

Universidad Católica de Santa María
Escuela de postgrado
Maestría en Administración de Negocios



**INFLUENCIA DE LA PRODUCTIVIDAD DE FRESAS CONGELADAS DE
EXPORTACIÓN SOBRE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE UNA EMPRESA DE
AREQUIPA AL AÑO 2017**

Tesis presentada por el bachiller:

Cárdenas Salas, Januz Jaime

para optar el grado académico de:

Maestro en Administración de Negocios

Asesor:

Mg. Gallegos Arias, Lieslie

Arequipa - Perú

2019

Arequipa, 15 de Abril del 2019

Señor:

Dr. José A. Villanueva Salas
Director de la Escuela de Postgrado
Universidad Católica de Santa María
Presente.-

De mi especial consideración

Por medio del presente emito el dictamen correspondiente en atención a la Boleta N° 048 de nombramiento de Jurado Dictaminador.

Expediente: : 20190000010961
Tesis : "INFLUENCIA DE LA PRODUCTIVIDAD DE FRESAS CONGELADAS DE EXPORTACIÓN DE LA REGIÓN SOBRE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE UNA EMPRESA DE AREQUIPA 2017"
Presentado por el (a) Bachiller : CARDENAS SALAS, Januz Jaime.
Para optar el Grado Académico de : MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
Dictamen : Aprobado

Atentamente,



Dr. John A. Delgado Nieto



AREQUIPA - PERÚ

Universidad Católica de Santa María

☎ (5154) 251210 Fax: (5154) 251213 ✉ ucsm@ucsm.edu.pe <http://www.ucsm.edu.pe> Apartado: 1350

« IN SCIENTIA ET FIDE EST FORITUDO NOSTRA »

DICTAMEN

A : Dr. José A. Villanueva Salas
Director de la Escuela de Postgrado de la UCSM

Asunto : Dictamen de borrador de tesis para optar el grado académico de Maestro en
Administración de Negocios

Enunciado : "INFLUENCIA DE LA PRODUCTIVIDAD DE FRESAS CONGELADAS DE
EXPORTACIÓN DE LA REGIÓN SOBRE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE
UNA EMPRESA DE AREQUIPA 2017"

Graduando : Bachiller Sr. Januz Jaime CARDENAS SALAS

Fecha : Arequipa, 24 de abril del 2019

Previo atento saludo , informo a Usted que habiendo el interesado subsanado las observaciones, el borrador de tesis cuenta con **opinión favorable** del suscrito

Es cuanto tengo por informar,

Atentamente,



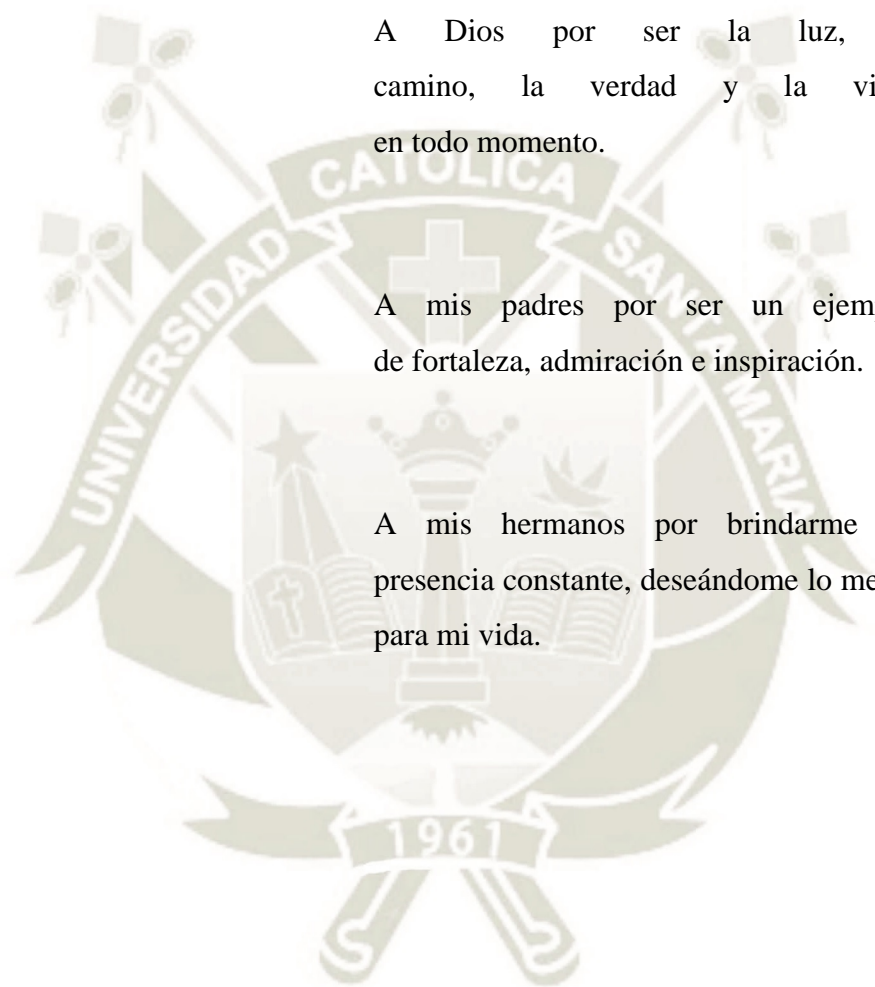
Dr. Elberth Hernán Samalvides Márquez
Docente Dictaminador

c.c. arch.

A Dios por ser la luz, el camino, la verdad y la vida, en todo momento.

A mis padres por ser un ejemplo de fortaleza, admiración e inspiración.

A mis hermanos por brindarme su presencia constante, deseándome lo mejor para mi vida.



INDICE GENERAL

LISTA DE ABREVIATURAS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCION	1
1. Introducción	1
2. Planteamiento del Problema.....	2
2.1. Problema de Investigación.	2
2.1.1. Enunciado del problema.....	2
2.1.2. Descripción del problema.	2
2.2. Área del conocimiento.	6
2.2.1. Área general.	6
2.2.2. Área específica.....	6
2.2.3. Especialidad.	6
2.2.4. Línea.	6
2.3. Variables.	7
2.3.1. Análisis de variables.	7
2.3.2. Operacionalización de variables.	7
2.4. Interrogantes del problema.....	9
3. Justificación del problema.	10
Hipótesis	11
Objetivos.....	12
I. MARCO TEORICO	13
1. Conceptos.....	13
2. Análisis de antecedentes investigativos	24
II. METODOLOGIA	31
1. Planteamiento operacional	31
1.1. Tipo y diseño de investigación.....	31
1.2. Técnicas, instrumentos y materiales de verificación.....	31
1.3. Campo de verificación	48
2. Estrategia de recolección de datos	49
2.1. Recursos necesarios	50
2.1.1. Humanos	50
2.1.2. Financieros.....	50

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	51
1. Resultados sistematizados y analizados	51
2. Maneras de mejorar la productividad.....	52
3 Productividad de fresas congeladas de exportación.....	53
3.1. Productividad de mano de obra.....	53
3.1.1. Productividad de costo	53
3.1.2. Productividad de tiempo	54
3.1.3. Productividad de número de trabajadores	56
3.2. Productividad de materia prima	57
3.2.1. Productividad de costo	57
3.2.2. Productividad de mermas.....	59
4. Ventajas competitivas	60
4.2.1. Liderazgo en costo	60
4.2.1.1. Economías de escala.....	60
4.2.1.2. Efecto experiencia	61
4.2.1.3. Localización	63
4.2.2. Diferenciación.....	66
4.2.2.1. Equipo profesional altamente calificado	66
4.2.2.2. Trato diferenciado al cliente.....	75
4.2.2.3. Calidad	81
4.2.3. Enfoque	83
4.2.3.1. Mercado geográfico.....	83
4.2.3.2. Grupo específico de consumidores.....	85
4.2.3.3. Línea de productos o especialización	90
4.2.3.3.1 Tipo de producto	90
4.2.3.3.2 Análisis de la competencia. (Estacionalidad de la producción)	90
Conclusiones	93
Recomendaciones	96
Bibliografía	97

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Volumen de producción (TM)	32
Tabla 2. Ventas por Mercado Interno (PEN S/).....	32
Tabla 3. Ventas por mercado externo (PEN S/).....	33
Tabla 4. Valor CIF por la importación de los envases PET durante los 5 años. (US \$)	34
Tabla 5. Valor CIF por la importación de stickers durante los 5 años. (US \$)	34
Tabla 6. Valor CIF total por la importación de envases PET y stickers durante los 5 años. (US \$).....	34
Tabla 7. Comprobación de que el valor CIF no pasa el 50% del valor FOB (US \$)	35
Tabla 8. Cantidad a restituir al exportador por Drawback. (US \$) (PEN S/).....	35
Tabla 9. Ingresos totales por exportación (PEN S/).....	35
Tabla 10. Tiempo de mano obra	36
Tabla 11. Cadencia de demanda	36
Tabla 12. Balance de línea para el año 1.....	37
Tabla 13. Balance de línea para el año 2.....	37
Tabla 14. Balance de línea para el año 3.....	38
Tabla 15. Balance de línea para el año 4.....	38
Tabla 16. Balance de línea para el año 5.....	39
Tabla 17. Número de Mano de Obra Directa para las Cinco campañas o años que dura el proyecto ..	40
Tabla 18. Número de Mano de Obra Indirecta para las cinco campañas o años que dura el proyecto .	40
Tabla 19. Presupuesto de Mano de Obra Directa primer año (PEN S/).....	41
Tabla 20. Presupuesto de Mano de Obra Directa segundo año (PEN S/)	42
Tabla 21. Presupuesto de Mano de Obra Directa tercer año (PEN S/)	43
Tabla 22. Presupuesto de Mano de Obra Directa cuarto año (PEN S/)	44
Tabla 23. Presupuesto de Mano de Obra Directa quinto año (PEN S/)	45
Tabla 24. Costo de mano de obra indirecta para los años 1, 2, 3, 4 y 5(PEN S/)	46
Tabla 25. Requerimiento de fresa considerando 5 años del proyecto(TM)	47
Tabla 26. Presupuesto de materia prima con IGV (PEN S/).....	47
Tabla 27. Presupuesto de materia prima sin IGV (PEN S/).....	47
Tabla 28. Productividad del costo de mano de obra en unidades físicas	53
Tabla 29. Productividad del costo de mano de obra en ventas de exportación.....	53
Tabla 30. Productividad del costo de mano de obra en ingresos totales de exportaci	54
Tabla 31. Productividad del tiempo de mano de obra en unidades físicas.....	54
Tabla 32. Productividad del tiempo de mano de obra en ventas de exportación	55
Tabla 33. Productividad del tiempo de mano de obra en ingresos totales de exportación.....	55
Tabla 34. Productividad del número de mano de obra en unidades Físicas.....	56
Tabla 35. Productividad del número de mano de obra en ventas de exportación	56
Tabla 36. Productividad del numero de mano de obra en ingresos totales de	57
Tabla 37. Productividad del costo de materia prima en unidades físicas.....	57
Tabla 38. Productividad del costo de materia prima en ventas de exportación	58
Tabla 39. Productividad del costo de materia prima en ingresos totales de.....	58
Tabla 40. Productividad de la cantidad de mermas en ventas de exportación	59
Tabla 41. Productividad de la cantidad de mermas en ingresos totales de	59
Tabla 42. Economías de escala	60
Tabla 43. Efecto Experiencia	61

Tabla 44. Consumo de fresas congeladas en Beijing y Shanghai (Toneladas)	83
Tabla 45. Importadores de Berries al alza 2013-2017	84

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Variable independiente de Operacionalización de variables.....	7
Cuadro 2. Variable dependiente de Operacionalización de variables.....	8
Cuadro 3. Materiales para la recolección de datos.....	48
Cuadro 4. Recursos financieros para la recolección de datos del plan de tesis.....	50
Cuadro 5. Matriz de ranking de factores.....	64
Cuadro 6. Equipo profesional altamente calificado	66
Cuadro 7. Tabla de frecuencia de equipo profesional altamente calificado.....	67
Cuadro 8. Estadística descriptiva del trato diferenciado al cliente	72
Cuadro 9. Trato diferenciado al cliente.....	75
Cuadro 10. Tabla de frecuencia de trato diferenciado al cliente.....	76
Cuadro 11. Estadística descriptiva de trato diferenciado al cliente.....	79

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Economías de escala.....	60
Figura 2. Efecto experiencia para los 5 años.	62
Figura 3. Matriz de enfrentamiento y ponderación de factores	63
Figura 4. Gráfico de barras de equipo profesional altamente calificado.....	74
Figura 5. Gráfico de barras de trato diferenciado al cliente.	80
Figura 6. Estacionalidad de la producción de fresa de países competidores.....	92
Figura 7. Cuestionario de equipo profesional altamente calificado.....	99
Figura 8. Cuestionario de trato diferenciado al cliente	104

LISTA DE ABREVIATURAS

INCOTERM - International Commercial Terms

FOB - Free On Board

CIF - Cost, Insurance and Freight

PET - Polyethylene Terephthalate

ISO - International Organization for Standardization

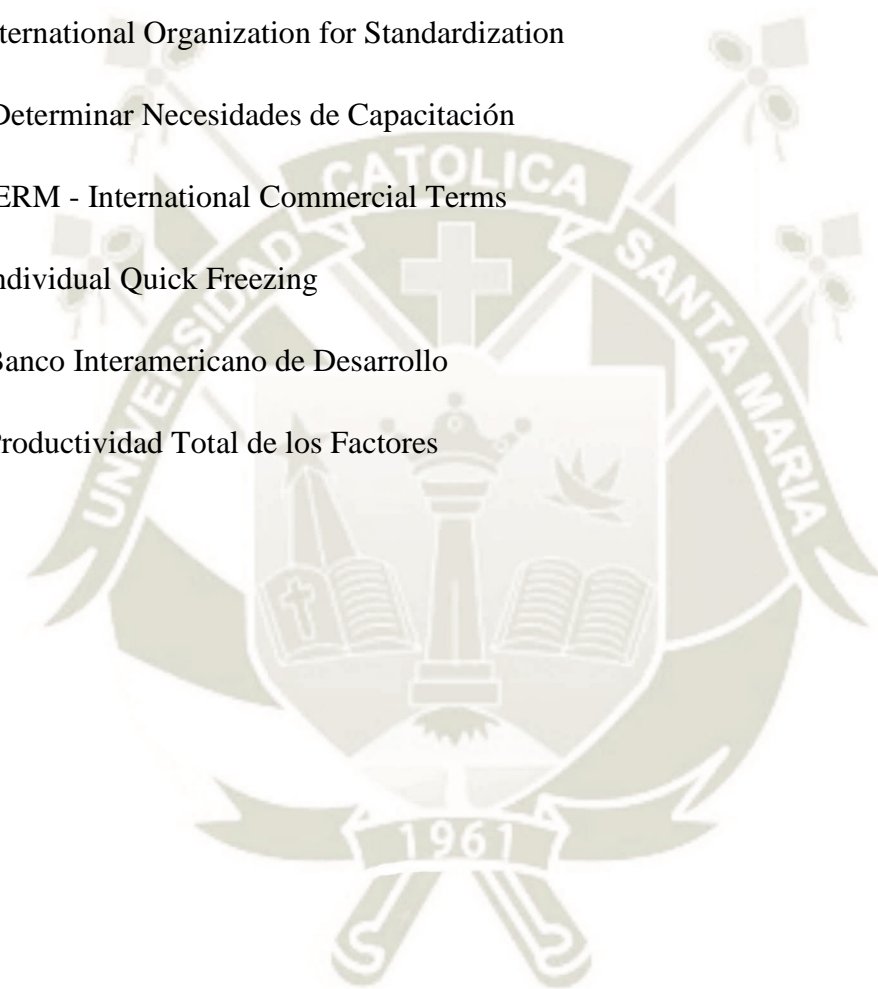
DNC - Determinar Necesidades de Capacitación

INCOTERM - International Commercial Terms

IQF - Individual Quick Freezing

BID - Banco Interamericano de Desarrollo

PTF - Productividad Total de los Factores



RESUMEN

El presente estudio evaluara si hay influencia de la productividad sobre las ventajas competitivas de una empresa que se dedica a la exportación de fresas congeladas de la región Arequipa al mercado de China.

Comenzamos analizando la productividad mediante estrategias que nos permiten analizar la productividad de la empresa referido a la mano de obra y materia prima, luego analizamos como la productividad influye en las ventajas competitivas de la empresa, para lo cual empezamos a analizar el liderazgo en costo, mediante las economías de escala y efecto experiencia, así como un estudio de una adecuada localización para la producción de fresas congeladas de exportación mediante un estudio de Guerchet.

