercialización de las manzanas delicia.

# CAPITULO I: MARCO TEÓRICO:

## 1.1. El Modelo de Negocio:

Dado que la presente investigación busca demostrar que la rentabilidad está asociada directamente a un modelo de negocio, creemos aclarar lo siguiente:

“Definimos modelo de negocio como la lógica que subyace en el sustento económico de las corporaciones, es decir, la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias. Los modelos de negocios se pueden entender como planos en los que se describe el modus operandi de una empresa. Del mismo modo, que un arquitecto prepara planos para la construcción de un edificio, los empresarios diseñan modelos de negocios que los guíen durante la creación de una empresa. Un directivo, incluso podría esbozar un modelo de negocio para visualizar mejor el funcionamiento de una empresa existente.” (Clark 2012:6).

Clark, define el modelo de negocio como un mapa a seguir para la obtención de rentabilidad en una compañía, pues al tener una visión clara del objetivo y las estrategias adecuadas en su implementación, se reduce la incertidumbre, porque se planifica de manera ordenada y sistemática todo el proceso que ha de llevarse a cabo, por tanto se debe incluir desde el aporte de sus accionistas hasta contemplar todos los posibles desembolsos necesarios para poder operar, tales como licencias, maquinarias y equipos, capacitación, estudio de mercado, se han de elaborar los pronósticos, presupuestos y flujos de caja.

Los nuevos modelos de negocio están cambiando el entorno en el trabajo alrededor del mundo, tanto para los sectores lucrativos como para los que no lo son. Las empresas deben evaluar y modificar sus modelos de negocios constantemente para sobrevivir en un entorno voluble.<sup>1</sup>

### 1.1.1. Caracterización:

Existen diferentes tipos de modelos de negocio tales como: “carnada-anzuelo”, la venta directa, la franquicia, el licenciamiento, el multinivel, entre otros. Es interesante

---

<sup>1</sup> Cfr. Clark 2012:10

observar que el modelo de negocio para ser efectivo es dependiente de la región, así como de la cultura creativa de la empresa que lo implementa.

### **1.1.2. Necesidad de un Modelo de Negocio:**

Es necesario e indispensable tener un modelo de negocio bien definido y dinámico, porque vivimos en un mundo donde lo único constante es el cambio, es decir varia, el entorno, los gustos de los consumidores y usuarios, la tecnología, las formas de comprar, etc., el valor migra de un lugar a otro y hay que seguirlo. Es clave pensar en forma dinámica y diseñar modelos de negocio para adaptarse. Repensar la forma de funcionamiento de un negocio no es una opción sino una necesidad.

### **1.1.3. Consecuencias de un Modelo de Negocio:**

Desarrollar un modelo de negocio sólido permitirá que la empresa pueda obtener resultados de las ventas generadas (ganancias) y por lo cual los inversionistas quedarán no solamente satisfechos sino además confiados. Además se crea un impacto favorable para posibles nuevos inversionistas o prestamistas ya sea particulares o del sistema financiero y bancario.

Podemos detallar entonces algunas ventajas que genera un modelo de negocios confiable y sólido:

**Ventaja competitiva:** Las empresas se mueven a ritmos acelerados, por lo cual un buen modelo de negocio adaptado a las necesidades del entorno permitirá que la empresa sea competitiva y que el producto o servicio sea único en el rubro de la industria en que se mueve y por ende atraerá también a nuevos consumidores y fidelizará a los ya existentes.

**Plan de crecimiento:** Un plan de modelo de negocio que brinde utilidades consistentemente al negocio ayuda a generar reserva de efectivo para re utilizarse como inversión en propiedades, equipo, investigación y desarrollo.

**Sustentabilidad financiera:** Permite sortear los cambios en la economía de un país o global. Por ello, el empresario está obligado a estar atento a las utilidades obtenidas cada mes.



Prestamistas e inversionistas: Están familiarizados a los fluctuantes cambios en las tasas de ganancias o fracaso, lo que realmente les importa es un plan de rentabilidad no solo a corto sino a largo plazo.

Una vez que se define un modelo de negocio adecuado a una idea de negocio, éste modelo de negocio ayudara a cada empresario, productor, emprendedor, etc., a elaborar un plan de negocios de manera integral que le servirá para la puesta en marcha.<sup>2</sup>

#### **1.1.4. Dificultades para su implementación**

Hay varias razones por las cuales los modelos de negocios dificultan su implementación entre ellas tenemos las siguientes:<sup>3</sup>

- Porque algunas ideas dejan de ser prioridad, debido a la urgencia de metas de corto plazo.
- En caso de ser demasiados complejas, estas ideas necesitan mayores presupuestos, mayor nivel de toma de decisiones.
- Podrían realizarlo de forma individual, pero como parte de una idea integrada no fueron prioridad.
- El no estar alineados o comprometidos con sus propias metas, como la captura de valor del producto.
- El no poder ser sostenible e inmune a los intentos de imitación del modelo, productos sustitutos, intrusión y apropiación por otros miembros del sistema de valor.
- El modelo del negocio, al no ser escalable en el tiempo, puede crecer manteniendo sus cualidades mínimas.

---

<sup>2</sup> Cfr. Teece,2010 : 172-194

<sup>3</sup> Cfr. Dini 2008

## 1.2. RENTABILIDAD

### 1.2.1. Caracterización:

Rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios materiales, humanos y financieros con el fin de obtener un beneficio adicional. En este sentido, La rentabilidad mide la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus recursos financieros. <sup>4</sup>

¿Qué significa esto? Decir que una empresa es eficiente, es decir que no desperdicia recursos. Cada empresa utiliza recursos financieros para obtener beneficios. Estos recursos son, por un lado, el capital (que aportan los accionistas) y, por otro, la deuda (que aportan los acreedores). A esto hay que añadir las reservas: los beneficios que ha retenido la empresa en ejercicios anteriores con el fin de autofinanciarse (estas reservas, junto con el capital, constituyen los “Fondos Propios”). <sup>5</sup>

### 1.2.2. Cálculos de Rentabilidad

En realidad, hay varias medidas posibles de rentabilidad, pero todas tienen la siguiente forma:

**Rentabilidad = Beneficio / Recursos Financieros:**

El beneficio debe dividirse por la cantidad de recursos financieros utilizados, ya que no nos interesa que una inversión genere beneficios muy altos si para ello tenemos que utilizar muchos recursos. Una inversión es tanto mejor cuanto mayores son los beneficios que genera y menores son los recursos que requiere para obtener esos beneficios.

---

<sup>4</sup> Cfr. Sánchez 2002: 2

<sup>5</sup> Cfr. Qué es la Rentabilidad y cómo medirla, Noviembre 15 2015.

<<http://ocw.uc3m.es/economia-financiera-y-contabilidad/economia-de-la-empresa/material-de-clase-1/Rentabilidad.pdf>>

Las dos medidas de rentabilidad más utilizadas son la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera, que definimos a continuación:

**Rentabilidad Económica:** Relaciona un concepto de resultado conocido o previsto, antes de intereses, con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, por lo que representa, desde una perspectiva económica, el rendimiento de la inversión de la empresa.<sup>6</sup>

Calculamos la rentabilidad económica utilizando el beneficio económico como medida de beneficios y el Activo Total (o Pasivo Total) como medida de recursos utilizados:

$$\mathbf{RE = BE / AT}$$

Donde:

BE = Beneficio Económico

AT = Activo Total

A veces se utilizan los términos ingleses para referirnos a la rentabilidad económica: *Return on Assets (ROA)* o *Return on Investments (ROI)*.

El beneficio económico es igual a los ingresos de la empresa *menos* todos los costes *no financieros*. Es decir, para calcular esta medida de beneficios, tomamos los ingresos totales de la empresa y restamos todos los costes excepto los intereses de la deuda y otros costes financieros. Tampoco restamos los impuestos. Por eso, el beneficio económico también se conoce como “beneficio antes de intereses e impuestos”. Otros términos bastante comunes son “beneficio operativo”, “beneficio de explotación” o “beneficio bruto”.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Cfr. Sánchez 2002: 4

<sup>7</sup> Cfr. Qué es la Rentabilidad y cómo medirla, Noviembre 15 2015.

<<http://ocw.uc3m.es/economia-financiera-y-contabilidad/economia-de-la-empresa/material-de-clase-1/Rentabilidad.pdf>>

**Rentabilidad financiera:** Enfrenta un concepto de resultado conocido o previsto, después de intereses, con los fondos propios de la empresa, y que representa el rendimiento que corresponde a los mismos.<sup>8</sup>

Calculamos la rentabilidad financiera utilizando el beneficio neto como medida de beneficios y los Fondos Propios como medida de los recursos financieros utilizados:

$$\mathbf{RF = BN / K}$$

Siendo:

BN = Beneficio Neto

K = Fondos Propios = Capital + Reservas

También se le llama rentabilidad neta o rentabilidad de los fondos propios.

El beneficio neto (BN) es beneficio que ganan los propietarios de la empresa, una vez pagados los intereses y otros gastos financieros y los impuestos:

$$\mathbf{Bn = Be - Intereses - Impuestos}$$

En efecto, la primera obligación de una empresa es pagar los intereses de la deuda y, a continuación, los impuestos. Si sobra dinero, ese remanente (que es el beneficio neto) se utilizará para repartir dividendos. Al igual que antes, podemos comprobar que la medida de beneficios que estamos utilizando es *consistente* con la medida de recursos financieros. ¿Cómo lo sabemos? Lo sabemos porque el BN se va a utilizar para pagar a los accionistas, pero no se va a utilizar para pagar a los acreedores (ya se ha pagado a los acreedores, puesto que estamos restando los intereses)<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Cfr. Sánchez 2002: 4

<sup>9</sup> Cfr. Qué es la Rentabilidad y cómo medirla, Noviembre 15 2015.

<<http://ocw.uc3m.es/economia-financiera-y-contabilidad/economia-de-la-empresa/material-de-clase-1/Rentabilidad.pdf>>

La relación entre ambos tipos de rentabilidad vendrá definida por el concepto conocido como apalancamiento financiero, que, bajo el supuesto de una estructura financiera en la que existen capitales ajenos, actuará como amplificador de la rentabilidad financiera respecto a la económica siempre que esta última sea superior al coste medio de la deuda, y como reductor en caso contrario.

### **1.2.3. Factores que influyen en la Rentabilidad**

Una empresa con un modelo de negocio sólido le permitirá no solamente obtener rentabilidad sino además una sustentabilidad financiera que le permitirá salir adelante frente a los cambios en las condiciones del mercado.

Sin embargo, es preciso analizar ciertos factores que hacen que la rentabilidad de una empresa con un modelo de negocio sea positiva o negativa.

Analizar si el negocio, ya sea producto o servicio, compite en el mercado solamente como un número; es decir, en el mercado siempre se encontrará a alguien que pueda ofrecer dicho producto o servicio a un precio menor y seguramente ganará; por lo tanto, es importante darle un valor agregado al producto o servicio ofrecido. El cliente debe encontrar en la empresa a aquel que le brinde una o varias características especiales que necesita, entonces el precio pasará a un segundo plano.

Tener un modelo de negocio escalable, esto le significa a la empresa usar su capacidad de recursos disponible para convertirla en capacidad de generación de ingresos. Los inversores gustan mucho de este tipo de negocio pues la empresa es capaz de generar ingresos de forma mucho más rápida de lo que crece la estructura de costos y esto se debe a que mientras la estructura de costos y producción crecen en forma lineal, los márgenes de contribución crecen de forma exponencial. Por el contrario, un modelo de negocio no escalable se refiere a aquel que su estructura de costos e ingresos crecen de forma pareja, es decir que para ganar más hay que invertir más. Esto no significa que el modelo sea malo, sino que sus posibilidades de crecimiento le toman más tiempo por la misma necesidad de inversión en la estructura de costos.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Cfr. Turiano, Newsletter Semanal “Marketing & Negocios Profesionales”: 2015

#### **1.2.4. Mercados Rentables:**

La rentabilidad en la nueva lógica de los mercados, también es conocida como devoluciones de inversión, ya que si esta es negativa representa una pérdida, mientras que un retorno positivo representa un beneficio.

En el transcurrir de los años siempre se buscó que los mercados sean rentables, pero actualmente la lógica de estos mercados ha ido cambiando o mejorando paulatinamente con el pasar de los años, ello se debe a las nuevas necesidades que las personas se generan día a día; lo que conlleva a que nuevas empresas ingresen al mercado, en busca de cubrir estas necesidades desatendidas y que a su vez buscan generarse nuevas oportunidades en este mercado; tanto de mejoras como de innovación, las cuales son cada vez más específicas o personalizadas en comparación a años pasados.<sup>11</sup>

El contexto actual y el cambio constantes van a deparar el fin de los límites del negocio, si este cambia, se transforma, se mueve constantemente allí se muestra la competitividad creciente ello beneficia a toda la cadena y genera una mayor rentabilidad para las empresas, para que esto se cumpla debemos entender la demanda y a su vez analizar varios factores como: económicos, sociales, tecnológicos y especialmente culturales que son los que provocan el consumo.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Cfr. Ruiz-Canela 2004 : 61

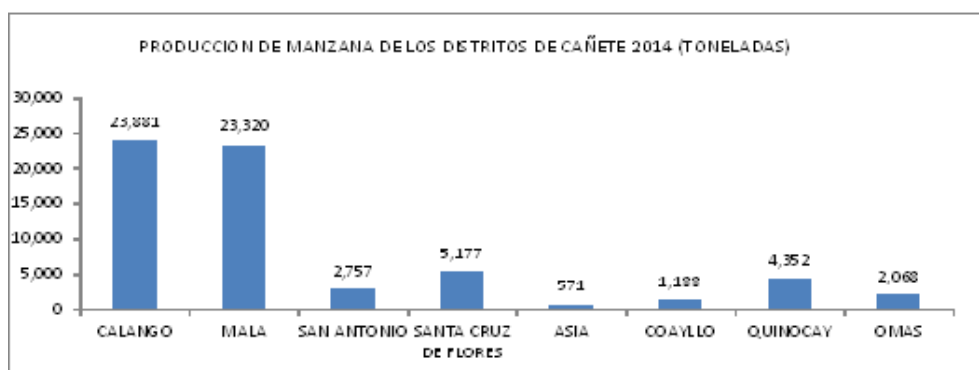
<sup>12</sup> Cfr. Jaramillo 2008

## CAPITULO II: CASO DE ESTUDIO

### 2.1. PRODUCTO: MANZANA DELICIA DE CALANGO

#### 2.1.1. Descripción y características:

La manzana delicia, por su calidad y contextura solo puede cultivarse en lugares específicos, como es el caso del departamento Lima, es por ello que se procederá a estudiar el mercado de Cañete y el valle de Mala, que es donde se concentra la mayor producción, poniendo énfasis en la producción de manzana del distrito de Calango, evaluando la tendencia de la producción, rendimientos, estacionalidad, precios en chacra y mercado.