Realizamos también dos cuestionarios para ver si la empresa tiene diferenciación mediante un equipo profesional altamente desarrollado y un trato diferenciado al cliente, así mismo analizamos la calidad de nuestro producto y la innovación que queremos realizar.

Realizamos un estudio del enfoque que tiene la empresa para analizar cuál es el mercado geográfico al cual nos dirigimos, así como el grupo específico de consumidores y finalmente la línea de productos o especialización, mediante tipo de producto y estacionalidad de la producción.

PALABRAS CLAVE

Productividad -Ventajas competitivas - Exportación, INCOTERM, DRAWBACK

ABSTRACT

The present study will evaluate if there is influence of productivity on the competitive advantages of a company dedicated to the export of frozen strawberries from Arequipa region to the Chinese market.

We start analyzing productivity through strategies that allow us to analyze the productivity of the company referred to work labor and raw materials, then analyze how productivity influences the competitive advantages of the company, for which we begin to analyze the leadership in cost, through scale economics, and experience effect, as well as a study of an best location for the production of frozen strawberries for export through a Guerchet study.

We also conducted two questionnaires to see if the company has differentiation through a highly qualified professional team and a differentiated treatment to the client, likewise we analyze the quality of our product and the innovation we want to make.

We conducted a study of the company's approach to analyze which geographic market we are targeting, as well as the specific group of consumers and finally the product line or specialization, by type of product and seasonality of production.

KEYWORDS

Productivity - Competitive advantages – Export - INCOTERM - DRAWBACK

INTRODUCCION

1. Introducción

Nos encontramos en un mundo globalizado y competitivo en donde existe mayor competencia económica entre las empresas a nivel nacional y a nivel mundial, utilizando cada vez más y diferentes mecanismos para aumentar la productividad, tanto en mano de obra y materia prima los cuales están orientados a obtener ventajas competitivas.

Es así que al existir una creciente competencia con diferentes empresas incluyendo el sector externo, se tiene que ver la manera de generar mayores beneficios económicos y sociales mediante el aumento de la productividad, disminuyendo costos como aumentando precios en la producción de fresas congeladas

Las fresas producto que se cultiva y produce en nuestro país, se ha revalorado en el mercado mundial debido sus cualidades y propiedades saludables.

Ante esta situación, nuestra empresa, debe incrementar su productividad y obtener ventajas competitivas mediante la producción y exportación de fresas congelados. Negociar con mercados extranjeros, es asumir un compromiso serio, por el elevado nivel competitivo, así como clientes cada vez más exigentes con la calidad del producto.

2. Planteamiento del Problema

2.1. Problema de Investigación.

2.1.1. Enunciado del problema.

“Influencia de la productividad de fresas congeladas de exportación sobre las ventajas competitivas de una empresa de Arequipa al año 2017”

2.1.2. Descripción del problema.

En el entorno actual, ser competitivo es una condición que determina el crecimiento y la permanencia de la empresa en los mercados globalizados y altamente rivalizados, por lo cual la búsqueda de la competitividad se convierte en un reto permanente al que se enfrenta la empresa, es por eso que debemos manejar los aspectos de medición de la productividad desde el nivel empresarial.

La productividad es el pilar de las ventajas competitivas, es decir, la competitividad está determinada por la productividad, es esta última la que sustenta realmente la capacidad de crecimiento de la empresa. La productividad hace referencia a la facultad que tiene la empresa de producir más con los recursos que poseen.

Hoy, ante la dinámica de una competencia muy agresiva, es necesario desarrollar esas ventajas competitivas que permitan adentrarse en la comercialización mundial en la que se dan grandes oportunidades, pero también muchas amenazas.

La ventaja competitiva proviene de la capacidad de la compañía para lograr un nivel superior en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente.

El método principal para resolver la propuesta es la disminución de costos y aumento de precios, logrando así una productividad y utilidad mayor.

Se tiene que describir a fin de especificar cada costo que cada campaña de exportación durará 4 meses.

Para aumentar la productividad en materia prima se decidió trabajar en sociedad con el dueño de los terrenos donde se producirían las fresas reduciendo costos, así mismo se

decidió trabajar con el asesoramiento de un ingeniero agrónomo para incrementar el rendimiento por hectárea, esto es fundamental para el desarrollo del proyecto.

En cuanto a aumentar la productividad de mano de obra de la producción de fresas congeladas, primero se decidió capacitar la mano de obra directa por 15 días anteriores al inicio de la producción de fresas congeladas, estas prácticas serán remuneradas por la empresa, mientras que la mano de obra indirecta se les contrataría por los 5 años completos del proyecto ya que son los colaboradores más importantes de la empresa y así considerarlos una inversión más que un gasto. Así mismo en el proceso de congelado era conveniente pagar horas extras a los colaboradores en el primer y segundo año, mientras que para los siguientes años se contrató un colaborador más para dicha operación.

Así mismo para definir bien el tiempo de la mano de obra directa utilizaremos el cronómetro y con el efecto experiencia se reduce los tiempos en cada proceso.

Así mismo podemos ver que distintas empresas han presentado el problema antes planteado, tal es el caso de AGRICOLA NAVARRO, en la que considero que el aumento de la productividad es el punto débil de muchas empresas y donde se puede reducir costos considerablemente, es así que la empresa realizó un proyecto de mejora de la productividad y un sistema de incentivos a la producción.

Este proyecto se inició con un análisis del método de trabajo en varias secciones de fabricación, es así que se establecieron mejoras en cada puesto de trabajo. Luego se hicieron pruebas piloto para verificar la eficacia de los cambios, a continuación se fijaron estándares de producción mediante cronometraje y estudio de tiempos y movimientos, obteniendo un incremento de 20% de la productividad, aunque la productividad se incrementó aún más cuando se implantó un sistema de incentivos a la productividad logrando un incremento entre 15% y 10% elevando los salarios de los colaboradores en la misma proporción con la consecuente motivación.

Para la empresa Navarro fue sorprendente encontrar los resultados obtenidos, donde se obtuvo resultados muy satisfactorios con una inversión mínima.

Otro caso a citar es el caso de una empresa dedicada a la producción de anillos de forja, la cual es una empresa líder en el ámbito mundial en la industria de la forja.

De manera general se percataron que cuando los colaboradores inician su trabajo estos no están en la capacidad de desempeñarse de manera óptima, incluso si se realizaba una rotación de los colaboradores en los puestos de trabajo de la empresa, es así, que la empresa determinó que existía un problema de falta de productividad, indicando la importancia de la capacitación interna de los colaboradores de la empresa, mediante la estandarización de procesos, el cual tenía doble propósito, el primero era disminuir los costos asociados a la formación y el entrenamiento de los colaboradores, el segundo propósito valorar y aprovechar el conocimiento de su personal, especialmente de aquellos que por su experiencia y formación conocen a fondo cada uno de los procesos de la organización, es así que los colaboradores de la empresa aprenden de sus colegas, instructores certificados, desarrolladores expertos, capacitadores y supervisores que comparten innovaciones y las mejores prácticas. A diferencia del método anterior en el cual esa función era desarrollada por consultores externos a la empresa, teniendo como consecuencia que el personal formado internamente contribuiría a disminuir costos y maximizar beneficios.

Los procesos de capacitación interna se encuentran basados en la estandarización de todos los procesos que se dan en la empresa, entendiendo como concepto de estandarización “El desarrollo sistemático, aplicación y actualización de patrones, medidas uniformes y especificaciones para materiales, productos o marcas y constituye un método excelente para administrar los costos de materiales de procesos” los cuales se están ajustando a las normas de calidad ISO.

La productividad de la empresa, tiene como objetivo principal conservar los niveles de calidad en todos los procesos y productos que la empresa realiza, mientras que la estandarización tiene como objetivo eliminar la variabilidad de procesos y promover el aprendizaje para la mejora continua, mejorar la calidad, minimizar costos y cumplir con los procesos y seguridad de la empresa.

Es así que el problema planteado trata acerca de la capacitación interna para incrementar la productividad de los colaboradores, para la estandarización y reducción de costos en la inversión en capacitación y desarrollo de colaboradores.

Otro caso es el de la empresa MABELYZ la cual tiene problemas en lo que se refiere a la definición de sus procesos productivos y este tema tiene efecto directo en la productividad.

Si se logran definir bien sus procesos productivos, se incrementará la producción, aumentando la productividad, lo cual le permitirá ser más competitiva, así mismo se indica que si la empresa MABELYZ logra ser más productiva, esta puede orientarse a los mercados extranjeros.

Esta empresa realizó alianzas estratégicas comerciales con distintas empresas para obtener ventajas competitivas, así como la decisión de parte de los artesanos de transferir su conocimiento y la experiencia de la industria de la empresa asociada.

La empresa considera que la productividad es el factor más importante para lograr competitividad sostenible en el largo plazo, ya que el uso eficiente de los recursos que posee la empresa se convierte en un mejor nivel de salarios para los colaboradores y mayores ganancias económicas para los inversionistas.

La empresa MABELYZ es un referente en la dinámica productiva del sector manufacturero del calzado de las pequeñas empresas, que se encuentran en esta actividad económica, aunque dadas las condiciones de calidad y precios se tiene como objetivo la exportación de calzado.

2.2. Área del conocimiento.

2.2.1. Área general.

Ciencias económicas administrativas

2.2.2. Área específica.

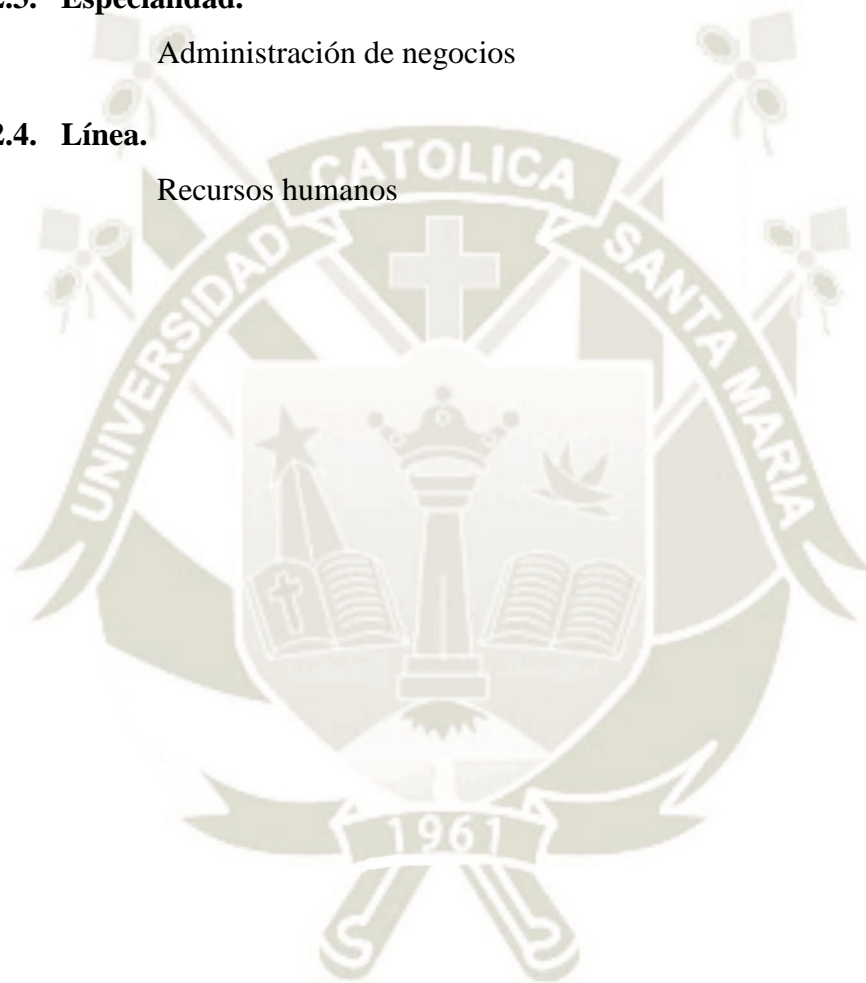
Administración

2.2.3. Especialidad.

Administración de negocios

2.2.4. Línea.

Recursos humanos



2.3. Variables.

2.3.1. Análisis de variables.

- VARIABLE INDEPENDIENTE: Productividad de fresas congeladas de exportación.
- VARIABLE DEPENDIENTE: Ventajas competitivas.

2.3.2. Operacionalización de variables.

Cuadro 1. Variable independiente de Operacionalización de variables

Variable independiente de Operacionalización de variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES DE ANALISIS	INDICADORES
PRODUCTIVIDAD DE FRESAS CONGELADAS DE EXPORTACIÓN	Mano de Obra	Costo
		Tiempo
		Número de trabajadores
		Producción
		Ventas
	Materia prima	Ingresos
		Costo
		Mermas
		Producción
		Ventas
		Ingresos

Cuadro 2. Variable dependiente de Operacionalización de variables

Variable dependiente de Operacionalización de variables

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES DE ANALISIS	INDICADORES	
VENTAJAS COMPETITIVAS	Liderazgo en Costo	Economías de escala	Producción
			Costo total promedio
		Efecto experiencia	Numero de toneladas producidas
			Tiempo
		Localización	Matriz de enfrentamiento y ponderación de factores
	Ranking de factores		
	Diferenciación	Equipo profesional altamente calificado	Cuestionario de escala de Likert
		Trato diferenciado al cliente	Cuestionario de escala de Likert
		Calidad	Certificados
		Innovación	Tipos de innovación
	Formas de innovación		
	Enfoque	Mercado geográfico	Importaciones
			Consumo interno
		Grupo específico de consumidores	Nivel socioeconómico
Costumbres			
Línea de productos o especialización		Tipo de productos	
Estacionalidad de la producción			

2.4. Interrogantes del problema.

➤ Interrogante Principal

- ❖ ¿Cómo influye la productividad de fresas congeladas de exportación sobre las ventajas competitivas de la empresa?

➤ Interrogantes específica

- ❖ ¿Cuánto es la producción, ventas e ingresos?
- ❖ ¿Cuál es la productividad de la mano de obra en costo tiempo y número de trabajadores?
- ❖ ¿Cuál es la productividad de materia prima en costo y mermas?
- ❖ ¿Cómo se producen economías de escala?
- ❖ ¿Cómo se produce el efecto experiencia?
- ❖ ¿Cuál es localización en la producción de fresas congeladas?
- ❖ ¿Por qué se tiene un equipo profesional altamente calificado?
- ❖ ¿Por qué se tiene un trato diferenciado al cliente?
- ❖ ¿Cuál es la calidad de nuestro producto?
- ❖ ¿Cuál es la innovación en el producto?
- ❖ ¿Cuál es el mercado geográfico de venta?
- ❖ ¿Cuál es el grupo específico de consumidores?
- ❖ ¿Cuál es la línea de productos o especialización?

3. Justificación del problema.

Debido a que el Perú en la actualidad tiene un buen manejo macroeconómico favorable para el comercio internacional, debemos orientarnos a las decisiones microeconómicas de la empresa, aunque se puede decir que ambas son importantes para el desarrollo económico de las empresas y aumento de la productividad. En este estudio realizaremos el estudio del incremento de la productividad por medición de la empresa.

Así mismo debido a la creciente competencia internacional a la cual se enfrenta nuestra empresa en la actualidad, necesita incrementar la productividad en cuanto mano de obra y materia prima para competir en mercados extranjeros altamente rivalizados, produciendo y exportando fresas congeladas de exportación de la más alta calidad, creando así ventajas competitivas en liderazgo en costo, diferenciación y enfoque, orientándose al desarrollo microeconómico dentro de las decisiones de la empresa.