**Figura 1. Producción de Manzana Delicia de los distritos de Cañete durante el año 2014. (\*) Volúmenes expresados en Toneladas Métricas. Elaboración Propia. Adaptado de boletín web 2014 del Ministerio de Agricultura**

#### 2.1.2. Demanda y Oferta de Manzana delicia

Podemos apreciar del cuadro anterior que el mayor volumen de producción de manzana delicia está concentrado en el distrito de Calango.

La demanda de la manzana se caracteriza por tener muchos compradores tanto a nivel intermediario, comerciante y mayorista; como consumidores finales.

La presencia de intermediarios hace que exista una demanda a distintos niveles siendo esta la demanda en Lima, pues a la capital llega aproximadamente el 65% de la producción de manzana del valle, por los diferentes canales.

Evidenciando pequeños incrementos del abastecimiento de manzana comparados con otros frutos importantes, la estacionalidad del consumo está relacionada con la estacionalidad de la producción.

La oferta de la producción de manzana en Calango durante los últimos años ha sido muy fluctuante, ya que en determinados meses del año existe sobre oferta y ello se debe a diversos factores como: productos sustitutos o de estación; el clima, que genera que el periodo de cosecha se retrase y se cruce con la cosecha de otro distrito.

La estacionalidad del producto de manzana en Calango, hace que el mayor volumen de manzana ofertada se genere entre los meses de Mayo - Octubre, a partir de Noviembre la oferta comienza a disminuir hasta el mes de Abril, por la presencia de productos sustitutos y el factor climático.

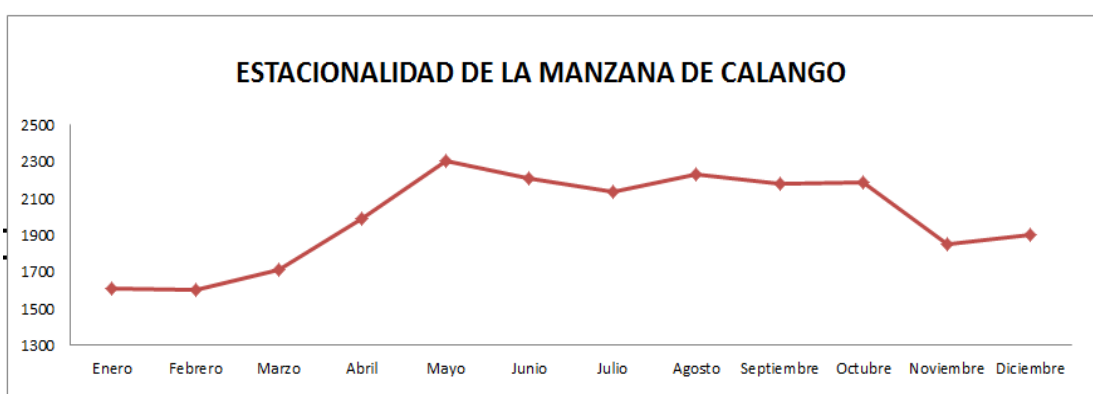


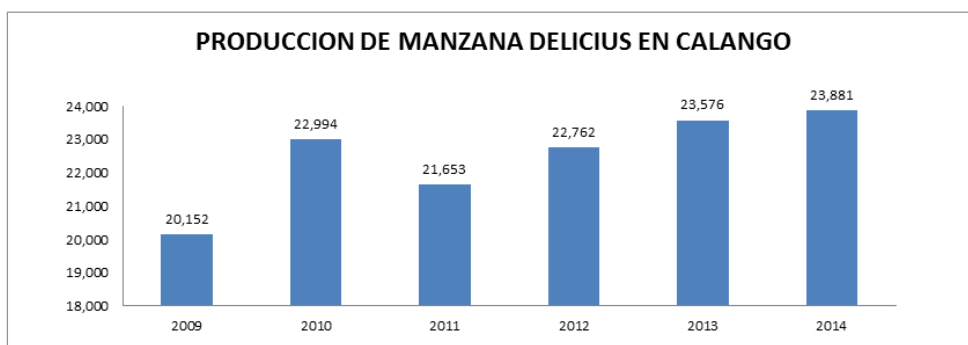
Figura 2. **Estacionalidad de la manzana Delicia de Calango durante los meses del año 2014. (\*) Volúmenes expresados en miles de Toneladas métricas. Elaboración Propia. Adaptado de cuadro excel otorgado por funcionario de la Dirección de Ministerio de Agricultura del Gobierno Regional de Mala.**

### **2.1.3. Producción de Manzana delicia en Calango**

El Perú cuenta con diversas variedades agrícolas cultivadas dentro del territorio nacional, pero la manzana delicia, es la más consumida por los pobladores de Perú,



por su gran producción que se da en las distintas provincias, aproximadamente el 90% de la producción nacional de manzanas delicia, corresponde del distrito de Calango.



**Figura 3. Producción de Manzana Delicia en el distrito de Calango, Provincia de Cañete durante los años 2009 - 2014. (\*) Volúmenes expresados en Toneladas métricas. Elaboración Propia. Adaptado de cuadro excel otorgado por funcionario de la Dirección de Ministerio de Agricultura**

## **2.2. CASO DE ESTUDIO: PRODUCTORES DE MANZANA DEL DISTRITO DE CALANGO**

### **2.2.1. Situación / Identificación del modelo de negociación de la manzana delicia de Calango**

Los productores del distrito de Calango han adoptado dos modelos de negocio denominados:

“**Al barrer**”, en este modelo, el mayorista acude directamente al agricultor y compra la producción total, haciéndose cargo de la logística hasta el consumidor final. Este tipo de modelo es el más usual.

“**Venta directa en mercado mayorista**”, en él, el agricultor realiza todo el proceso de cosecha y selección, además contrata el transporte para la venta de sus manzanas en el mercado mayorista de Mala que se ubica a casi 20 km de distancia.

### 2.2.2. Clasificación del producto:

En el modelo “al barrer” el productor no realiza selección de producto, es decir, vende las manzanas en el árbol, el comprador se encarga de cosechar y seleccionarla para la venta final.

En el modelo “venta directa en el mercado mayorista”, la clasificación de manzanas la realiza el productor, hace una rigurosa selección basada en el tamaño y color de la fruta, Premium (grande), mediana, pequeña y magullada, de acuerdo a ello asigna el precio.

#### 2.2.2.1. Empaque:

En el modelo de negocio “al barrer” el productor no provee ningún tipo de embalaje puesto que las manzanas son vendidas en el árbol; en el segundo modelo de negocio las manzanas son contenidas en cajas de cartón, en jabas de plástico o en costales de rafia por 20 kilos, para el traslado al mercado mayorista. Cabe mencionar que los empaques son reutilizables.