El incremento de la productividad tiene como finalidad hacer frente a la competencia, crear mayor competitividad, creando ventajas competitivas, lo que se traducirá en mayores beneficios y ganancias económicas

Cabe indicar que uno de los problemas principales de la medición de la productividad es que las empresas enfrentan el problema de desconfianza a la hora de compartir información importante empresarial, creando un grave problema para el incremento de la productividad y su consecuente pérdida de ventajas competitivas

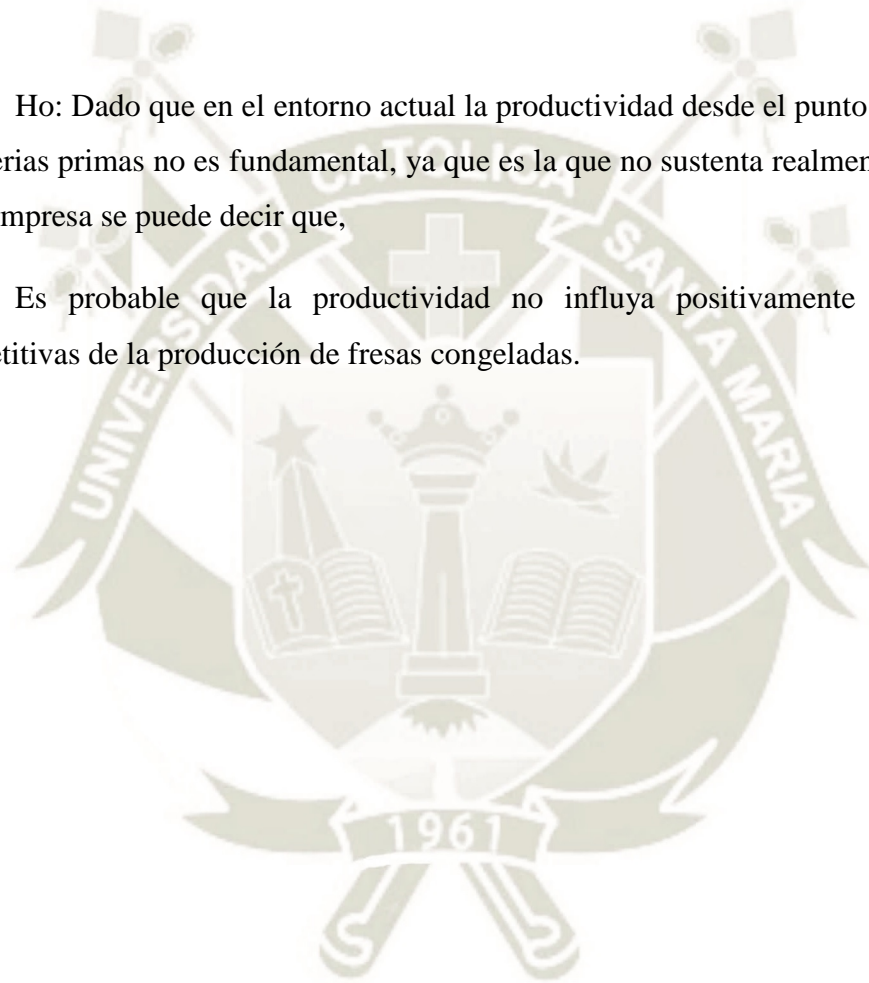
Hipótesis

H: Dado que en el entorno actual la productividad desde el punto de vista de mano obra y materias primas es fundamental, ya que es la que sustenta realmente el crecimiento de la empresa se puede decir que,

Es probable que la productividad influya positivamente en las ventajas competitivas de la producción de fresas congeladas.

Ho: Dado que en el entorno actual la productividad desde el punto de mano de obra y materias primas no es fundamental, ya que es la que no sustenta realmente el crecimiento de la empresa se puede decir que,

Es probable que la productividad no influya positivamente en las ventajas competitivas de la producción de fresas congeladas.



Objetivos

- Objetivo general
 - ❖ Determinar si el incremento de la productividad de fresas congeladas de exportación influye positivamente en las ventajas competitivas de la empresa.
- Objetivos específicos
 - ❖ Indicar la producción, ventas e ingresos
 - ❖ Determinar la productividad de la mano de obra en costo, tiempo y número de trabajadores
 - ❖ Determinar la productividad de materia prima en costo y mermas
 - ❖ Demostrar si se producen economías de escala
 - ❖ Demostrar si se produce el efecto experiencia
 - ❖ Determinar cuál es la localización en la producción de fresas congeladas.
 - ❖ Determinar si se tiene un equipo profesional altamente calificado
 - ❖ Determinar si se tiene un trato diferenciado al cliente
 - ❖ Determinar si se tiene calidad en nuestro producto
 - ❖ Indicar cuál es la innovación en nuestro producto
 - ❖ Determinar el mercado geográfico de ventas
 - ❖ Determinar el grupo específico de consumidores
 - ❖ Determinar la línea de productos o especialización

I. MARCO TEORICO

1. Conceptos.

1.1.¹Productividad

El concepto productividad debe ser entendido como el resultado de la relación existente entre el valor de producción obtenida, medida en unidades físicas o ingreso asignado a esa producción y la influencia que hayan tenido los costes de los factores empleados en su consecución, medida también esa influencia en las mismas unidades contempladas en el valor de la producción.

Siempre que se calcule la productividad, es necesario indicar el factor considerado para el cálculo y en función del cual se puede expresar el resultado.

La productividad se expresa por el cociente resultante entre la producción o ingreso obtenido y el coste que hayan producido los factores que en ella han intervenido.

1.2.²Ventaja competitiva

En su obra *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, publicada en 1985, Michael E. Porter denomina ventaja competitiva al valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la previsión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costes. Para Porter, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona. Una empresa es lucrativa si el valor que obtiene de sus compradores supera al coste necesario para crear el producto. El crear productos para los compradores cuyo valor exceda al coste es la meta de toda estrategia empresarial. Para analizar el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores. Cualquier característica de una empresa que la distingue del resto y la sitúa en una posición superior para competir es una ventaja competitiva. Las ventajas competitivas básicas son el liderazgo en costes y la diferenciación del producto.

¹ ALFARO BELTRÁN, FERNANDO y ALFARO ESCOLAR, MÓNICA (2014). *Diagnósticos de Productividad por Momentos* (Primera edición) Barcelona, España: Editorial Marcombo

² E. PORTER, MICHAEL (2015). *Ventaja competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior* (Segunda edición reformada) Editorial Continental

1.3.³Estrategias genéricas de Porter

1.3.1. Liderazgo en costos

La empresa se esfuerza para obtener los costos de producción y distribución más bajos y así vender a precios más bajos que sus competidores y conseguir una mayor participación de mercado. Las empresas que apliquen este enfoque deben ser buenas en: ingenierías, compras, producción y distribución, no es necesario tener una gran destreza en marketing. El problema que plantea esta estrategia es que siempre surgirán otras empresas con precios aún más bajos, lo que puede perjudicar a la empresa que apueste todo su futuro a los costos.

1.3.2. Diferenciación

La empresa se concentra en alcanzar mejores resultados con base en alguna ventaja importante que valora la mayor parte del mercado. La empresa debe centrarse en aquellas fortalezas que contribuyan a la diferenciación. Así, la empresa que busca liderazgo en calidad, por ejemplo, debe fabricar productos con los mejores componentes, ensamblarlos profesionalmente, inspeccionados con cuidado, y comunicar su calidad de forma eficaz.

1.3.3. Enfoque

La empresa se concentra en uno o más segmentos estrechos del mercado. La empresa llega a conocer estos segmentos en profundidad y busca ser líder en costos o diferenciación dentro del segmento meta.

1.4.⁴Economías de escala

Nos referimos a la situación en que las industrias del transporte y manufacturera, principalmente, por el cual grandes niveles de producción tienen costes unitarios inferiores a niveles de producción más reducidos.

³ PORTER MICHAEL (2015). *Estrategia Competitiva*: Ediciones pirámide (Segunda Edición Reformada). Mexico: Ediciones pirámide

⁴ FISICO MUÑOZ, MARIA DEL VALLE (2016) *Economía de la empresa*: Editorial editex

1.5.⁵Efecto aprendizaje

El efecto de aprendizaje puede representarse por medio de una línea llamada curva de aprendizaje, que muestra la relación entre la mano directa total por unidad y la cantidad acumulativa del producto o servicio producido. La curva de aprendizaje se refiere a una tarea o empleo repetitivo y representa la relación entre la experiencia y la productividad: el tiempo necesario para producir una unidad disminuye a medida que el operario o la compañía produce más unidades.

1.6.⁶Localización

Al estudiar la localización del proyecto indica que hay más de una solución factible adecuada. Así mismo una localización que se ha determinado como óptima en las condiciones vigentes puede no serlo en el futuro. Por tanto la selección de la ubicación debe tener en cuenta su carácter definitivo o transitorio y optar por aquella que permita obtener el máximo rendimiento del proyecto.

1.7.⁷Equipo altamente calificado

En la búsqueda de eficiencia económica y social la entidad necesita de personal calificado, de amplio perfil ocupacional. Para lograr eficiencia empresarial es necesario asegurar que todos los trabajadores desarrollen funciones óptimamente, adecuadas a sus capacidades y actitudes y, a su vez, desarrollen sus tareas de forma competente en correspondencia con las exigencias del puesto. Con ello la formación se erige como base y garantía de modos de actuación diferente que se requieren en el desarrollo del SGRH que se va diseñando para la entidad.

En el empeño de que los esfuerzos que se realicen se materialicen en un desarrollo de los Recursos Humanos acorde a las necesidades de la empresa, se hace necesario que esta, teniendo en cuenta sus planes de desarrollo y la calificación real de sus trabajadores,

⁵ NOTRE DAME, KRAJEWSKI (2015). *Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis* (Quinta edición) México: Editorial Pearson Education

⁶ SAPAG CHAIN, NASSIR (2015) *Preparación y evaluación de proyectos* (Quinta edición) Colombia: Editorial McGrawHill Interamericana

⁷ IDALBERTO CHIAVENATO (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena edición): Editorial McGraw: Hill

determine las necesidades de capacitación de cada trabajador y programe las acciones necesarias para garantizar la formación de los mismos.

Por tanto, para que el presupuesto dedicado a la formación sea más una inversión que un gasto, se requiere que la determinación de las necesidades de capacitación (DNC), y las acciones que se programen permitan ir estrechando la brecha entre el estado deseado y necesario y el real de cada trabajador.

1.8.º Trato diferenciado al cliente

Un cliente antes que nada es persona y como tal podemos encontrarnos con clientes con las más variadas personalidades que piden y exigen aquello que satisfagan sus necesidades y superen sus expectativas.

Nuestros clientes pueden ser de muy diversos tipos y por la misma razón tener necesidades diferentes

1.9.º Calidad

La calidad a los ojos de un consumidor se presenta como una característica única: “la satisfacción de sus necesidades y expectativas”; sin embargo en el ámbito de las políticas tendientes a promover la calidad, esta puede dividirse en dos grandes aspectos:

- Sanidad e inocuidad de los alimentos.
- Calidad como instrumento tendiente a alcanzar la diferenciación de productos.

De acuerdo a la norma ISO 9000, La calidad es “El conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades de los usuarios declaradas como implícitas “.

Tradicionalmente, la noción de calidad se identifica con la inocuidad de los alimentos para el consumidor.

La nueva filosofía sobre la calidad es más amplia y comprende:

- La mejora continua de los diseños y procesos.

⁸ PALOMO MARTINEZ MARIA (2015). *Atención al cliente*. España: Ediciones Paraninfo

⁹ SECILIO GUSTAVO. (2015). *La Calidad en Alimentos Como Barrera Para- arancelaria*: Oficina de Cepal en Buenos Aires

- La satisfacción al consumidor.
- El logro de un mayor beneficio.

1.10. ¹⁰Innovación

La innovación empresarial consiste en introducir por primera vez un cambio o novedad en la empresa que no existe en ese momento en el mercado, ya sea creando o mejorando un producto, un proceso, descubriendo un nuevo uso o introduciendo nuevas formas de organización.

1.11. ¹¹Mercado geográfico

Conjunto de clientes con características comunes en una zona determinada geográficamente. Esta segmentación de mercado geográfico tiene como fin dirigirse a sectores muy concretos y específicos. El mercado geográfico se puede clasificar en local, regional, nacional e internacional.

¹⁰ RODRIGUEZ VEGA, VERONICA (2017). *Empresa y Administración* : Madrid España: Editorial Editex

¹¹ LACALLE GARCIA, GUILLERMO (2018) *Operaciones administrativas de compraventa*. España: Editorial Editex

1.12. ¹²Grupo específico de consumidores (el mercado según el papel de los compradores”

Para esto se necesita definir la clase social como “La división de miembros de una sociedad en estatus distintos, entendiendo por status los rasgos que derivan de factores específicos como el ingreso económico, la posición laboral, el prestigio, los logros educacionales, etc.

Los sociólogos expertos determinan la conformación de los grupos, señalan que se puede hablar de diferentes clases sociales y económicas. La mayoría coincide en: Clase alta, media alta, media, media baja y baja.

Esto nos sugiere que algunas personas son más parecidas a otras en la medida en que se ubiquen de un determinado estrato. Es muy común que la mercadotecnia use una clasificación más específica y que la asocie con letras, de la siguiente manera.

Clase alta superior (A)

Clase alta inferior (B)

Clase media alta (C+)

Clase media (C)

Clase media baja (D+)

Clase baja superior (D)

Clase baja (E)

1.13. ¹³Línea de productos

El grupo de productos de una misma clase que están estrechamente relacionados porque desempeñan una función similar, se venden a los mismos grupos de consumidores, se comercializan a través de los mismos puntos de venta o canales de distribución y tienen precios similares. Una línea de productos puede estar compuesta de distintas marcas o una marca de familia o individual que se ha extendido.

¹² CÁRDENAS ANTUNEZ, RICARDO JOEL (2016). *Análisis del consumidor: Editorial digital UNID.*

¹³ KOTLER; PHILIP y LANE KELLER, KEVIN (2016). *Dirección de marketing* (Décimo quinta edición) México: Editorial Pearson Education

1.14. ¹⁴Ventas

La venta es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen esta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuan rentable les resulte hacerlo.

1.15. **Mano de obra**

1.15.1. ¹⁵Mano de obra directa

Se considera al recurso mano de obra como el personal que interviene directamente en la elaboración del producto. O sea, aquel recurso componente del precio unitario, responsable del costo directo por mano de obra, de una actividad cualquiera.

1.15.2. ¹⁶Mano de obra indirecta

Costos de los salarios que se pagan al personal que apoya en la producción, pero que no elabora directamente el producto.

1.16. ¹⁷Materia prima

El concepto de materia prima hace referencia a todo bien que tenga como finalidad la transformación durante un proceso de producción hasta convertirse en un elemento de consumo. Muchos de los bienes materiales precisan de una modificación o transformación antes de que pueda ser usado por los usuarios.

En este caso las materias primas ocupan el primer paso dentro de una cadena de fabricación, que irá soportando diferentes fases hasta convertirse en un artículo dispuesto para ser consumido.

¹⁴ THOMPSON IVAN (2016) *Definición de venta* recuperado de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>

¹⁵ ARBOLEADA LOPEZ, SERGIO ANDRES y SERNA GUTIERREZ ELIZABETH (2017). *Presupuesto y programación de obras* (Segunda edición). Medellín Colombia. Sello editorial Fondo editorial ITM

¹⁶ LOPEZ ALCANTARA MARTHA BEATRIZ y GOMEZ AGUNDIZ XOCHITL(2018). *Gestión de costos y precios*. (Primera edición). México. Editorial Patria Educación

¹⁷ ECONOMÍA SIMPLE.NET. *Definición de materia prima* obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/materia-prima>

1.17. ¹⁸Comercio internacional

“El comercio internacional, se define como el conjunto de transacciones comerciales realizadas entre privados y residentes en distintos países. Las transacciones comerciales internacionales se realizan entre operadores comerciales privados situados en diferentes ordenamientos jurídicos y con acentuadas diferencias económicas y sociales”, dando como resultado importaciones y exportaciones de bienes y servicios.

1.18. ¹⁹INCOTERM

Son usos y reglas aceptadas mundialmente que se utilizan en el contexto del comercio internacional para delimitar los derechos y obligaciones del comprador y del vendedor en relación con la entrega de la mercancía objeto de su relación comercial, así como costos, riesgos y fletes,

1.19. **DRAWBACK:**²⁰

Comenzamos definiendo al Drawback como un régimen aduanero que permite obtener la restitución de derechos arancelarios de las importaciones utilizadas en la producción del bien exportable.

Para hallar el Drawback tenemos que hallar el valor CIF de los productos importados para cumplir el requisito de no pasar el 50% del valor FOB con el fin de acogerse al derecho para la devolución por Drawback.

¹⁸ HUESCA RODRIGUEZ CECILIA (2014) *Comercio internacional*. (Primera edición). Mexico: Red tercer milenio

¹⁹ MARTINEZ VALVERDE, JOSE FULGENCIO (2017) *Marketing internacional*. España: Ediciones paraninfo

²⁰ 2015. Drawback. Siicex. Obtenido el 8 de Octubre del 2015 en http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=835.83400

1.20. ²¹Explicación del proceso.

La fresa se procesará con rapidez para conservar sus propiedades en el estado más óptimo. A continuación, se puntualizan cada una de las operaciones, supervisiones y almacenamiento:

Cosecha: ²²Se hará cuando la fruta haya conseguido el grado de madurez requerido; o sea, cuando presente un color rosado o rojo en las tres cuartas partes de la superficie, o sea, cuando estén entre 50% y 75% de maduración, sin ninguna magulladura, así como ningún indicio de pudrición.

²³La cosecha se realizará en jabas, mediante una preselección basada en el grado de maduración, uniformidad, tamaño y sanidad. Una vez concluida esta actividad, se procederá a transportarlas hacia un camión el cual debe estar posicionado en un determinado lugar bajo la sombra, el transporte debe ser en refrigeración a 4° C.

Recepción: ²⁴Es aquí donde comienza la producción, cuando las fresas llegan a planta, se establecen los primeros criterios de normatividad y calidad referentes al manejo de fresa fresca considerado como materia prima de proceso. Es por esto que se debe estar consciente que entre más elevados sean los estándares de calidad, fijados a través de indicadores durante esta fase, el producto terminado será aún de mejor calidad. El inspector tendrá que considerar las siguientes variables al inspeccionar las muestras: variedad, porcentaje de color, porcentaje de defecto, así como análisis químico y análisis microbiológico, entre otros. Para establecer un control de calidad más riguroso en cuanto a los niveles de agroquímicos (fungicidas, pesticidas, fertilizantes, etc.) es necesario saber cuáles han sido aplicados al cultivo y en que cantidades. La manera óptima de hacerlo es a través de inspectores o auditores especializados que además de analizar los contenidos químicos, también orienten a los agricultores respecto al uso de agroquímicos y sus tolerancias, de tal manera que ellos estén completamente convencidos de lo importante de estos controles.

En general estos controles prevendrán el uso de fresas en mal estado en el proceso y disminuirá la merma de las fresas en proceso, así como en el producto terminado.

²¹ CARDENAS SALAS, JANUZ JAIME (2016) *Identificación de oportunidad de exportación de fresas congeladas de la región Arequipa al mercado de china para los años 2015-2019*. Universidad Católica De Santa María

²² 2011. Como cultivar fresas. Wikihow. Obtenido el 31 de agosto del 2015 en <http://es.wikihow.com/cultivar-fresas>

²³ 2010. Cultivo de la fresa. Ingeniería agrícola por Colombia Obtenido el 1 de Septiembre del 2015 en <http://www.angelfire.com/ia2/ingenieriaagricola/fresa.htm#COSECHA>

²⁴ Quero, Alex. 2011. El proceso de transformación de fresa congelada. Obtenido el 31 de Agosto del 2015 en <http://myslide.es/documents/el-proceso-de-transformacion-de-fresa-congelada.html>

Se recibirán y acomodarán las fresas en un carrito de acero inoxidable. Estos tienen la capacidad almacenar 100 kilogramos de fresa en promedio con unas dimensiones de 0.70 metros de largo y 0.95 metros de ancho y 1.74 metros de alto. Se pesarán en una balanza de plataformas agrupadas en cantidades de 200 kilos en promedio.

Pre enfriamiento: ²⁵El calor incluido en un producto, en la cosecha, denominado también calor de campo, representa principalmente la energía térmica obtenida del ambiente que está alrededor de la planta. Para mantener el más alto potencial de almacenamiento de un producto, se desea retirar este calor de campo, cuanto más se demore iniciar con el proceso de pre enfriado, el producto tendrá una vida de anaquel, también denominado tiempo de presentación comercial, más corta.

Es en este nivel del proceso que inicia la cadena de frío que mantiene la temperatura óptima de las fresas, el respeto a esta cadena tiene una influencia primordial sobre la protección al consumidor y la calidad de los alimentos distribuidos.

Luego de ser pesadas, las fresas se ingresarán a un túnel de aire forzado. Cada lote deberá exponerse a un tiempo de veinte minutos. Esta operación se realizará hasta que alcance una temperatura de 0 grados centígrados y deberá llevarse a cabo rápidamente, para disminuir el nivel de deterioro.

Congelado: La materia prima en este caso las fresas se congelarán hasta una temperatura de menos -20 grados centígrados donde una parte del agua se transforma a estado sólido, tratando de impedir que se formen gran cantidad de cristales de hielo, el empleo del congelado rápido de las fresas, conlleva a la formación de cristales de menor tamaño y dando como resultado menor daño en la textura. Los compuestos utilizados para un enfriamiento rápido son el dióxido de carbono y el nitrógeno.

El método empleado para conseguir la congelación rápida es el Individual Quick Freezing (IQF) el cual basa su procedimiento en la rociadura de compuestos tales como el dióxido de carbono y el nitrógeno líquido sobre el producto. Teniendo como producto final unas fresas con mejor textura y menor disminución de líquido drenado

Para este procedimiento las fresas son movidas a través de una banda transportadora con dirección a túneles donde las fresas alcanzan temperaturas de congelación de hasta -20°C.

²⁵ Quero, Alex. 2011. El proceso de transformación de fresa congelada. Obtenido el 31 de Agosto del 2015 en <http://myslide.es/documents/el-proceso-de-transformacion-de-fresa-congelada.html>

En esta fase es recomendable controlar las temperaturas del centro de la fruta, las temperaturas del túnel así como el óptimo funcionamiento del equipo de congelación,

Envasado definitivo: Esta operación se realizará en la sala de proceso. Las fresas seleccionadas deben ser almacenadas en envases PET, envases pequeños con tapa o tapadera de Tereftalato de Polietileno, asegurándose que todo el aire sea quitado antes de sellar y el pesaje se realizará en una balanza digital con sensibilidad de un gramo.

Cada envase deberá pesar 250 gr. Teniendo en cuenta un error aceptable de + / - 5 gr. Cuando estos envases han sido cerrados, se transportan a ser codificados.

Además, se pega un sticker con el código correspondiente a cada lote con la finalidad de identificar el origen del producto.

Los envases recibidos, se transportan a una mesa en donde se realiza el embalaje. Se procede a colocar ocho envases dentro de cada caja de plástico corrugado, logrando así un peso de dos kilogramos. Las cajas también tendrán que ser identificadas con el mismo sistema de los envases antes mencionados, así como el mismo código.

Características del código. (X simboliza un determinado número).

Lote	Productor	Día de Semana	Semana	Año
XXXX	XX	XX	XX	X

Paletizado: Las cajas ya etiquetadas serán puestas en parihuelas. Cuando la paleta esté terminada, se procederá al enzunchado, que consiste en poner los zunchos para evitar movimientos que originen el desarme mientras se realice su transporte, fijando así las cajas.

Almacenamiento: Las paletas, una vez consolidadas y aseguradas, serán transportadas con las transpaletas a la cámara de congelado, las fresas se almacenan en los contenedores apropiados a temperatura de -20°C. Durante el transcurso de esta etapa y la subsiguiente, que es llevarlo hasta el cliente, es importante manejar el control de la temperatura, ya que uno de los principales problemas con las fresas congeladas es la variabilidad de la temperatura durante el almacenamiento y los transportes.

Lo anterior produce en primer lugar la pérdida de calidad con la siguiente disminución de la vida de anaquel. Las fresas serán almacenadas hasta cuando se realice el despacho.

2. Análisis de antecedentes investigativos

2.1. Noticias antecedentes.

²⁶Los factores que permiten incrementar la productividad

Miércoles, 11 Abril 2018

Diario el país

El término "productividad" está incorporado en el lenguaje empresarial pero su definición, alcance y los factores que lo explican aún permanecen difusos. Es que al ser un fenómeno que actualmente no se mide en Uruguay, se hace difícil para las empresas tomar decisiones que permitan mejorar en ese plano.

Sobre eso busca avanzar un trabajo titulado "Proyecto de medición de gestión y productividad a nivel empresa" hecho por académicos de la Universidad de la República y la Universidad Católica —a solicitud de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE) y con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)—, que se presentó ayer.

Dentro del análisis teórico que realizan los autores (Bibiana Lanzilotta, John Miles, Viviana Umpierrez, Juan Manuel Rodríguez y María Eloísa González), identifican dos tipos de factores que determinan el crecimiento de la productividad: los del entorno externo, como la realidad macroeconómica o sectorial, aspectos de localización o de la estructura del mercado laboral —"están relativamente fuera del control directo de las empresas"—; y los de la gestión empresarial, como "el modelo de negocios, la gestión de los recursos humanos y materiales, y la disposición a negociar y a distribuir los beneficios de la mejora en la productividad" —"factores que están bajo el control de la dirección de la organización"—.

Tras esto, concluyen que "en la mayor parte, la mejora en la productividad es un tema microeconómico, es decir está determinado esencialmente por decisiones que adopta la empresa y cómo gestiona sus procesos, recursos y capacidades para implementarlas".

Pero al no existir en Uruguay "una medición sistemática de las prácticas de gestión, que pueda informar de su estado y eficacia, la importancia de los aspectos de gestión se subvaloran frente a los factores del entorno". Esto lleva a la "idea errónea" de colocar "gran

²⁶ El País. Negocios (2018) *Los factores que permiten incrementar la productividad*. Recuperado el miércoles 8 de Agosto del 2018

parte de la responsabilidad en factores del entorno", limitando la concreción "de acciones eficaces para aumentar la competitividad".

En ese campo no explorado aún es donde el estudio pretende "dar los primeros pasos", aportando insumos para una "investigación sobre la productividad a nivel de empresa en Uruguay, en aspectos relativos a cómo puede gestionar, medir, mejorar y distribuir sus resultados".

Al respecto, indican que "existen dos grandes formas de cálculo" del fenómeno: mediciones parciales que relacionan la producción con un insumo particular (como trabajo o capital) o un enfoque multifactorial que refleja "la eficiencia en la utilización conjunta de todos los recursos" —que se denomina Productividad Total de los Factores (PTF)—.

Asimismo, la medición de la productividad en las empresas "puede realizarse con dos enfoques complementarios". Uno es calcular la productividad por sector o grupo de empresas, lo que permite comparaciones entre distintos rubros de producción y es un insumo clave para que el gobierno evalúe "el impacto de las políticas públicas"; el otro es la medición por empresas, para que cada unidad de negocio "pueda tomar decisiones, ejecutar acciones y diseñar los mecanismos de incentivos salariales" para elevar su productividad.

"Para incrementar la productividad del país es necesario instrumentar ambos enfoques", subrayan los autores. Agregan que es "imprescindible desarrollar sistemas de medición que aporten datos a nivel sectorial a la vez que se implementan, dentro de las empresas, sistemas de información dirigidos a la gestión y mejora de su productividad".

Sin embargo, los investigadores advierten "que la medición de la productividad enfrenta el problema de la desconfianza a la hora de compartir la información a nivel de las empresas, que agrava las dificultades que de por sí conlleva la falta de indicadores o de sistemas adecuados para medirla".

Finalmente, identifican "algunas condiciones necesarias para poder implementar exitosamente programas de mejora de la productividad" en Uruguay, como la "voluntad de compartir (entre los involucrados) los beneficios" en términos de riqueza que esto traerá, negociar incentivos para lograrlo e implementar "prácticas de gestión adecuadas" —en referencia a acciones "que independientemente del tamaño y sector de la empresa, efectivamente conducen a generar productos y servicios de mejor calidad"—.

Los autores concluyen que para implementar "un sistema de mejora continua de la productividad se requiere cumplir una serie de etapas, elaborar un sistema de monitoreo de los resultados y un sistema de administración del mismo con participación de todos los involucrados, de tal manera de dar garantías y transparencia, que son condiciones para lograr un involucramiento activo".



²⁷La imperiosa necesidad de incrementar la productividad inclusiva

Alberto Schuster

3 de enero de 2018

Una de las definiciones de competitividad es la del World Economic Forum: "El conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país".

Algunos economistas sostienen que la competitividad es una forma "más marketinera" de referirse al clásico término "productividad". "La productividad no es todo, pero en el largo plazo es casi todo", sostiene el premio Nobel de Economía Paul Krugman.

La idea central es que cuando más productivo sea un país, mayor será su competitividad y, consecuentemente, el grado de bienestar que logre para sus ciudadanos.

La productividad de un país o una empresa es el valor creado por hora trabajada, con los recursos físicos y financieros utilizados. Es la eficiencia a la cual los insumos son transformados en productos.

“La productividad no es todo, pero en el largo plazo es casi todo”, sostiene el premio Nobel de Economía Paul Krugman.

En sana teoría económica la forma de lograr el crecimiento de los salarios de los trabajadores es mediante el crecimiento de su productividad. Cuanto más productivo es el país, más podrá exportar sus productos y más fácilmente podrá competir contra lo importado.

El incremento de la productividad viene del incremento en el monto y la calidad del capital disponible para cada trabajador, mejoras en su educación y experiencia, y las mejoras en la tecnología y la infraestructura conocida como la "productividad total de los factores".

La baja productividad suele ser el resultado de un conjunto de fallas de mercado y de malas políticas económicas, la inflación es aquí clave, que conspiran contra los incentivos para innovar, evitan que las compañías eficientes se expandan y se promueva la supervivencia y el crecimiento de las que no lo son. Se incluye en esto la alta presión

²⁷ Schuster, Alberto. *La imperiosa necesidad de incrementar la productividad inclusiva* recuperado el miércoles 8 de agosto del 2018

impositiva, la baja calidad de las regulaciones, las fallas en la defensa de la competencia y la competencia por medio de productos ilegales.

Incrementar la productividad implica encontrar mejores formas de usar más eficientemente la fuerza de trabajo, el capital y el capital humano. No se trata sólo de incorporar una mejora tecnológica: requiere de un alineamiento de incentivos, una justa competencia por los recursos y el desarrollo de oportunidades para que empresas con buenas ideas y management puedan triunfar y crecer.

Incrementar la productividad implica encontrar mejores formas de usar más eficientemente la fuerza de trabajo, el capital y el capital humano.

Entre los grandes promotores de la productividad están la libertad de comercio, que expone a las empresas a una mayor competencia y acceso a tecnología y bienes de capital, el incremento del crédito; la simplificación burocrática y la estructuración de normas de trabajo y protección social que incentiven el trabajo productivo.

Nuestro país ha tenido históricamente una tendencia a la declinación de su productividad y consecuentemente con su crecimiento económico.

Tomado una muestra de países, a saber: Hong Kong, Japón, Malasia, Singapur, Corea, Tailandia, Brasil, Chile, México, Estados Unidos, Australia, Francia, Alemania, España, Suecia, Suiza y Gran Bretaña, entre 1970 y 2016 crecieron en sus ingresos per cápita un 291%, mientras que lo hicieron en su productividad 164 por ciento. En ese período la Argentina registró un crecimiento del 50% y 45% respectivamente.

Mientras en un conjunto de país en 46 años lograron aumentar los ingresos por habitante en 291% y la productividad en 164%; en la Argentina se registró en ese período un crecimiento del 50% y 45% respectivamente

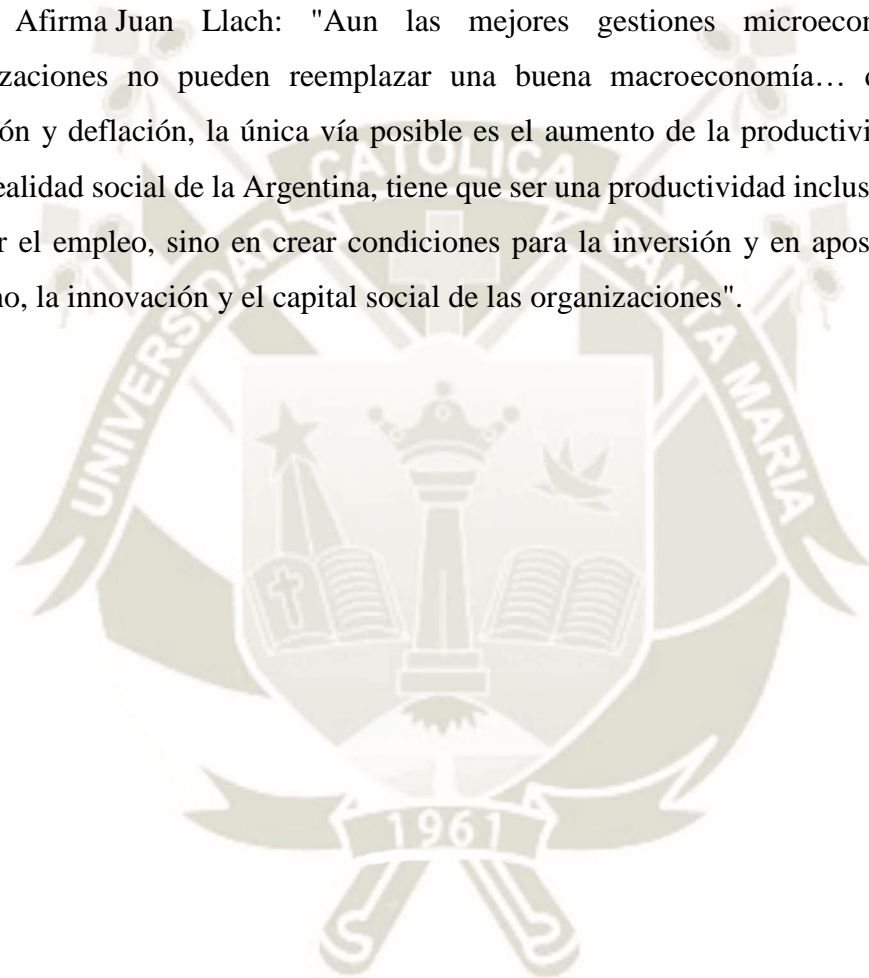
Nuestra productividad respecto de la de los Estados Unidos en 1950 era del 50%; en 2015, del 32%. Actualmente si tomamos la competitividad precio en manufacturas, Argentina se encuentra entre los países más caros del mundo como consecuencia, fundamentalmente, de su baja productividad.