#### 2.2.2.2. Disponibilidad:

Todo el año, no siempre la oferta es la misma, varía de acuerdo a la estacionalidad, como se aprecia en el siguiente cuadro:

MESES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Producción (Tn)	1,603	1,601	1,710	1,985	2,301	2,210	2,131	2,225	2,180	2,185	1,850	1,900

#### 2.2.2.3. Cadena de Suministro:

La distribución de las manzanas se realiza con camiones, Calango se encuentra ubicado a 20 km del mercado mayorista de Mala.

Siembra: La siembra de manzanas se realiza dos veces al año.

Cosecha: Dos veces al año, que va de mayo a octubre generalmente.

Recursos financieros: Se distribuye a lo largo de los seis meses que dura la producción de manzanas, es una inversión de aproximadamente S/ 13,500.00 por hectárea, incluye limpieza y poda del terreno, abono, fumigación, mano de obra personal, pesticidas, fertilizantes y gastos fijos.

#### **2.2.2.4. Recursos:**

Para la producción de manzana delicia es necesaria como en todo proceso agrícola de mano de obra que consiste en:

Limpieza y Poda, consiste en retirar ramificaciones de la planta para que el desarrollo de la siguiente pueda brindar un mejor fruto, para este proceso se requiere de 8 personas.

Abonamiento, para este proceso de utilización de fertilizante en la plantación de manzana se requiere de 8 personas.

Fumigación, para este proceso se requiere de 8 tratamientos para una hectárea en la cual se necesita de 3 personas en este trabajo.

Quema, 3 personas en este trabajo.

Siembra y Cosecha, para ambos procesos se necesita de 3 personas cada 7 meses (período de cosecha de la manzana delicia). Es decir que se necesita de un total de 12 personas anualmente.

Riego, este proceso se da por mitas lo cual tiene también un costo por cubrir, siendo necesario la utilización de 14 personas en total, la cual se divide en 2 veces por año.

#### **2.2.2.5. Estructura de Costos:**

Los costos a presentar se han cuantificado sobre la producción de 40 toneladas de manzana siendo éste el rendimiento una hectárea, en cada hectárea hay aproximadamente 1500 plantas.

Para ambos modelos asumen los siguientes costos basados en la recopilación de información mediante encuestas elaboradas a los productores de Calango, la elaboración de los cuadros a presentar es propia:

#### **Costos de Mano de Obra**

FUNCION	VECES/ PERSONAS	COSTO	COSTO TOTAL
Limpieza y Poda	18	S/. 50.00	S/. 900.00
Abonamiento	14	S/. 50.00	S/. 700.00
Fumigar	24	S/. 50.00	S/. 1,200.00
Quema	9	S/. 50.00	S/. 450.00
1ra Cosecha	12	S/. 50.00	S/. 600.00
2da Cosecha	12	S/. 50.00	S/. 600.00
Riego	14	S/. 50.00	S/. 700.00
<b>Total</b>			<b>S/. 5,150.00</b>

#### Costos por Insumos

FERTILIZANTES	UNIDADES	MEDIDA	COSTO	COSTO TOTAL
Abono de corral	200	bolsa	S/. 10.10	S/. 2,020.00
202020 (sintético)	10	sacos de 50 kilos	S/. 134.65	S/. 1,346.50
<b>Total</b>				<b>S/. 3,366.50</b>

#### Costo por Pesticidas

PESTICIDAS	UNIDADES	MEDIDA	COSTO	COSTO TOTAL
Dormes	15	litros	S/. 56.10	S/.841.50
Triona	15	litros	S/. 37.40	S/.561.00
Urea	340	kilo	S/. 2.57	S/.873.80
Match	8	litros	S/. 175.33	S/.1,402.64
Agnate	80	bolsas	S/. 10.52	S/.841.60
Herbicida	3	litros	S/. 31.17	S/.93.51
<b>Total</b>				<b>S/.4,614.05</b>

#### Riego

RIEGO	UNIDADES	MEDIDA	COSTO TOTAL
Agua	1	hectárea	S/. 140.00

#### Maquinaria Agrícola

MAQUINARIA	VECES	MEDIDA	COSTO	COSTO TOTAL
Combustible	7	galón	S/. 13.00	S/. 91.00

### Costos Indirectos

TIPO DE COSTO	TOTAL
Desperfectos de Motor	S/. 100.00
Gastos Administrativos	S/. 39.00
Total	S/. 139.00

### Resumen Modelo 1

Costos directos	S/. 13,361.55
Costos indirectos	S/. 139.00
<b>Costos totales de Producción</b>	<b>S/. 13,500.55</b>

En el Modelo 2 sólo se incluye los siguientes costos:

COSTO DE VENTA	TOTAL
Transporte	S/. 3,000.00
Embalaje	S/. 150.00
Vendedor-repartidor	S/. 80.00
<b>Total</b>	<b>S/. 3,230.00</b>

### Resumen Modelo 2

Costos directos	S/. 16,591.55
Costos indirectos	S/. 139.00
<b>Costos totales de Producción</b>	<b>S/. 16,730.55</b>

## 2.3. Rentabilidad de la Producción de Manzana de Calango:

### 2.3.1. Precio Venta:

El precio de la manzana sufre variación (dependiendo de la estacionalidad y la demanda) desde su precio inicial puesto en chacra desde 0.20 a 0.70 soles por kilo hasta llegar al consumidor final a aproximadamente 3.0 soles por kilo, sin embargo para llegar a este precio debe pasar por una serie de agentes de comercialización.

### Compradores zonales

Son aquellos que interactúan en la cadena comercial, pues adquieren el producto del campo y lo comercializan a los mayoristas de forma directa a través de consignatarios,

estos no cumplen ninguna función con relación a empaclar o almacenar en algún lugar específico solo lo transfieren directamente del campo al mayorista.

En algunos casos los productores grandes pueden asumir la función de acopio.

### **Mayorista transportista**

Es el agente que adquiere la producción en chacra de medianos productores de acopiadores locales o de mayoristas y los transporta a centros de consumo de la capital o de otras provincias

### **Acopiadores de Mercados mayoristas**

De todos los intermediarios que interactúan en la cadena de estos tiene mayor importancia o relevancia ya que su función o actividad que desarrollan en lo mercado mayoristas donde reciben la manzana, por su función generalmente su ganancia oscila entre un 5 a 7 % del valor de la venta, ello dependerá de su capacidad negociadora de cada una de las partes.

Estos comercializan con productores independientes, cooperativas o compradores zonales que puedan hacerse cargo de los gastos de acondicionamiento transporte, es un agente clave en la cadena de comercialización debido a su amplio conocimiento sobre la situación actual diaria del producto manzana en el mercado.

### **Mayorista**

Los mismos comerciantes que compran las manzana como el acopiador zonal, luego lo venden a un mercado mayorista u otros integrantes de la cadena están cumpliendo la función de operadores mayoristas asumen un riesgo comercial de compra a un precio dado y al momento de venderle al precio de mercado puede haber variado por eso este agente puede comprar a S/. 0.70 céntimos por kilo promedio y venderla hasta S/. 1. 10 nuevos Soles por kilo

### **Los Distribuidores**

La diferencia entre el precio o de compra oscila entre S/.0.85 a .S/. 1.4 nuevos soles por kilo, esto se diferencia a que tiene por finalidad el de cubrir gastos de operaciones y dejar una ganancia por ofrecer el servicio

La presencia de este agente se debe principalmente a que este producto es voluminoso y pesado requiriendo mucho espacio y capacidad de carga del transporte por lo que se hace difícil su traslado

### **Supermercados**

El precio que fluctúa es mayor por el proceso que se invierte para el envío y el volumen que estos manejan ya que el precio final para el consumidor puede llegar a S/. 2.00 nuevos soles.

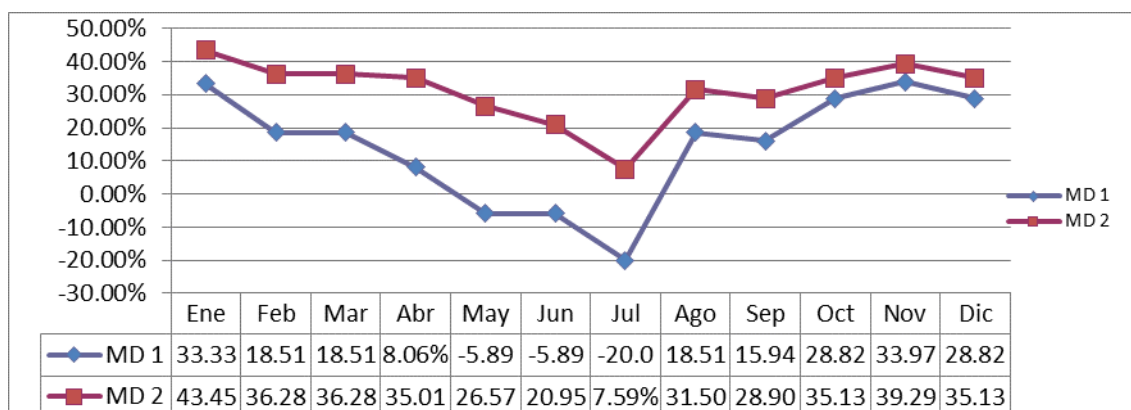
# CAPITULO III: ANALISIS

## 3.1. ANALISIS DE LA RENTABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO DE LOS PRODUCTORES DE MANZANA DEL DISTRITO DE CALANGO

### 3.1.1. Comparación de los modelos y su rentabilidad

El análisis de la rentabilidad de la producción de manzana Delicia del distrito de Calango, se realizó en base a los costos de producción (Fertilizantes, pesticidas, limpieza y poda, riego, entre otros) y precios de venta, los cuales varían de acuerdo a la oferta y demanda, la estacionalidad del producto y la presencia de productos sustitutos en el mercado.

En la siguiente figura se demuestra en la línea de tiempo como fluctúa la rentabilidad a través de los meses del año 2014:



**Figura 4. Niveles de rentabilidad expresado en porcentajes para los Modelos de Negocio 1 y 2 de Manzana Delicia en el distrito de Calango, Provincia de Cañete durante el año 2014. Elaboración Propia. Adaptado de cuadro excel otorgado por funcionario de la Dirección de Ministerio de Agricultura.**



Para el Modelo 1 el escenario es poco alentador debido al bajo margen de rentabilidad que perciben los productores de Calango; sin embargo, es preciso mencionar que la mayor parte de dichos productores trabajan con este modelo debido a que se requiere poca gestión administrativa, logística y comercial; además, se les hace más sencillo continuar con sus relaciones comerciales tradicionales.

En el modelo 2 los productores asumen la distribución de su producto acortando la cadena de comercialización, con ello evitan la participación de más intermediarios, negociando directamente el precio con el mayorista. Sin embargo, siguen vendiendo su producto a un precio bajo e inestable con el que sólo logran cubrir los costos de producción y su nivel de endeudamiento con cajas financieras u otro tipo de préstamos aumenta.

## **3.2. MARCO METODOLOGICO:**

### **3.2.1. Tipo de investigación:**

El tipo de investigación que se realizó es descriptiva y analítica, con propuesta. Descriptiva porque se describió el proceso de cultivo y comercialización de manzanas de los productores del distrito de Calango; analítica, porque abstrae el problema y lo explica en sus causas y consecuencias de la problemática actual. Todo ello nos permitirá elaborar una propuesta que se adecua a la realidad estudiada.

### **3.2.2. Diseño de investigación:**

El diseño estructura la organización de la investigación y es un esquema global que indica qué realizará el investigador, como alcanzará los objetivos de la investigación y como abordará el tema planteado (Arna letal, 1992). El diseño de la investigación corresponde a una investigación descriptiva-explicativa, porque analiza nuestro objeto de estudio en la forma indicada.

El diseño de la investigación es no experimental transeccional, debido a que no se realizará un experimento a las variables ya definidas, y la información recopilada es en este periodo de tiempo.

### **Obtención de información**

Se recurrió a diferentes fuentes contenedores de información tales como libros, internet, revistas especializadas, periódicos, tesis, publicaciones de investigación del Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, boletines informativos del Ministerio de Agricultura, entre otras.

Para desarrollar esta investigación se realizaron entrevistas a los productores del distrito de Calango, encuestas, visitas de exploración a los campos agrícolas y puntos de comercialización, entrevistas a comerciantes mayoristas y minoristas que serán detallados más adelante.

### **3.2.3. Población y muestra de la investigación:**

Esta investigación se realizó geográficamente en el distrito de Calango, Provincia de Cañete con una muestra de 50 pobladores dedicados al cultivo de manzana delicia.

### **3.2.4. Técnicas e instrumentos de investigación:**

- **Técnica de Entrevista**

Aquí se utilizó un cuestionario de preguntas dirigido a los productores, con las cuales se obtuvo información oportuna de la situación en que se encuentra la producción de manzanas del distrito de Calango.

- **Técnica de la Encuesta.**

Es otra de las técnicas de gran utilidad para el investigador, que consiste en un cuestionario de preguntas dirigido a la población. Con ella se ha podido identificar algunas deficiencias en sus procesos productivos tal como lo manifiestan los productores.

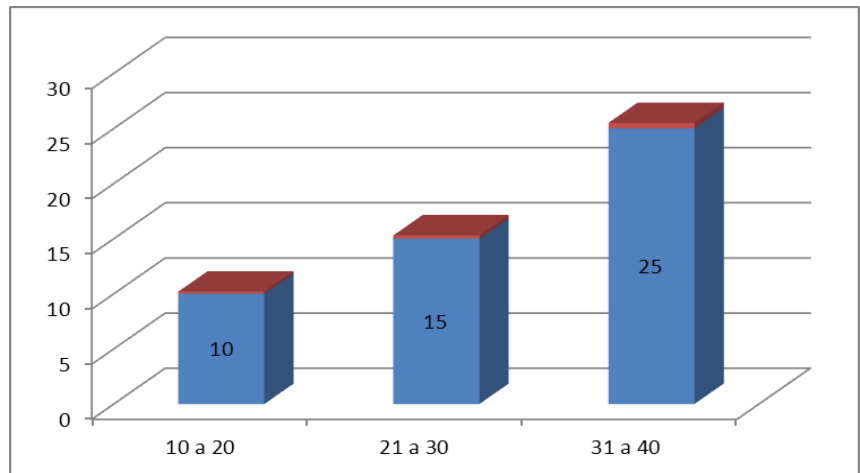
- **Instrumentos de recolección de datos**

- **Guía de preguntas**
- **Cuestionario**

### 3.2.5. RESULTADOS:

1. ¿Hace cuánto tiempo se dedica al cultivo de Manzana?