Es penoso leer en "The Age of Productivity", un trabajo del Banco Interamericano de Desarrollo, que si la Argentina hubiese crecido desde 1960 a la misma tasa que el resto

del mundo (excluyendo Latinoamérica), hoy tendría un ingreso per cápita cercano al de Gran Bretaña.

Desde su asunción y fundamentalmente en el último plan de reformas aprobadas por el Congreso a fin de año, el Gobierno ha insistido en la imperiosidad de la mejora de la macroeconomía y la productividad, con la gradualidad adecuada a nuestras particulares circunstancias. Y ello es ir en la dirección correcta.

Afirma Juan Llach: "Aun las mejores gestiones microeconómicas de las organizaciones no pueden reemplazar una buena macroeconomía... dejando de lado inflación y deflación, la única vía posible es el aumento de la productividad, que, ante la dura realidad social de la Argentina, tiene que ser una productividad inclusiva, no basada en reducir el empleo, sino en crear condiciones para la inversión y en apostar por el capital humano, la innovación y el capital social de las organizaciones".



28 Teoría de la ventaja competitiva

Matías Riquelme

23 de Junio 2017

Emprendices

El modelo de la ventaja competitiva, se lleva a cabo a través de estrategias competitivas que permitan tomar acciones ofensivas para sobreponerse a otras empresas del mismo rubro y obtener una posición beneficiosa y defendible en una industria.

Tiene como finalidad ayudar a la empresa a hacer frente a la competencia y lograr tener éxito, lo, que se traducirá en beneficios y ganancias económicas.

Michael Porter denomina la ventaja competitiva como el valor diferencial que una empresa crea para sus clientes, bien sea en forma de precios menores al de la competencia o por la diferenciación de productos, es decir, cualquier característica creada por una empresa para distinguirse del resto y la sitúa en una posición superior para competir.

Cómo enfocar la ventaja competitiva

Se enfoca fundamentalmente en dos preguntas:

- ¿Cuál es el valor rentable para una empresa?
- ¿Cómo puede cada empresa asegurarse de encontrar y mantener este valor?

La ventaja competitiva no existe por sí sola, se construye y sustenta en conceptos de liderazgo en costos bajos, de diferenciación y de enfoque. Crece fundamentalmente de acuerdo al valor que una empresa tiene la capacidad de generar.

A la vez este concepto de valor representa lo que los compradores deseen y están dispuestos a pagar, el crecimiento de este valor va a depender de la capacidad para ofrecer precios más bajos que la competencia manteniendo beneficios equivalentes u ofrecer mejores y únicos beneficios en el mercado para compensar precios más altos

²⁸ Riquelme, Matias. *Teoría de la ventaja competitiva*. Recuperado el 8 de Agosto del 2018

II. METODOLOGIA

1. Planteamiento operacional

1.1. Tipo y diseño de investigación.

1.1.1. Tipo de problema.

La presente investigación será correlacional, ya que busca relacionar el aumento de la productividad con las ventajas competitivas

1.1.2. Diseño de la investigación.

La presente investigación es experimental – pre experimental, experimental ya que manipulamos la variable independiente y pre experimental porque se tiene un grado de control mínimo de la misma.

1.2. Técnicas, instrumentos y materiales de verificación

1.2.1. Técnica.

Registros y observación científica

1.2.2. Instrumentos.

1.2.2.1. Instrumentos documentales.

1.2.2.2. Instrumentos Informáticos.

1.2.2.3. Instrumentos numéricos.

DATOS DE LOS FACTORES PRODUCTIVOS

Tabla 1. Volumen de producción (TM)

Volumen de producción (TM)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de hectáreas requeridas (ha)	23	21	20	19	19
Rendimiento promedio por hectárea.(TM)	10	12	15	17	19
Producción total por campaña.(TM)	228	260	291	323	354
Porcentaje de Merma.(TM) 5%	11	13	15	16	18
Producción para comercialización interna por campaña.(TM)9%	21	23	26	29	32
Volumen de producción exportable por campaña.(TM) 86%	196	223	251	278	305
Volumen de producción mensual exportable.(TM)	49	56	63	69	76
Volumen de producción semanal exportable.(TM).	12	14	16	17	19
Producción de kilogramos por semana(KG)	12274	13967	15660	17352	19045

Fuente: Identificación de oportunidad de exportación de fresas congeladas de la región Arequipa al mercado de China para los años 2015-2019, Januz Jaime Cárdenas Salas

INGRESOS TOTALES

Tabla 2. Ventas por Mercado Interno (PEN S/)

Ventas por Mercado Interno (PEN S/)

Precio en mercado interno (S/)	3290	3980	4399	4818	5237
Producción para comercialización interna (TM)	21	23	26	29	32
ventas totales por producción interna (S/)	67616	93078	115345	139988	167006

Fuente: Identificación de oportunidad de exportación de fresas congeladas de la región Arequipa al mercado de China para los años 2015-2019, Januz Jaime Cárdenas Salas

Tabla 3. Ventas por mercado externo (PEN S/)

Ventas por mercado externo (PEN S/)

Ventas por mercado externo					
Volumen de producción exportable por campaña.(TM) 86%	196	223	251	278	305
precio de enfrentamiento de la competencia en dólares (\$)	2048.42	2246.24	2444.06	2641.88	2839.7
Tipo de cambio forward	3.1931	3.1622	3.1316	3.0893	3.0712
Ventas totales por producción externa (S/)	128450	158730	191767	226597	265759
	9.87	3.57	1.46	8.32	9.19

Fuente: Identificación de oportunidad de exportación de fresas congeladas de la región Arequipa al mercado de China para los años 2015-2019, Januz Jaime Cárdenas Salas



INGRESOS POR DRAWBACK

Tabla 4. Valor CIF por la importación de los envases PET durante los 5 años. (US \$)

Valor CIF por la importación de los envases PET durante los 5 años. (US \$)

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Valor FOB (\$)	7855	8939	10022	11106	12189
Seguro (\$)	54	57	68	71	90
Flete (\$)	12440	12440	15550	15550	21770
Valor CIF (\$)	20349	21436	25640	26726	34049

Fuente: Identificación de oportunidad de exportación de fresas congeladas de la región Arequipa al mercado de China para los años 2015-2019, Januz Jaime Cárdenas Salas

Tabla 5. Valor CIF por la importación de stickers durante los 5 años. (US \$)

Valor CIF por la importación de stickers durante los 5 años. (US \$)

Stickers	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor FOB (\$)	786	894	1002	1111	1219
Seguro (\$)	4	4	5	5	6
Flete (\$)	21	23	26	29	32
valor CIF (\$)	810	921	1033	1145	1256

Fuente: Identificación de oportunidad de exportación de fresas congeladas de la región Arequipa al mercado de China para los años 2015-2019, Januz Jaime Cárdenas Salas

Tabla 6. Valor CIF total por la importación de envases PET y stickers durante los 5 años. (US \$)

Valor CIF total por la importación de envases PET y stickers durante los 5 años. (US \$)

Valor total importado (envases PET y Stickers)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor FOB (\$)	8641	9833	11024	12216	13408
Seguro (\$)	58	61	73	76	96
Flete (\$)	12461	12463	15576	15579	21802
Valor CIF (\$)	21159	22357	26673	27871	35305

Fuente: Identificación de oportunidad de exportación de fresas congeladas de la región Arequipa al mercado de China para los años 2015-2019, Januz Jaime Cárdenas Salas

Tabla 7. Comprobación de que el valor CIF no pasa el 50% del valor FOB (US \$)

Comprobación de que el valor CIF no pasa el 50% del valor FOB (US \$)

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Precio FOB (\$)	1639	1664	1689	1714	1739
Volumen de producción exportable (TM)	196	223	251	278	305
Valor FOB de exportación (\$)	321875	371853	423185	475872	529913
Valor CIF de importación (\$)	21159	22357	26673	27871	35305
Cumple con la regla de no pasar el 50%	6.57%	6.01%	6.30%	5.86%	6.66%

Fuente: Identificación de oportunidad de exportación de fresas congeladas de la región Arequipa al mercado de China para los años 2015-2019, Januz Jaime Cárdenas Salas

Tabla 8. Cantidad a restituir al exportador por Drawback. (US \$) (PEN S/)

Cantidad a restituir al exportador por Drawback. (US \$) (PEN S/)

	1	2	3	4	5
Porcentaje de restitución	4%	3%	3%	3%	3%
Drawback cantidad a restituir (US \$)	12875	11156	12696	14276	15897
Drawback cantidad a restituir (PEN S/)	41513	35969	40934	46031	51258

Fuente: Identificación de oportunidad de exportación de fresas congeladas de la región Arequipa al mercado de China para los años 2015-2019, Januz Jaime Cárdenas Salas

Tabla 9. Ingresos totales por exportación (PEN S/)

Ingresos totales por exportación (PEN S/)

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ventas totales por producción externa (S/)	1284510	1587304	1917671	2265978	2657599
Ingresos por Drawback (S/)	41513	35969	40934	46031	51258
Ingresos totales (S/)	1326023	1623273	1958606	2312009	2708857

Fuente: Identificación de oportunidad de exportación de fresas congeladas de la región Arequipa al mercado de China para los años 2015-2019, Januz Jaime Cárdenas Salas

Tabla 10. Tiempo de mano obra

Tiempo de mano obra

Disposición de minutos por semana	2400	2400	2400	2400	2400
-----------------------------------	------	------	------	------	------

Necesidad de minutos para preenfriamiento y congelado por semana	4200	4200	4200	4200	4200
--	------	------	------	------	------

Fuente: Identificación de oportunidad de exportación de fresas congeladas de la región Arequipa al mercado de China para los años 2015-2019, Januz Jaime Cárdenas Salas

Tabla 11. Cadencia de demanda

Cadencia de demanda

Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
0.20	0.17	0.15	0.14	0.13
0.20	0.17	0.15	0.14	0.13
0.34	0.30	0.27	0.24	0.22
0.20	0.17	0.15	0.14	0.13
0.20	0.17	0.15	0.14	0.13
0.20	0.17	0.15	0.14	0.13

Fuente: Identificación de oportunidad de exportación de fresas congeladas de la región Arequipa al mercado de China para los años 2015-2019, Januz Jaime Cárdenas Salas

Tabla 12. Balance de línea para el año 1

Balance de línea para el año 1

Cadencia de la demanda (Minutos/kilogramos)	% porcentaje de eficiencia	Operaciones	% porcentaje de utilización	Tiempo estándar (minutos/kilogramos)	Tiempo ajustado (minutos/kilogramos)	Cálculo de estaciones de trabajo	Cantidad de personal
0.20	0.84	Cosecha	1	1.6	1.90	9.74	10
0.20	0.84	Recepción	1	0.04	0.05	0.24	1
0.34	0.84	Pre enfriamiento y congelado	1.2	0.3	0.30	0.87	1
0.20	0.84	Envasado	1	1	1.19	6.09	7
0.20	0.84	Paletizado	1	0.26	0.31	1.58	2
0.20	0.84	Almacenamiento	1	0.07	0.08	0.43	1

Fuente: Identificación de oportunidad de exportación de fresas congeladas de la región Arequipa al mercado de China para los años 2015-2019, Januz Jaime Cárdenas Salas

Tabla 13. Balance de línea para el año 2

Balance de línea para el año 2

Cadencia de la demanda (Minutos/kilogramos)	% porcentaje de eficiencia	Operaciones	% porcentaje de utilización	Tiempo estándar (minutos/kilogramos)	Tiempo ajustado (minutos/kilogramos)	Cálculo de estaciones de trabajo	Cantidad de personal
0.17	0.84	Cosecha	1	1.6	1.90	11.08	12
0.17	0.84	Recepción	1	0.04	0.05	0.28	1
0.30	0.84	Pre enfriamiento y congelado	1.2	0.3	0.30	0.99	1
0.17	0.84	Envasado	1	1	1.19	6.93	7
0.17	0.84	Paletizado	1	0.26	0.31	1.80	2
0.17	0.84	Almacenamiento	1	0.07	0.08	0.48	1

Fuente: Identificación de oportunidad de exportación de fresas congeladas de la región Arequipa al mercado de China para los años 2015-2019, Januz Jaime Cárdenas Salas

Tabla 14. Balance de línea para el año 3

Balance de línea para el año 3

Cadencia de la demanda (Minutos/kilogramos)	% porcentaje de eficiencia	Operaciones	% porcentaje de utilización	Tiempo estándar (minutos/kilogramos)	Tiempo ajustado (minutos/kilogramos)	Cálculo de estaciones de trabajo	Cantidad de personal
0.15	0.84	Cosecha	1	1.6	1.90	12.43	13
0.15	0.84	Recepción	1	0.04	0.05	0.31	1
0.27	0.84	Pre enfriamiento y congelado	1.2	0.3	0.30	1.11	2
0.15	0.84	Envasado	1	1	1.19	7.77	8
0.15	0.84	Paletizado	1	0.26	0.31	2.02	3
0.15	0.84	Almacenamiento	1	0.07	0.08	0.54	1

Fuente: Identificación de oportunidad de exportación de fresas congeladas de la región Arequipa al mercado de China para los años 2015-2019, Januz Jaime Cárdenas Salas

Tabla 15. Balance de línea para el año 4

Balance de línea para el año 4

Cadencia de la demanda (Minutos/kilogramos)	% porcentaje de eficiencia	Operaciones	% porcentaje de utilización	Tiempo estándar (minutos/kilogramos)	Tiempo ajustado (minutos/kilogramos)	Cálculo de estaciones de trabajo	Cantidad de personal
0.14	0.84	Cosecha	1	1.6	1.90	13.77	14
0.14	0.84	Recepción	1	0.04	0.05	0.34	1
0.24	0.84	Pre enfriamiento y congelado	1.2	0.3	0.30	1.23	2
0.14	0.84	Envasado	1	1	1.19	8.61	9
0.14	0.84	Paletizado	1	0.26	0.31	2.24	3
0.14	0.84	Almacenamiento	1	0.07	0.08	0.60	1

Fuente: Identificación de oportunidad de exportación de fresas congeladas de la región Arequipa al mercado de China para los años 2015-2019, Januz Jaime Cárdenas Salas

Tabla 16. Balance de línea para el año 5

Balance de línea para el año 5

Cadencia de la demanda (Minutos/kilogramos)	% porcentaje de eficiencia	Operaciones	% porcentaje de utilización	Tiempo estándar (minutos/kilogramos)	Tiempo ajustado (minutos/kilogramos)	Cálculo de estaciones de trabajo	Cantidad de personal
0.13	0.84	Cosecha	1	1.6	1.90	15.12	16
0.13	0.84	Recepción	1	0.04	0.05	0.38	1
0.22	0.84	Pre enfriamiento y congelado	1.2	0.3	0.30	1.35	2
0.13	0.84	Envasado	1	1	1.19	9.45	10
0.13	0.84	Paletizado	1	0.26	0.31	2.46	3
0.13	0.84	Almacenamiento	1	0.07	0.08	0.66	1

Fuente: Identificación de oportunidad de exportación de fresas congeladas de la región Arequipa al mercado de China para los años 2015-2019, Januz Jaime

Cárdenas Salas



NÚMERO DE TRABAJADORES

Tabla 17. Número de Mano de Obra Directa para las Cinco campañas o años que dura el proyecto

Número de Mano de Obra Directa para las Cinco campañas o años que dura el proyecto

Operaciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Agricultores	10	12	13	14	16
Recepción	1	1	1	1	1
Pre enfriamiento y congelado	1	1	2	2	2
Envasado	7	7	8	9	10
Paletizado	2	2	3	3	3
Almacenamiento	1	1	1	1	1
Total	22	24	28	30	33

Fuente: Identificación de oportunidad de exportación de fresas congeladas de la región Arequipa al mercado de China para los años 2015-2019, Januz Jaime Cárdenas Salas

Tabla 18. Número de Mano de Obra Indirecta para las cinco campañas o años que dura el proyecto

Número de Mano de Obra Indirecta para las cinco campañas o años que dura el proyecto

Puestos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jefe de producción o planta	1	1	1	1	1
Jefe de calidad	1	1	1	1	1
Jefe de campo	1	1	1	1	1
Jefe de exportación y ventas	1	1	1	1	1