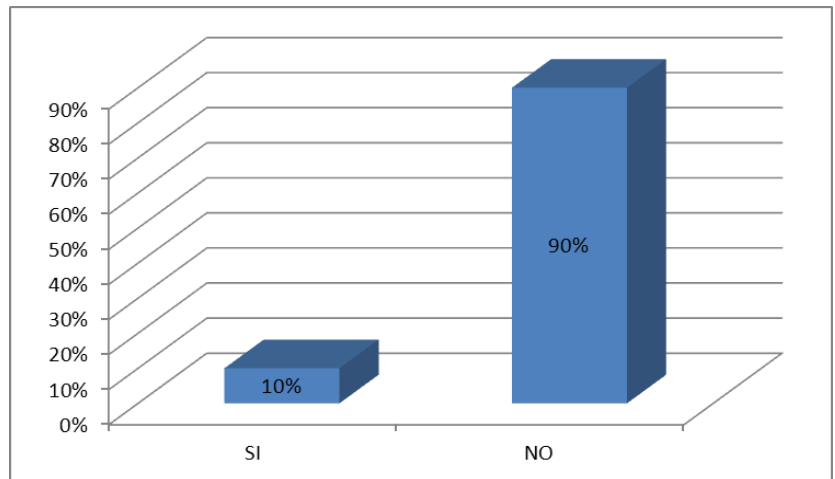
Alternativa	Fi	Hi
10 a 20 años	10	20%
21 a 30 años	15	30%
31 a 40 años	25	50%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



De acuerdo a la investigación, el 50% de la población manifestó dedicarse al cultivo de manzana desde hace 40 años, el 30% desde hace 30 años y solo un 20% de los encuestados manifestaron que tienen entre 10 a 20 años en el rubro.

2. ¿Fue capacitado para conocer el proceso de producción y comercialización de este producto?

Alternativa	Fi	Hi
SI	5	10%
NO	45	90%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

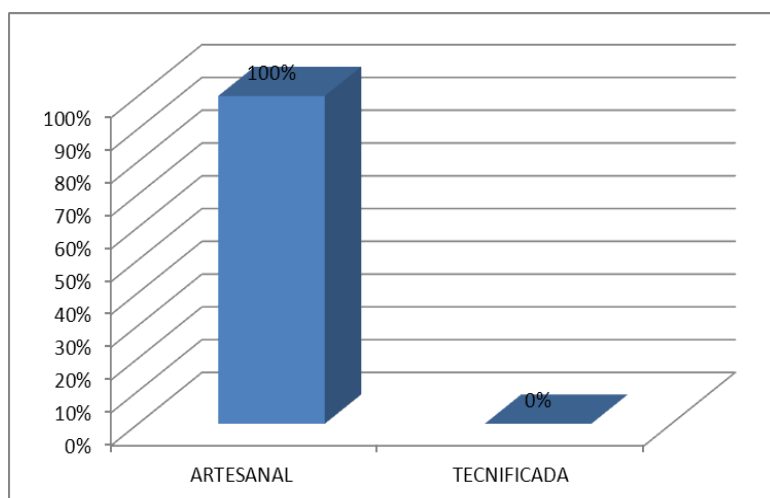


De acuerdo a la

investigación, el 90% de la población manifestó no haber sido capacitado para conocer el proceso de producción y comercialización de éste producto, solo un 10% indicó que recibió una previa capacitación. La mayoría de los productores realizan esta actividad de manera empírica, por los conocimientos que les fueron transmitidos de generación en generación.

3. Actualmente como realiza el proceso de cultivo de este producto ¿de forma artesanal o tecnificada?

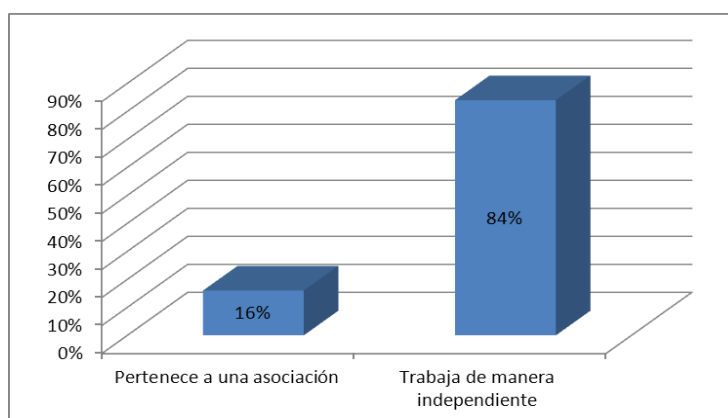
Alternativa	Fi	Hi
ARTESANAL	50	100%
TECNIFICADA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



Según la investigación realizada, el 100% de la población manifestó no estar capacitado para desarrollar esta actividad, por ello el proceso de cultivo de este producto lo realizan de forma artesanal, desconociendo por completo las técnicas a emplear.

4. ¿Pertenece usted a alguna asociación o trabaja de manera independiente?

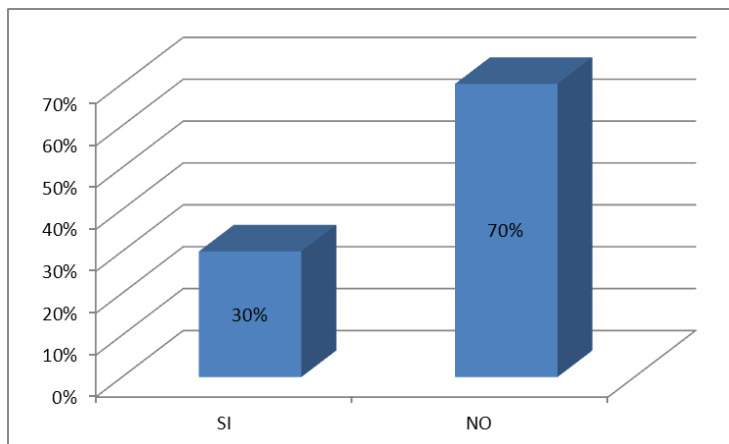
Alternativa	Fi	Hi
Pertenece a una asociación	8	16%
Trabaja de manera independiente	42	84%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



De acuerdo a la investigación, el 84% de la población manifestó trabajar de manera independiente solo un 16% de la población pertenece a una asociación.

5. ¿Le gustaría pertenecer a alguna asociación o cooperativa?

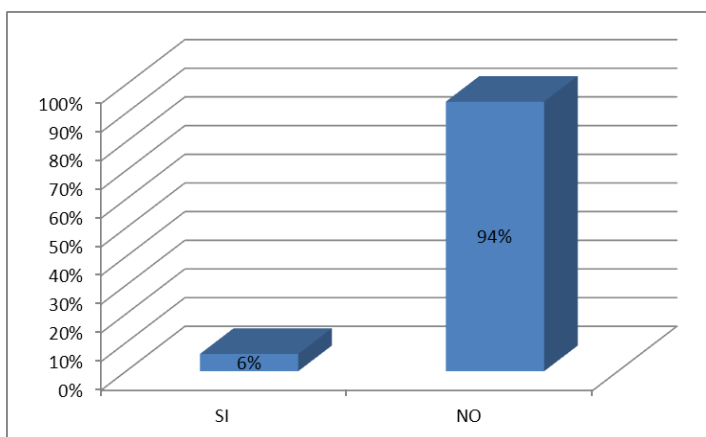
Alternativa	Fi	Hi
SI	15	30%
NO	35	70%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



De acuerdo a la investigación, solo un 30% de la población manifestó que le gustaría pertenecer a alguna asociación o cooperativa mientras que el 70% de la población manifestó que no, revelando así el desconocimiento de las ventajas que conlleva trabajar de forma agrupada.

6. ¿Cree usted que el precio que pagan los clientes por su producto es justo?

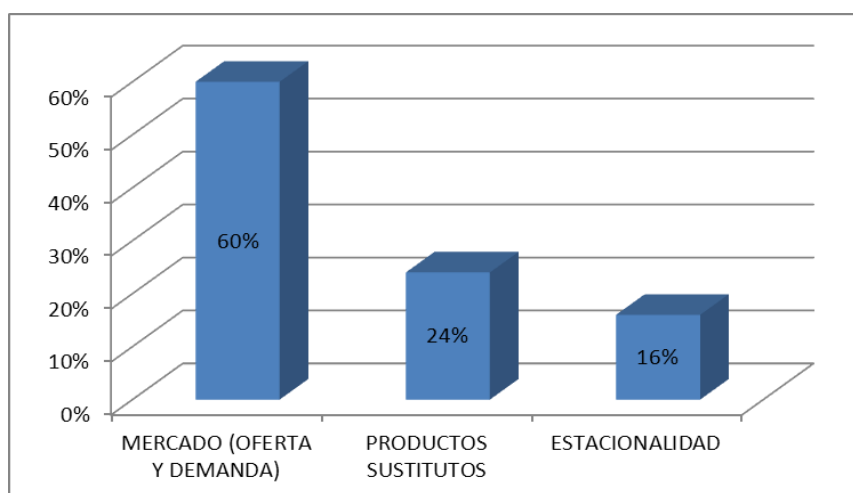
Alternativa	Fi	Hi
SI	3	6%
NO	47	94%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



De acuerdo a la investigación, el 6% de la población considera que el precio que pagan los clientes por su producto es justo, siendo la mayoría de la población conformada por el 94% que considera que este precio no es justo.

7. ¿Qué factores determinan el precio de la Manzana?

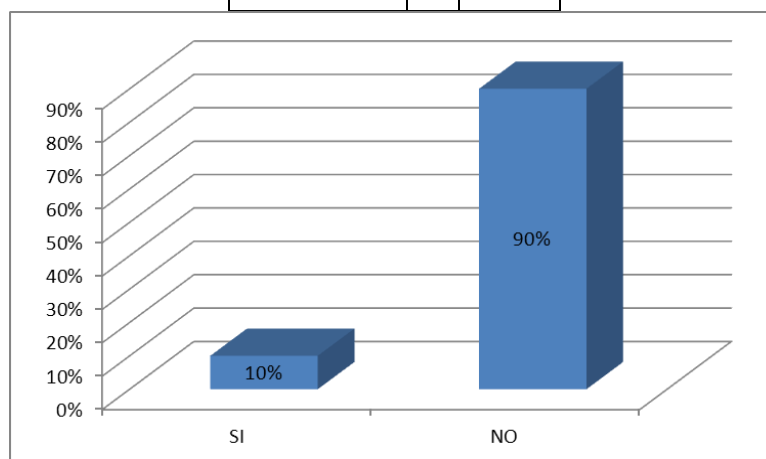
<b>Alternativa</b>	<b>Fi</b>	<b>Hi</b>
MERCADO (OFERTA Y DEMANDA)	30	60%
PRODUCTOS SUSTITUTOS	12	24%
ESTACIONALIDAD	8	16%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



De los encuestados, el 60% de la población de estudio considera que el Mercado (Oferta y Demanda) es un factor que determina el precio de la manzana, un 24% de la población indica que los productos sustitutos lo determinan sobre todo cuando es temporada de los mismos, mientras que un 16% manifiestan que este precio se establece por la estacionalidad de la manzana.

8. Sobre el proceso de producción ¿realiza usted los controles de calidad adecuados, de acuerdo a las normas técnicas reguladas por el Ministerio de Agricultura?

<b>Alternativa</b>	<b>Fi</b>	<b>Hi</b>
SI	5	10%
NO	45	90%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



De acuerdo a la investigación, el 90% de los productores no realiza los controles de calidad adecuados, solo un 10% manifestó realizar estos controles de calidad de acuerdo a las normas técnicas reguladas por el Ministerio de Agricultura.

### **3.3. COMPROBACION DE HIPOTESIS**

H1 La hipótesis planteada en esta investigación fue: H1 El modelo de negocio adoptado por los productores de manzana es responsable del bajo margen de rentabilidad. Los resultados alcanzados nos permiten identificar el costo-volumen-beneficio que se tuvieron en cuenta entre las interrelaciones existentes de ambos modelos ya que en el (MD1) costo total de producción asciende a S/. 13,500.55 y en el MD2 el costo total de producción asciende a S/. 16,730.55. Por lo tanto H1 se acepta debido a que el modelo (MD1) y (MD2) de negocio adoptado por los productores de manzana genera un bajo margen de rentabilidad.

En relación al inadecuado manejo técnico de la producción, el 90% de la población manifestó no estar capacitado para conocer el proceso de producción; solo un 10%

manifestó realizar los controles de calidad adecuados de acuerdo a las normas técnicas reguladas por el Ministerio de Agricultura, por lo tanto se acepta la  $H_1$  ya que el inadecuado manejo técnico de la producción, el limitado acceso al sistema financiero y el desconocimiento de los procesos que se realizan en toda la cadena productiva no les permiten acceder a los precios acordes con su inversión.

¿Un modelo de gestión agro empresarial sostenible para el manejo productivo y comercial de la manzana Delicia en el distrito de Calango contribuye con el desarrollo agrícola y económico de la zona? Para la ejecución de esta propuesta se requiere la conformación de una Asociación de Productores de Manzana Delicia integrada por productores del distrito analizado, éstos asumirán el compromiso de ser los socios fundadores de la empresa agrocomercial. Estos productores cuentan con predios cuyas áreas están comprendidas entre 0.5-4.0 Hectáreas, con rendimientos entre 30-40 TN/Ha. La Empresa agrocomercial se encargará principalmente de la gestión de comercialización de la manzana Delicia para lo cual se deberá organizar la producción, acopio, clasificación, empaque y transporte hacia el mercado local, específicamente el limeño, comerciantes de mercados distritales y mayoristas. Adicionalmente, se canalizará hacia los agricultores socios, los insumos necesarios para la producción, contactando con los proveedores y negociando los precios de compra y las condiciones de pago para los agricultores aprovechando las economías de escala generada por la implementación de un cluster productivo. Asimismo se deberá brindar asistencia técnica y capacitación para buscar una mejor gestión de la producción.