Fuente: Identificación de oportunidad de exportación de fresas congeladas de la región Arequipa al mercado de China para los años 2015-2019, Januz Jaime Cárdenas Salas

COSTO DE MANO DE OBRA

Seguro social agrario	4%
CTS	8.33%

Tabla 19. Presupuesto de Mano de Obra Directa primer año (PEN S/)

Presupuesto de Mano de Obra Directa primer año (PEN S/)

AÑO 1								
CONCEPTO	REM. MES	BASICO ANUAL	GRATIF.	R. COMP.	S. SOCIAL	CTS	VACAC.*	TOTAL AÑO
MANO DE OBRA DIRECTA								
COSECHA	7,500	33,750	0	33,750	1,350	2,811	0	37,911
OPERARIO DE RECEPCIÓN	750	3,375	0	3,375	135	281	0	3,791
OPERARIO DE PRE ENFRIAMIENTO Y CONGELADO(HORAS EXTRA)	750	3,375	0	3,375	135	281	0	3,791
OPERARIO PRE Y CONGELADO	448.4375	2,018	0	2,018	81	168	0	2,267
TOTAL								6,058
OPERARIO DE ENVASADO Y ETIQUETADO	5,250	23,625	0	23,625	945	1,968	0	26,538
OPERARIO DE PALETIZADO	1,500	6,750	0	6,750	270	562	0	7,582
OPERARIO DE ALMACENAMIENTO	750	3,375	0	3,375	135	281	0	3,791
ASISTENTE DE PLANTA	1,500	6,750	0	6,750	270	562	0	7,582
Total								93,254

**Fuente: Identificación de oportunidad de exportación de fresas congeladas de la
región Arequipa al mercado de China para los años 2015-2019, Januz Jaime
Cárdenas Salas**

Tabla 20. Presupuesto de Mano de Obra Directa segundo año (PEN S/)

Presupuesto de Mano de Obra Directa segundo año (PEN S/)

AÑO 2								
CONCEPTO	REM. MES	BASICO ANUAL	GRA TIF.	R. COMP .	S. SOCIA L	CT S	VACA C.*	TOTAL AÑO
MANO DE OBRA DIRECTA								
COSECHA	9,000	40,500	0	40,500	1,620	3,374	0	45,494
OPERARIO DE RECEPCIÓN	750	3,375	0	3,375	135	281	0	3,791
OPERARIO DE PRE ENFRIAMIENTO Y CONGELADO(HORAS EXTRA)	750	3,375	0	3,375	135	281	0	3,791
OPERARIO PRE Y CONGELADO TOTAL	448.4375	2,018	0	2,018	81	168	0	2,267
OPERARIO DE ENVASADO Y ETIQUETADO	5,250	23,625	0	23,625	945	1,968	0	26,538
OPERARIO DE PALETIZADO	1,500	6,750	0	6,750	270	562	0	7,582
OPERARIO DE ALMACENAMIENTO	750	3,375	0	3,375	135	281	0	3,791
ASISTENTE DE PLANTA	1,500	6,750	0	6,750	270	562	0	7,582
Total								100,836

Fuente: Identificación de oportunidad de exportación de fresas congeladas de la región Arequipa al mercado de China para los años 2015-2019, Januz Jaime Cárdenas Salas

Tabla 21. Presupuesto de Mano de Obra Directa tercer año (PEN S/)

Presupuesto de Mano de Obra Directa tercer año (PEN S/)

AÑO 3								
CONCEPTO	REM. MES	BASICO ANUAL	GRA TIF.	R. COMP .	S. SOCIA L	CT S	VACA C.*	TOTAL AÑO
MANO DE OBRA DIRECTA								
COSECHA	9,750	43,875	0	43,875	1,755	3,655	0	49,285
OPERARIO DE RECEPCIÓN	750	3,375	0	3,375	135	281	0	3,791
OPERARIO DE PRE ENFRIAMIENTO Y CONGELADO(HORAS EXTRA)	1,500	6,750	0	6,750	270	562	0	7,582
OPEREARI PRE Y CONGELADO TOTAL								
OPERARIO DE ENVASADO Y ETIQUETADO	6,000	27,000	0	27,000	1,080	2,249	0	30,329
OPERARIO DE PALETIZADO	2,250	10,125	0	10,125	405	843	0	11,373
OPERARIO DE ALMACENAMIENTO	750	3,375	0	3,375	135	281	0	3,791
ASISTENTE DE PLANTA	1,500	6,750	0	6,750	270	562	0	7,582
Total								113,734

Fuente: Identificación de oportunidad de exportación de fresas congeladas de la región Arequipa al mercado de China para los años 2015-2019, Januz Jaime Cárdenas Salas

Tabla 22. Presupuesto de Mano de Obra Directa cuarto año (PEN S/)

Presupuesto de Mano de Obra Directa cuarto año (PEN S/)

AÑO 4								
CONCEPTO	REM. MES	BASICO ANUAL	GRA TIF.	R. COMP .	S. SOCIA L	CT S	VACA C.*	TOTAL AÑO
MANO DE OBRA DIRECTA								
COSECHA	10,500	47,250	0	47,250	1,890	3,936	0	53,076
OPERARIO DE RECEPCIÓN	750	3,375	0	3,375	135	281	0	3,791
OPERARIO DE PRE ENFRIAMIENTO Y CONGELADO(HORAS EXTRA)	1,500	6,750	0	6,750	270	562	0	7,582
OPERARIO PRE Y CONGELADO TOTAL								
OPERARIO DE ENVASADO Y ETIQUETADO	6,750	30,375	0	30,375	1,215	2,530	0	34,120
OPERARIO DE PALETIZADO	2,250	10,125	0	10,125	405	843	0	11,373
OPERARIO DE ALMACENAMIENTO	750	3,375	0	3,375	135	281	0	3,791
ASISTENTE DE PLANTA	1,500	6,750	0	6,750	270	562	0	7,582
Total								121,316

Fuente: Identificación de oportunidad de exportación de fresas congeladas de la región Arequipa al mercado de China para los años 2015-2019, Januz Jaime

Cárdenas Salas

Tabla 23. Presupuesto de Mano de Obra Directa quinto año (PEN S/)

Presupuesto de Mano de Obra Directa quinto año (PEN S/)

AÑO 5								
CONCEPTO	REM. MES	BASICO ANUAL	GRA TIF.	R. COMP .	S. SOCIA L	CT S	VACA C.*	TOTAL AÑO
MANO DE OBRA DIRECTA								
COSECHA	12,000	54,000	0	54,000	2,160	4,498	0	60,658
OPERARIO DE RECEPCIÓN	750	3,375	0	3,375	135	281	0	3,791
OPERARIO DE PRE ENFRIAMIENTO Y CONGELADO(HORAS EXTRA)	1,500	6,750	0	6,750	270	562	0	7,582
OPERARIO PRE Y CONGELADO TOTAL								0
OPERARIO DE ENVASADO Y ETIQUETADO	7,500	33,750	0	33,750	1,350	2,811	0	37,911
OPERARIO DE PALETIZADO	2,250	10,125	0	10,125	405	843	0	11,373
OPERARIO DE ALMACENAMIENTO	750	3,375	0	3,375	135	281	0	3,791
ASISTENTE DE PLANTA	1,500	6,750	0	6,750	270	562	0	7,582
Total								132,690

Fuente: Identificación de oportunidad de exportación de fresas congeladas de la región Arequipa al mercado de China para los años 2015- 2019, Januz Jaime Cárdenas Salas

Tabla 24. Costo de mano de obra indirecta para los años 1, 2, 3, 4 y 5(PEN S/)

Costo de mano de obra indirecta para los años 1, 2, 3, 4 y 5(PEN S/)

Seguro social	4%
CTS	8.33%

MANO DE OBRA INDIRECTA	REM. MES	BASICO ANUAL	GRAT IF.	R. COMP.	S. SOCIA L	CT S	VACA C.*	TOTAL AÑO
JEFE DE PRODUCCIÓN	2,500	30,000	5,000	35,000	1,400	2,916	2,500	41,816
JEFE DE CALIDAD	2,500	30,000	5,000	35,000	1,400	2,916	2,500	41,816
JEFE DE CAMPO	2,500	30,000	5,000	35,000	1,400	2,916	2,500	41,816
JEFE DE EXPORTACIÓN	2,500	30,000	5,000	35,000	1,400	2,916	2,500	41,816
SEGURIDAD DE PLANTA	2,000	24,000	4,000	28,000	1,120	2,332	2,000	33,452
								200,714

Fuente: Identificación de oportunidad de exportación de fresas congeladas de la región Arequipa al mercado de China para los años 2015-2019, Januz Jaime Cárdenas Salas

MATERIA PRIMA

Precio por cada hectárea 15500 (PEN S/)

Tabla 25. Requerimiento de fresa considerando 5 años del proyecto(TM)

Requerimiento de fresa considerando 5 años del proyecto(TM)

Producción total por campaña.(TM)	228	260	291	323	354
Volumen de producción exportable por campaña.(TM) 86%	196	223	251	278	305

Fuente: Identificación de oportunidad de exportación de fresas congeladas de la región Arequipa al mercado de China para los años 2015-2019, Januz Jaime

Cárdenas Salas

Tabla 26. Presupuesto de materia prima con IGV (PEN S/)

Presupuesto de materia prima con IGV (PEN S/)

Número de hectáreas requeridas (ha)	22.84	21.21	20.09	19.27	18.65
Costo de Fresas (S/)	353949	328787	311434	298743	289058

Fuente: Identificación de oportunidad de exportación de fresas congeladas de la región Arequipa al mercado de China para los años 2015-2019, Januz Jaime

Cárdenas Salas

Tabla 27. Presupuesto de materia prima sin IGV (PEN S/)

Presupuesto de materia prima sin IGV (PEN S/)

Número de hectáreas requeridas (ha)	22.84	21.21	20.09	19.27	18.65
Costo de Fresas (S/)	299957	278633	263927	253172	244964

Fuente: Identificación de oportunidad de exportación de fresas congeladas de la región Arequipa al mercado de China para los años 2015-2019, Januz Jaime

Cárdenas Salas

1.2.3. Materiales para la recolección de datos.

Cuadro 3. Materiales para la recolección de datos.

Materiales para la recolección de datos.

Técnica	Instrumentos
Trabajo de campo (entrevistas)	Grabadora
	Computadora
	Cuaderno de apuntes
	Lapicero
	Hojas
Observación Documental	Computadora
	Impresora
	Libros de metodología,
	Libros evaluación de proyectos libros de negocios internacionales

Elaboración propia

1.3. Campo de verificación

1.3.1. Ubicación espacial.

Arequipa

1.3.2. Ubicación Temporal.

Años 2013- 2017

1.3.3. Unidades de estudio.

Empresa productora de fresas congeladas

2. Estrategia de recolección de datos

En el presente trabajo de investigación primero se recabara información secundaria, con una búsqueda minuciosa de páginas web confiables locales como internacionales, así mismo utilizaremos libros relacionados al tema y revistas, finalmente recabaremos información primaria mediante cuestionarios.

Instrumentos:

- ✓ Grabadora
- ✓ Computadora
- ✓ Impresora
- ✓ Cuaderno de apuntes
- ✓ Lapiceros
- ✓ Hojas
- ✓ Ficha de entrevistas
- ✓ Páginas web del ministerio de agricultura de la región Arequipa
- ✓ Páginas oficiales de Perú y china
- ✓ Páginas oficiales de comercio internacional
- ✓ Cuadros estadísticos
- ✓ Archivos Excel y Word
- ✓ Libros de metodología
- ✓ Libros de Administración de negocios
- ✓ Libros de Negocios internacionales

2.1. Recursos necesarios

2.1.1. Humanos

La presente investigación de recolección de información se realizará por el Ingeniero:

Januz Jaime Cárdenas Salas

2.1.2. Financieros.

Tesis.

Cuadro 4. Recursos financieros para la recolección de datos del plan de tesis.

Recursos financieros para la recolección de datos del plan de tesis.

PRESUPUESTO DE INVESTIGACIÓN				
PERSONAL	ACTIVIDAD COSTO			
NOMBRES	CARGO	TOTAL HORAS	COSTO S/	TOTAL S/
Januz Cárdenas Salas	Investigador Secundario	369 hrs		
SERVICIOS	UNIDAD/ ME	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Fotocopias	Una	1000	0.1	100
Impresiones	Una	969	0.2	193
Empastes	Uno	9	40	360
Internet	Meses	16	150	2400
SUB TOTAL				3053
GASTOS DE ESCRITORIO	UNIDAD/ ME	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Papel Bond	Mil	2	23	46
Lapiceros	Un	13	1	13
CD'S	Un	6	1	6
SUB TOTAL				70
TOTAL GENERAL				S/3123.00

Elaboración propia

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Resultados sistematizados y analizados

Índices de productividad

PT = Productividad total

PT = $\frac{\text{Producción o ingresos}}{\text{Insumos}}$

Insumos

PT=1 Todos los costos para producir son iguales a los ingresos generados por las ventas de productos o servicio, no hay pérdidas ni ganancias

PT>1 Hubo uso eficiente de los factores de producción, los costos se recuperan con las ventas de bienes o servicios, hay ganancias de capital invertido.

PT<1 Uso ineficiente de los factores de producción, los costos no se recuperan con las ventas de bienes o servicios, hay pérdidas de capital invertido

2. Maneras de mejorar la productividad

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Salidas}}{\text{Entradas}} = \frac{\text{ingresos o ventas}}{\text{insumos}}$$

- Aumentar ventas o ingresos manteniendo insumos
- Disminuir insumos manteniendo ventas o ingresos
- Disminuir Insumos y aumentar ingresos o ventas
- Aumentar ingresos o ventas en mayor proporción que insumos
- Disminuir ingresos o ventas y disminuir insumos en con mayor intensidad
- Aumentar ingresos o ventas disminuyendo insumos en mayor intensidad
- Disminuir insumos disminuyendo ventas o ingresos con menor intensidad

Maneras de reducir la productividad

- Aumentar insumos manteniendo ingresos o ventas
- Disminuir ingresos o ventas manteniendo insumos
- Disminuir ingresos o ventas y aumentar insumos
- Aumentar insumos en mayor proporción que ingresos o ventas
- Disminuir insumos y disminuir ingresos o ventas con mayor intensidad
- Aumentar insumos disminuyendo ingresos o ventas con mayor intensidad
- Disminuir ingresos o ventas disminuyendo insumos con menor intensidad

3 Productividad de fresas congeladas de exportación

3.1. Productividad de mano de obra

3.1.1. Productividad de costo

Tabla 28. Productividad del costo de mano de obra en unidades físicas

Productividad del costo de mano de obra en unidades físicas

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Producción de exportación (TM)	196	223	251	278	305
Costo de exportación (S/)	293,968	301,551	314,449	322,031	333,404
Productividad	0.00066	0.00074	0.00079	0.00086	0.00091

Elaboración propia

Se produce 0.0006 de producto de exportación por cada sol invertido en costo mano de obra directa e indirecta en el primer año y 0.0009 en el quinto año, habiendo un incremento porcentual del 36 %

Tabla 29. Productividad del costo de mano de obra en ventas de exportación

Productividad del costo de mano de obra en ventas de exportación

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ventas de exportación (S/)	1284510	1587304	1917671	2265978	2657599
Costo de exportación (S/)	293,968	301,551	314,449	322,031	333,404
Productividad	4.37	5.26	6.10	7.04	7.97

Elaboración propia

Se gana 4.37 soles por exportación, por cada sol invertido en mano de obra directa e indirecta, el primer año y en el quinto año 7.97, habiendo un incremento porcentual del 82%

Tabla 30. Productividad del costo de mano de obra en ingresos totales de exportación

Productividad del costo de mano de obra en ingresos totales de exportación

Ingresos totales de exportación (incluye DRAWBACK) (S/)	132602	162327	1958606	231200	2708857
Costo de exportación (S/)	293968	301551	314449	322031	333404
Productividad	4.51	5.38	6.23	7.18	8.12

Elaboración propia

Se gana 4.51 soles por exportación, incluido DRAWBACK, por cada sol invertido en mano de obra directa e indirecta el primer año y en el quinto año 8.12, habiendo un incremento porcentual del 80 %.

3.1.2. Productividad de tiempo

Tabla 31. Productividad del tiempo de mano de obra en unidades físicas

Productividad del tiempo de mano de obra en unidades físicas

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Producción de exportación (TM)	196	223	251	278	305
Tiempo por tonelada (minutos)	337523	374453	410333	503670	547226
Productividad	0.0006	0.0006	0.0006	0.0006	0.0006

Elaboración propia

Se produce 0.0006 de producto de exportación, por cada minuto-hombre invertido en el primer año y 0.0006 en el quinto año, no habiendo una variación considerable.