### **3.4. ANALISIS DE RESULTADOS**

Ante todo, se recalca que en el marco teórico se fundamenta positivamente esta relación. Clark, define el modelo de negocio como un mapa a seguir para la obtención de rentabilidad en una compañía, pues al tener una visión clara del objetivo y las estrategias adecuadas en su implementación, se reduce la incertidumbre, porque se planifica de manera ordenada y sistemática todo el proceso que ha de llevarse a cabo, por tanto se debe incluir desde el aporte de sus accionistas hasta contemplar todos los posibles desembolsos necesarios para poder operar, tales como licencias, maquinarias y equipos, capacitación, estudio de mercado, se han de elaborar los pronósticos, presupuestos y flujos de caja. Ocampo, 1995. Menciona que en teoría los costos de producción representan todas las operaciones realizadas desde la adquisición hasta su



transformación en artículos de consumo o de servicio. En el caso del cultivo de manzano las actividades van desde la plantación del árbol hasta la recolección del fruto. También, el estudio de los costos de producción a nivel de unidad sirven para tomar decisiones acerca de la planificación y el control dentro de la empresa, fijar el costo de producción, determinar el precio de venta y los programas de producción, así como proporcionar bases firmes para comprender la organización y estructura interna de la empresa agropecuaria. Es bueno reafirmar que la finalidad de un control de costos es obtener una producción que este en posibilidad de competir en el mercado y ofrecer al consumidor un producto al precio mas bajo posible.

Empero, los resultados de la investigación evidencian que el inadecuado manejo técnico de la producción, el limitado acceso al sistema financiero, y el desconocimiento de los procesos que se realizan en toda la cadena productiva no les permiten acceder a precios más acordes con su inversión y la ausencia de una organización sólida para aprovechar los beneficios de economías de escala en costos de insumos, transporte o mano de obra.

Por otro lado los modelos de negocio adoptados son responsable del bajo margen de rentabilidad en la producción de manzanas en el distrito de Calango, Provincia de Cañete.

## CONCLUSIONES

Los productores de manzana delicia del distrito de Calango vienen desarrollando un modelo de producción y comercialización tradicional, el cual durante los años 90, alcanzó mayores niveles de rentabilidad convirtiéndose en una actividad atractiva con la que se abastecía el mercado nacional.

Producto del desarrollo del comercio internacional aproximadamente en el año 2000, se comienza a importar manzana de Chile cuya calidad es superior a las producidas a nivel local afectando directamente la rentabilidad de la producción interna. A su vez, con el crecimiento de la economía se hace accesible adquirir productos de mayor calidad indistintamente del precio desplazando el consumo del producto nacional.

El desarrollo de esta actividad agrícola se sigue realizando a través de los años de forma empírica e inclusive rudimentaria, pocos productores buscan revertir dicha situación a través de capacitaciones y/o cursos de actualización en las técnicas de cultivo y otras que sean necesarias para dicho fin, éstas capacitaciones son muy escasas a nivel de organizaciones privadas y estatales, siendo únicamente proporcionadas de manera condicional por parte de proveedores de insumos agrícolas.

Aun en la actualidad se observa el trabajo de manera individual de los productores debido a su recelo y desconfianza para organizarse en algún tipo de sociedad o agrupación. Todo ello se ve reflejado en la falta de competitividad productiva, poca o nula generación de valor agregado en la manzana y la reciente tendencia de migrar al cultivo de productos más rentables y posicionados en el mercado internacional como es el caso de la palta Hass.

Finalmente, la presente investigación demuestra que la manera tradicional de comercializar el producto limita su capacidad de negociación e impide la búsqueda de nuevos mercados y/o clientes, también evidencia que los modelos de negocio actualmente empleados por los productores del valle de Calango generan una rentabilidad mínima que les permite cubrir costos de producción y sus necesidades básicas.

## RECOMENDACIONES

El valle de Calango presenta condiciones favorables como clima, suelo, grandes extensión de tierra fértil para la siembra y agua para desarrollar un producto altamente competitivo. Sin embargo, es necesario tener en cuenta lo siguiente:

Los productores de Calango deben capacitarse constantemente en nuevas técnicas de cultivo, aprovechamiento de suelos, tecnificación en riego, etc, participación en ferias frutícolas internacionales, todo esto con la finalidad de obtener información y hacer red de contactos para innovar en la producción de manzanas en el Perú, por otro lado también es importante mencionar que deben capacitarse en marketing y ventas.

Es necesario que formen cooperativas y/o asociaciones de productores de manzana, con la finalidad de trabajar en equipo, tener mayor oferta para participar en concursos de organizaciones (Produce, Sierra Exportadora, etc) relacionados a darle valor agregado a las manzanas; una agrupación tiene mayores facilidades para la obtención de préstamos con las entidades financieras; del mismo modo, podrían negociar mejores precios con los proveedores de insumos agrícolas.

Es importante que tecnifiquen los procesos de la cadena; implementar sistemas de riego eficientes, estandarizar tiempos en la manipulación del producto, implementar sistemas de refrigeración para la mejor conservación de la fruta, implementar un almacén adecuado para productos perecibles y finalmente contar con vehículos idóneos para el transporte de manzanas.

Establecer nuevas rutas de comercialización de la manzana hacia otros canales de comercialización (industria, supermercados, otros) evitando así el uso continuo de intermediarios.

# BIBLIOGRAFÍA:

## DOCUMENTALES

1. BELTRÁN Jaramillo, Jesús Mauricio (2008) Indicadores de gestión: herramientas para lograr la competitividad.
2. CLARK Tim, OSTERWALDER Alexander, YVES Pigneur (2012) Tu modelo de negocio pp.
3. CUERVO, A. y RIVERO, P. (1986): “El análisis económico-financiero de la empresa”, Revista Española de Financiación y Contabilidad, no 49, pp.15-33.
4. DINI, Marco, (2008), Lineamientos para la promoción de redes empresariales.
5. MEJÍA-Trejo, J., & SÁNCHEZ-Gutiérrez, J. (2014). Factores determinantes de la innovación del modelo de negocios en la creación de ventaja competitiva. Revista Del Centro De Investigación. Universidad La Salle, 11(42), 105-128.
6. PARÉS, A. (1979): “Rentabilidad y endeudamiento en el análisis financiero y la planificación empresarial”, Moneda y Crédito, diciembre, nº 151, pp. 3-20.
7. RUIZ-Canela López, José (2004), La gestión por calidad total en la empresa moderna.
8. SÁNCHEZ Yábar, Guido (1998), Cómo iniciar una empresa de éxito.
9. Teece, D.J. (2010), "Business models, business strategy and innovation", Long Range Planning, Vol. 43, pp. 172-194.

## VIRTUALES

1. Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *IV Censo Nacional Agropecuario 2012*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>
2. Ministerio de Agricultura. (2015). *Boletín de Abastecimiento y Precios Mayoristas GMMML y MM N°2 – 2015*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/boletin-de-abastecimiento-y-precios/diario-precios-2015>

3. Sánchez Ballesta, Juan Pedro (2002): "Análisis de Rentabilidad de la empresa", [en línea] 5campus.com, Análisis contable <http://www.5campus.com/leccion/anarenta>
4. Universidad Carlos III de Madrid. (2015). *Material de Clase. Rentabilidad*. Recuperado de <http://ocw.uc3m.es/economia-financiera-y-contabilidad/economia-de-la-empresa/material-de-clase-1/Rentabilidad.pdf>