Tabla 32. Productividad del tiempo de mano de obra en ventas de exportación

Productividad del tiempo de mano de obra en ventas de exportación

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ventas de exportación (soles)	1284510	1587304	1917671	2265978	2657599
Tiempo por tonelada (minutos)	337523	374453	410333	503670	547226
Productividad	3.8	4.2	4.7	4.5	4.9

Elaboración propia

Se gana 3.8 soles por exportación por cada minuto-hombre invertido en el primer año y en el quinto año 4.9 habiendo un incremento porcentual del 21%

Tabla 33. Productividad del tiempo de mano de obra en ingresos totales de exportación

Productividad del tiempo de mano de obra en ingresos totales de exportación

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos totales de exportación (incluye DRAWBACK)(soles)	1326023	1623273	1958606	2312009	2708857
Tiempo por tonelada (minutos)	337523	374453	410333	503670	547226
Productividad	3.9	4.3	4.8	4.6	5.0

Elaboración propia

Se gana 3.9 soles por exportación incluido el DRAWBACK, en cada minuto-hombre invertido en el primer año y en el quinto año 5.0 habiendo un incremento porcentual del 20%

3.1.3. Productividad de número de trabajadores

Tabla 34. Productividad del número de mano de obra en unidades Físicas

Productividad del número de mano de obra en unidades Físicas

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Producción de exportación (TM)	196	223	251	278	305
Número de trabajadores de exportación (cantidad)	27	29	33	35	38
Productividad	7.27	7.70	7.59	7.93	8.02

Elaboración propia

Se producen 7.27 unidades de producto de exportación por cada trabajador en el primer año y en el quinto año de 8.02, habiendo un incremento porcentual del 10%

Tabla 35. Productividad del número de mano de obra en ventas de exportación

Productividad del número de mano de obra en ventas de exportación

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ventas de exportación (S/)	1284510	1587304	1917671	2265978	2657599
Número de trabajadores de exportación (cantidad)	27	29	33	35	38
Productividad	47574	54734	58111	64742	69936

Elaboración propia

Se obtiene 47574 soles por exportación por cada trabajador en el primer año y en el quinto año de 69936 soles habiendo un incremento porcentual del 47%

Tabla 36. Productividad del número de mano de obra en ingresos totales de

Productividad del número de mano de obra en ingresos totales de exportación

	año1	año2	año3	año 4	año5
Ingresos totales de exportación (incluye DRAWBACK)(S/)	132602	162327	195860	231200	2708857
Número de trabajadores (cantidad)	27	29	33	35	38
Productividad	49111	55974	59351	66057	71285

Elaboración propia

Se obtiene 49111 soles por exportación, incluido el DRAWBACK, por cada trabajador en el primer año y en el quinto año de 71285, habiendo un incremento porcentual del 45%

3.2. Productividad de materia prima

3.2.1. Productividad de costo

Tabla 37. Productividad del costo de materia prima en unidades físicas.

Productividad del costo de materia prima en unidades físicas

	año1	año 2	año 3	año 4	año 5
Producción de exportación (TM)	196	223	251	278	305
Costo materia prima (S/)	353949	328787	311434	298743	289058
Productividad	0.00055	0.00068	0.00080	0.00093	0.00105

Elaboración propia

Se produce 0.00055 de producto de exportación por cada sol invertido en materia prima, habiendo un incremento del 90%

Tabla 38. Productividad del costo de materia prima en ventas de exportación

Productividad del costo de materia prima en ventas de exportación

	año1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ventas de exportación (S/)	1284510	1587304	1917671	2265978	2657599
Costo de materia prima(S/)	353949	328787	311434	298743	289058
Productividad	3.63	4.83	6.16	7.59	9.19

Elaboración propia

Se gana 3.63 de soles por exportación por cada sol invertido en costo de materia prima en el primer año y 9.19 en el quinto año, habiendo un incremento del 153%

Tabla 39. Productividad del costo de materia prima en ingresos totales de

Productividad del costo de materia prima en ingresos totales de exportación

	Año 1	año 2	año 3	año 4	año5
Ingresos totales de exportación (incluido DRAWBACK) (S/)	132602 3	162327 3	195860 6	231200 9	2708857
Costo materia prima (S/)	353949	328787	311434	298743	289058
Productividad	3.75	4.94	6.29	7.74	9.37

Elaboración propia

Se gana 3.75 soles por exportación incluido el DRAWBACK, cada sol invertido en materia prima en el primer año y 9.37 en el quinto año, habiendo un incremento porcentual del 33%

3.2.2. Productividad de mermas

Tabla 40. Productividad de la cantidad de mermas en ventas de exportación

Productividad de la cantidad de mermas en ventas de exportación

	año1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ventas de exportación (S/)	1284510	1587304	1917671	2265978	2657599
Mermas (TM)	11	13	15	16	18
Productividad	112501	122171	131644	140379	150007

Elaboración propia

Se gana 112501 soles por exportación por cada tonelada de merma en el primer año y 150007 en el quinto año, habiendo un incremento de 33%

Tabla 41. Productividad de la cantidad de mermas en ingresos totales de

Productividad de la cantidad de mermas en ingresos totales de exportación

	año1	año 2	año 3	año 4	año 5
ingresos totales de exportación (incluido DRAWBACK) (S/)	1326023	1623273	1958606	2312009	2708857
Mermas (TM)	11	13	15	16	18
Productividad	116137	124940	134454	143231	152900

Elaboración propia

Se gana 116137 soles de exportación incluido DRAWBACK por cada tonelada de merma en el primer año y 152900 en el quinto año, habiendo un incremento del 31%

4. Ventajas competitivas

4.2.1. Liderazgo en costo

4.2.1.1. Economías de escala

Tabla 42. Economías de escala

Economías de escala

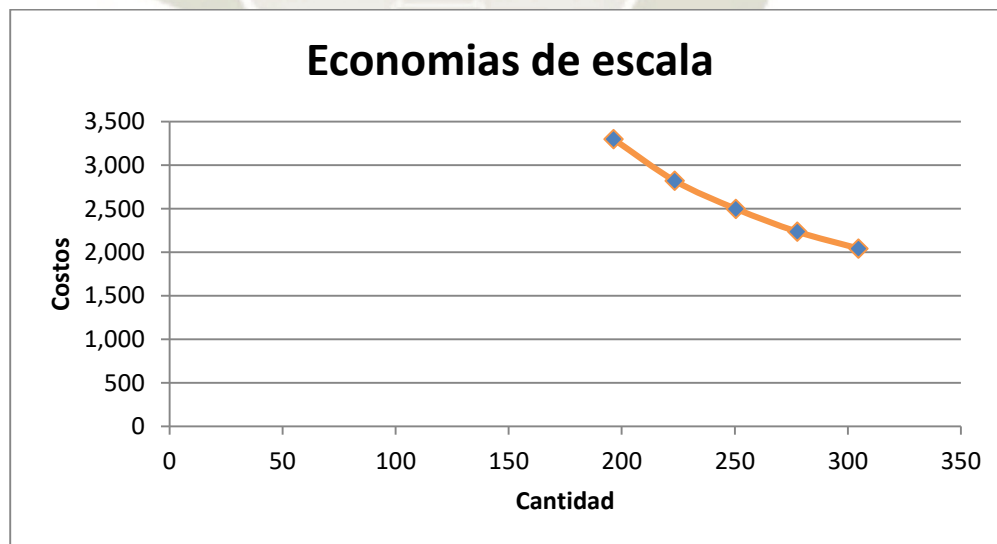
	año1	año 2	año 3	año 4	año 5
Costo total (S/)	647,918	630,338	625,883	620,774	622,462
Cantidad (TM)	196	223	251	278	305
Costo/tonelada	3299.23	2820.69	2498.00	2235.91	2042.72

Elaboración propia

Podemos observar que se producen economías de escala ya que a mayor producción, el costo total promedio por tonelada disminuye de 3299 S/ en el primer año a 2042 S/ en el quinto año habiendo una disminución porcentual del 38%

Figura 1. Economías de escala

Economías de escala



Elaboración propia

4.2.1.2. Efecto experiencia

Según la teoría de efecto experiencia, conforme se produzcan mayores cantidades de fresas congeladas de exportación, el tiempo que se demorarán los colaboradores de mano de obra directa será cada vez menos.

Tabla 43. Efecto Experiencia

Efecto Experiencia

Producción		Producción		Producción		Producción		Producción	
Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Kg	Seg	kg	Seg	kg	Seg	kg	Seg	kg	Seg
1	230	1	230	1	230	1	230	1	230
2	184	2	184	2	184	2	184	2	184
4	156	4	156	4	156	4	156	4	156
8	141	8	141	8	141	8	141	8	141
16	134	16	134	16	134	16	134	16	134
31	127	31	127	31	127	31	127	31	127
64	124	64	124	64	124	64	124	64	124
128	122	128	122	128	122	128	122	128	122
196	103	223	101	251	98	256	120	256	120
Tiempo seg/kg	20251	Tiempo seg/kg	22467	Tiempo seg/kg	24620	278	109	305	108
Tiempo min/Kg	337.52	Tiempo min/Kg	374.45	Tiempo min/Kg	410.33	Tiempo seg/kg	30220	Tiempo seg/kg	32834
Tiempo min /TM	337523	Tiempo min /TM	374453	Tiempo min /TM	410333	Tiempo min/Kg	503.67	Tiempo min/Kg	547.23
Tiempo sin Efecto experiencia	45080	Tiempo sin Efecto experiencia	51290	Tiempo sin Efecto experiencia	57730	Tiempo min /TM	503670	Tiempo min /TM	547226
Seg/kg		Seg/kg		Seg/kg		Tiempo sin Efecto experiencia	63940	Tiempo sin Efecto experiencia	70150
						Seg/kg		Seg/kg	

Elaboración propia

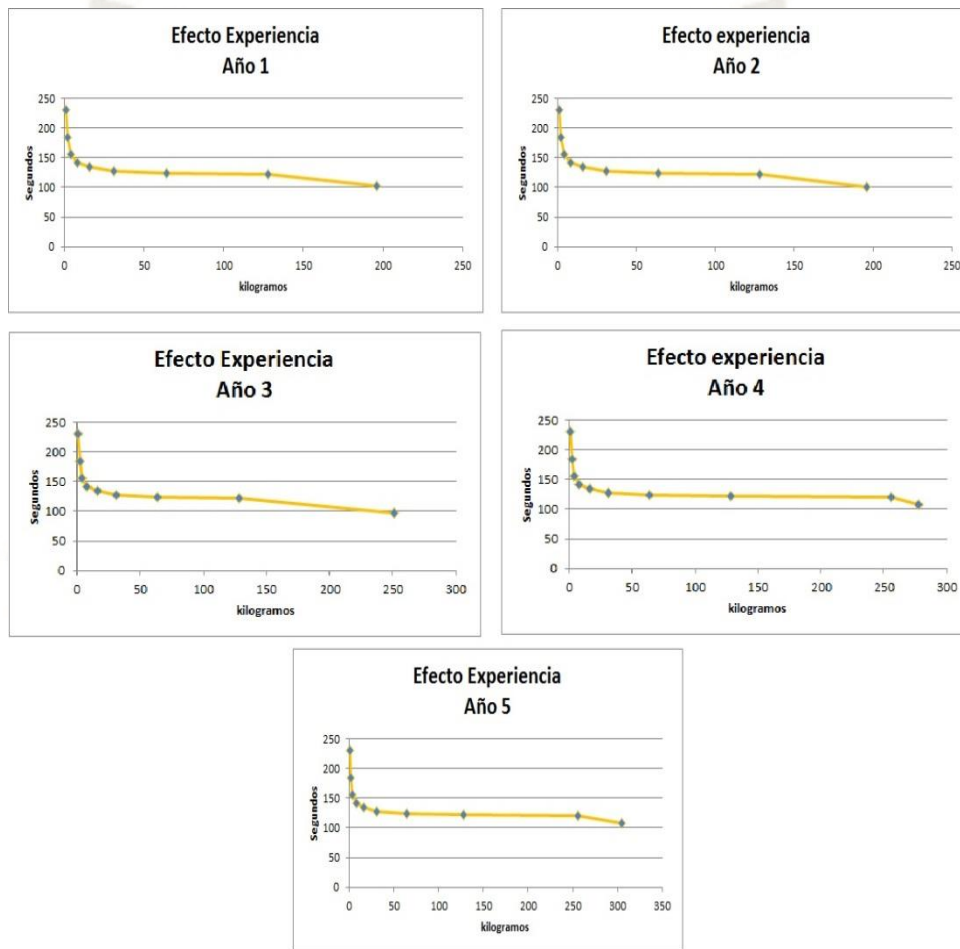
Se puede observar que al inicio demorará 3.83 minutos o 230 segundos por cada kilogramos (3830 minutos por cada tonelada) mientras que al terminar los 196 kilos de cantidad de producción del primer año se demora 1.72 minutos por cada kilogramo o 103 segundos por cada kilogramo (1722 minutos por tonelada), para finalizar el análisis de este año el tiempo total para producir las 196 toneladas es de 20251 segundos por kilogramo o 337 minutos por kilogramo o 337523 minutos por tonelada.

En el segundo, tercer, cuarto y quinto año se realiza el mismo efecto experiencia por año.

Podemos definir que se disminuye el tiempo por año de producción para la exportación de fresas congeladas de la región Arequipa al mercado de China, a las ciudades de Beijing y Shanghái mediante el efecto experiencia.

Figura 2. Efecto experiencia para los 5 años.

Efecto experiencia para los 5 años.



Elaboración propia

4.2.1.3. Localización

EL objetivo de una adecuada localización es minimizar costos y maximizar beneficios, para dicho objetivo hemos escogido el método de clasificación de factores que posibilita desarrollar una lista de aspectos importantes, asignando un peso a cada factor para indicar su importancia relativa en los objetivos de la empresa, luego asignamos una medida de calificación para cada factor y una media ponderada general, por lo que obtendremos a partir de aspectos de carácter subjetivo un resultado objetivo o cuantificable

Figura 3. Matriz de enfrentamiento y ponderación de factores

Matriz de enfrentamiento y ponderación de factores

Referencia		F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6	F 7	Tota l	%
F1 Costo de alquiler de planta del proceso	F 1	1	1	1	1	1	1	1	6	24.00%
F2 Costo de materia prima	F 2	1	1	1	1	1	1	1	6	24.00%
F3 Costo de mano de obra	F 3	1	1	1	1	1	1	1	6	24.00%
F4 Costo de insumos	F 4	0	0	0	1	1	1	1	3	12.00%
F5 Costo de transporte con destino a un Puerto	F 5	0	0	0	0	1	1	1	2	8.00%
F6 Costo de Seguridad	F 6	0	0	0	0	0	1	1	1	4.00%
F7 Costo de Servicios y comunicaciones	F 7	0	0	0	0	0	1	0	1	4.00%
									25	100.00 %

Elaboración propia

Cuadro 5. Matriz de ranking de factores

Matriz de ranking de factores

Factor	Peso	GREEN BUSINESS WORLD		PLANTA DE CONGELADO DE LA UCSM		AGROMAR GROUP	
		(Arequipa)		(Arequipa)		(Lima)	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
F1 Costo de alquiler de planta de proceso	24%	8	1.92	9	2.16	7	1.68
F2 Costo de materia prima	24%	7	1.68	7	1.68	8	1.92
F3 Costo de mano de obra	24%	8	1.92	8	1.92	7	1.68
F4 Costo de insumos	12%	8	0.96	8	0.96	8	0.96
F5 Costo de transporte con destino a un Puerto	8%	9	0.72	9	0.72	8	0.64
F6 Costo de Seguridad	4%	8	0.32	8	0.32	8	0.32
F7 Costo de Servicios y comunicaciones	4%	8	0.32	8	0.32	8	0.32
TOTAL	1000 %		7.84		8.08		7.52

Elaboración propia

Adicionalmente, se realiza un análisis de cada factor:

F1 Costo de alquiler de planta del proceso

En este proyecto consideramos, el alquiler de tres plantas para la producción de fresas congeladas, teniendo como opciones la ciudad de Lima y la ciudad d Arequipa

La planta de producción de Lima tiene un costo superior que las plantas de Arequipa, mientras que comparando las dos plantas de producción la planta de la universidad Católica De Santa María tiene menor costo.

F2 Costo de materia prima

A pesar que Lima tienen menor costo de materia prima, debido a que esta ciudad produce mucha mayor cantidad de fresas que la región Arequipa, Arequipa produce la cantidad necesaria para exportar dicho producto

F3 Costo de mano de obra

El costo de mano de obra en la ciudad de Arequipa es menor a la de la ciudad de Lima, así mismo la calificación es la misma en la planta de la UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA que en GREEN BUSINESS WORLD

F4 Costo de insumos

Los costos de zunchos, jabas, paletas, etc. Son los mismos en las tres plantas de producción

F5 Costo de transporte con destino a un puerto

Las plantas de producción ubicadas en la región Arequipa, están cercanas al puerto internacional denominado Puerto de Matarani, así mismo la planta de producción ubicada en Lima está cerca al puerto internacional del Callao

F6 Costo de seguridad

El costo de seguridad es el mismo sea en Arequipa o en Lima, ya que las plantas de producción están ubicadas en zonas seguras

F7 Costo de servicios y comunicaciones

Los costos de servicios y comunicaciones son los mismos en las tres plantas, ya que los costos de comunicaciones están estandarizados en ambas ciudades

Después de realizar el estudio de Guerchet podemos ver que la planta de la Universidad Católica de Santa María es la más favorable y adecuada para la producción de fresas congeladas con destino a las ciudades de Beijing y Shanghai

4.2.2. Diferenciación

4.2.2.1. Equipo profesional altamente calificado

Cuadro 6. Equipo profesional altamente calificado

Equipo profesional altamente calificado

	Fechas y límites para nuestro trabajo	gerencia brinda dirección respecto a sus expectativas	Los miembros del equipo cumplen sus compromisos	EL gerente apoya el trabajo de nuestro equipo	Existe un alto nivel de confianza entre los miembros del equipo	Tenemos objetivos claros de desempeño y un plan para alcanzarlos	Tenemos suficiente entrenamiento para ser efectivos	La comunicación es abierta y honesta	La tarea de nuestro equipo involucra y motiva a nuestro equipo	Tenemos autoridad para fijar objetivos específicos alineados con los objetivos de la gerencia	Los desacuerdos son discutidos abiertamente y efectivamente	Nuestro incluye a todas las personas involucradas	Tenemos acceso a toda la información necesaria para realizar nuestra tarea	Las decisiones clave son tomadas por consenso	Se usan habilidades activas para escuchar cuando se comunican	Las reuniones de nuestro equipo son dirigidas y efectivas	El sistema de recompensas Apoya el desempeño del equipo en lugar del desempeño individual	Los miembros están abiertos a nuevas ideas	Usamos métodos fuera de reuniones para comunicarnos	Los miembros trabajan duro por el éxito del equipo	Las relaciones con nuestros clientes son excelentes	Somos efectivos para provocar y usar ideas, la información y las opiniones de todos los miembros del equipo	Todos están claros acerca de sus roles en este equipo	Nuestro jefe de equipo hace lo que es necesario para facilitar la realización de nuestra tarea y la creación del equipo como unidad
N Válido	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	4.17	4.06	3.89	3.69	3.75	3.94	3.89	3.89	4.14	4.06	4.19	3.94	4.00	4.11	3.75	3.83	4.00	3.97	3.83	4.06	4.00	4.00	3.64	4.19
Mediana	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Moda	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3 ^a	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5
Desviación estándar	.845	.826	.747	.624	.692	.791	.747	.820	.762	.791	.749	.754	.828	.747	.692	.811	.676	.736	.697	.754	.756	.756	.683	.822
Rango	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

Elaboración propia

En este cuadro podemos observar que todas las preguntas o variables han obtenido un puntaje entre 3.60 y 4.19 por lo que según la escala nos indica según la escala que se han obtenido resultados de acuerdo y totalmente de acuerdo, aunque estos resultados también nos indica que podemos mejorar mucho, así mismo podemos ver que se tiene una media total de 3.96 de un equipo profesional altamente calificado, por lo que podemos deducir que tenemos una ventaja competitiva en este indicador

Cuadro 7. Tabla de frecuencia de equipo profesional altamente calificado

Tabla de frecuencia de equipo profesional altamente calificado

Fechas y límites para nuestro trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	10	27.8	27.8	27.8
	4	10	27.8	27.8	55.6
	5	16	44.4	44.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

La gerencia brinda dirección respecto a sus expectativas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	11	30.6	30.6	30.6
	4	12	33.3	33.3	63.9
	5	13	36.1	36.1	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Los miembros del equipo cumplen sus compromisos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	12	33.3	33.3	33.3
	4	16	44.4	44.4	77.8
	5	8	22.2	22.2	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

EL gerente apoya el trabajo de nuestro equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	14	38.9	38.9	38.9
	4	19	52.8	52.8	91.7
	5	3	8.3	8.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Existe un alto nivel de confianza entre los miembros del equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	14	38.9	38.9	38.9
	4	17	47.2	47.2	86.1
	5	5	13.9	13.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tenemos objetivos claros de desempeño y un plan para alcanzarlos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	12	33.3	33.3	33.3
	4	14	38.9	38.9	72.2
	5	10	27.8	27.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tenemos suficiente entrenamiento para ser efectivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	12	33.3	33.3	33.3
	4	16	44.4	44.4	77.8
	5	8	22.2	22.2	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

La comunicación es abierta y honesta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	14	38.9	38.9	38.9
	4	12	33.3	33.3	72.2
	5	10	27.8	27.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

La tarea de nuestro equipo involucra y motiva a nuestro equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	8	22.2	22.2	22.2
	4	15	41.7	41.7	63.9
	5	13	36.1	36.1	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tenemos autoridad para fijar objetivos específicos alineados con los objetivos de la gerencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	10	27.8	27.8	27.8
	4	14	38.9	38.9	66.7
	5	12	33.3	33.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Los desacuerdos son discutidos abiertamente y efectivamente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	7	19.4	19.4	19.4
	4	15	41.7	41.7	61.1
	5	14	38.9	38.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Nuestro equipo incluye a todas las personas involucradas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	11	30.6	30.6	30.6
	4	16	44.4	44.4	75.0
	5	9	25.0	25.0	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tenemos acceso a toda la información necesaria para realizar nuestra tarea

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	12	33.3	33.3	33.3
	4	12	33.3	33.3	66.7
	5	12	33.3	33.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Las decisiones clave son tomadas por consenso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	8	22.2	22.2	22.2
	4	16	44.4	44.4	66.7
	5	12	33.3	33.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Se usan habilidades activas para escuchar cuando se comunican

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	14	38.9	38.9	38.9
	4	17	47.2	47.2	86.1
	5	5	13.9	13.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Las reuniones de nuestro equipo son dirigidas y efectivas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	15	41.7	41.7	41.7
	4	12	33.3	33.3	75.0
	5	9	25.0	25.0	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

El sistema de recompensas Apoya el desempeño del equipo en lugar del desempeño individual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	8	22.2	22.2	22.2
	4	20	55.6	55.6	77.8
	5	8	22.2	22.2	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Los miembros están abiertos a nuevas ideas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	10	27.8	27.8	27.8
	4	17	47.2	47.2	75.0
	5	9	25.0	25.0	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Usamos métodos fuera de reuniones para comunicarnos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	12	33.3	33.3	33.3
	4	18	50.0	50.0	83.3
	5	6	16.7	16.7	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Los miembros trabajan duro por el éxito del equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	9	25.0	25.0	25.0
	4	16	44.4	44.4	69.4
	5	11	30.6	30.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Las relaciones con nuestros clientes son excelentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	10	27.8	27.8	27.8
	4	16	44.4	44.4	72.2
	5	10	27.8	27.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Somos efectivos para provocar y usar ideas, la información y las opiniones de todos los miembros del equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	10	27.8	27.8	27.8
	4	16	44.4	44.4	72.2
	5	10	27.8	27.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Todos están claros acerca de sus roles en este equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	17	47.2	47.2	47.2
	4	15	41.7	41.7	88.9
	5	4	11.1	11.1	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Nuestro jefe de equipo hace lo que es necesario para facilitar la realización de nuestra tarea y la creación del equipo como unidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	9	25.0	25.0	25.0
	4	11	30.6	30.6	55.6
	5	16	44.4	44.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Cuadro 8. Estadística descriptiva del trato diferenciado al cliente

Estadística descriptiva de Equipo Profesional Altamente Calificado

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Fechas y límites para nuestro trabajo	36	3	5	4.17	.845
La gerencia brinda dirección respecto a sus expectativas	36	3	5	4.06	.826
Los miembros del equipo cumplen sus compromisos	36	3	5	3.89	.747
EL gerente apoya el trabajo de nuestro equipo	36	3	5	3.69	.624
Existe un alto nivel de confianza entre los miembros del equipo	36	3	5	3.75	.692
Tenemos objetivos claros de desempeño y un plan para alcanzarlos	36	3	5	3.94	.791
Tenemos suficiente entrenamiento para ser efectivos	36	3	5	3.89	.747
La comunicación es abierta y honesta	36	3	5	3.89	.820
La tarea de nuestro equipo involucra y motiva a nuestro equipo	36	3	5	4.14	.762
Tenemos autoridad para fijar objetivos específicos alineados con los objetivos de la gerencia	36	3	5	4.06	.791
Los desacuerdos son discutidos abiertamente y efectivamente	36	3	5	4.19	.749
Nuestro equipo incluye a todas las personas involucradas	36	3	5	3.94	.754
Tenemos acceso a toda la información necesaria para realizar nuestra tarea	36	3	5	4.00	.828
Las decisiones clave son tomadas por consenso	36	3	5	4.11	.747

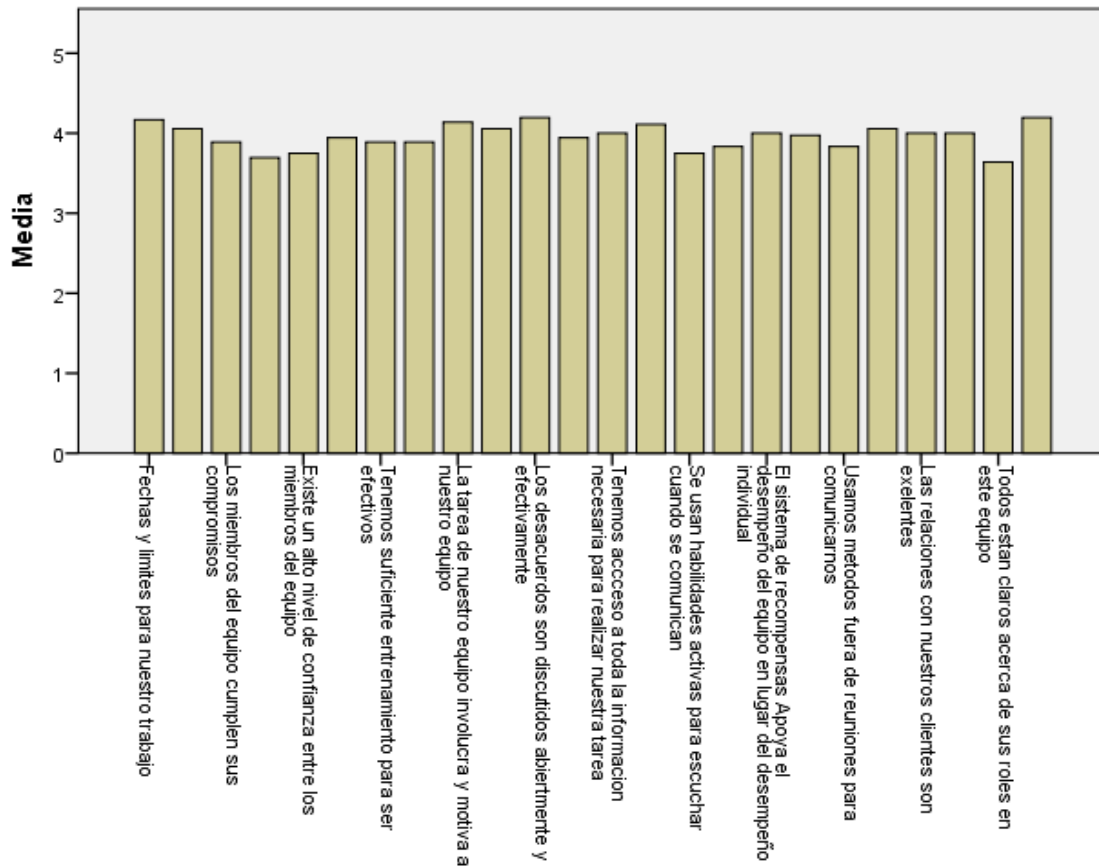
Se usan habilidades activas para escuchar cuando se comunican	36	3	5	3.75	.692
Las reuniones de nuestro equipo son dirigidas y efectivas	36	3	5	3.83	.811
El sistema de recompensas Apoya el desempeño del equipo en lugar del desempeño individual	36	3	5	4.00	.676
Los miembros están abiertos a nuevas ideas	36	3	5	3.97	.736
Usamos métodos fuera de reuniones para comunicarnos	36	3	5	3.83	.697
Los miembros trabajan duro por el éxito del equipo	36	3	5	4.06	.754
Las relaciones con nuestros clientes son excelentes	36	3	5	4.00	.756
Somos efectivos para provocar y usar ideas, la información y las opiniones de todos los miembros del equipo	36	3	5	4.00	.756
Todos están claros acerca de sus roles en este equipo	36	3	5	3.64	.683
Nuestro jefe de equipo hace lo que es necesario para facilitar la realización de nuestra tarea y la creación del equipo como unidad	36	3	5	4.19	.822
N válido (por lista)	36				

Elaboración propia

De 36 personas encuestadas en la empresa la calificación mínima de la escala de Likert que dieron es de 3, mientras que la máxima es de 5

Figura 4. Gráfico de barras de equipo profesional altamente calificado

Gráfico de barras de equipo profesional altamente calificado



Elaboración propia



4.2.2.2. Trato diferenciado al cliente

Cuadro 9. Trato diferenciado al cliente

Trato diferenciado al cliente

	Calificación de cortesía y trato con los colaboradores	Rapidez de entrega del producto	Calificación de la limpieza de la empresa	calidad del producto recibido	Relación precio/calidad	tiempo de espera	Nivel de eficacia	Nivel de eficiencia	Probabilidades de recomendación	personal se muestra dispuesto a ayudar	Trato del personal es considerado y amable	El personal da imagen de estar totalmente calificado para las tareas a realizar	El personal da una imagen de honestidad y confianza
N Válido	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	3.83	4.03	4.17	3.97	3.92	3.97	4.14	3.92	3.92	3.94	4.03	4.06	4.08
Mediana	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Moda	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4
Desviación estándar	.697	.609	.609	.774	.841	.845	.723	.770	.841	.754	.736	.674	.770
Rango	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

Elaboración propia

Según este cuadro la media de los resultados esta entre 3.83 y 4.17 por lo que según la escala nos indica que la calificación según la escala de Likert se encuentra entre regular y bueno, así mismo podemos deducir que en este indicador, se tiene mucho que mejorar. Así mismo se obtiene una media total de 3.99 de trato diferenciado al cliente por lo que podemos deducir que tenemos una ventaja competitiva en este indicador.

Cuadro 10. Tabla de frecuencia de trato diferenciado al cliente.

Tabla de frecuencia de trato diferenciado al cliente

Califican de cortesía y trato con los colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	12	33.3	33.3	33.3
	4	18	50.0	50.0	83.3
	5	6	16.7	16.7	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Rapidez de entrega del producto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	6	16.7	16.7	16.7
	4	23	63.9	63.9	80.6
	5	7	19.4	19.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Calificación de la limpieza de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	4	11.1	11.1	11.1
	4	22	61.1	61.1	72.2
	5	10	27.8	27.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

calidad del producto recibido

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	11	30.6	30.6	30.6
	4	15	41.7	41.7	72.2
	5	10	27.8	27.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Relación precio/calidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	14	38.9	38.9	38.9
	4	11	30.6	30.6	69.4
	5	11	30.6	30.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

tiempo de espera

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	13	36.1	36.1	36.1
	4	11	30.6	30.6	66.7
	5	12	33.3	33.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Nivel de eficacia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	7	19.4	19.4	19.4
	4	17	47.2	47.2	66.7
	5	12	33.3	33.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Nivel de eficiencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	12	33.3	33.3	33.3
	4	15	41.7	41.7	75.0
	5	9	25.0	25.0	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Probabilidades de recomendación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	14	38.9	38.9	38.9
	4	11	30.6	30.6	69.4
	5	11	30.6	30.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Personal se muestra dispuesto a ayudar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	11	30.6	30.6	30.6
	4	16	44.4	44.4	75.0
	5	9	25.0	25.0	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Trato del personal es considerado y amable

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	9	25.0	25.0	25.0
	4	17	47.2	47.2	72.2
	5	10	27.8	27.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

El personal da imagen de estar totalmente calificado para las tareas a realizar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	7	19.4	19.4	19.4
	4	20	55.6	55.6	75.0
	5	9	25.0	25.0	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

El personal da una imagen de honestidad y confianza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	9	25.0	25.0	25.0
	4	15	41.7	41.7	66.7
	5	12	33.3	33.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Cuadro 11. Estadística descriptiva de trato diferenciado al cliente

Estadística descriptiva de trato diferenciado al cliente

Estadísticos descriptivos

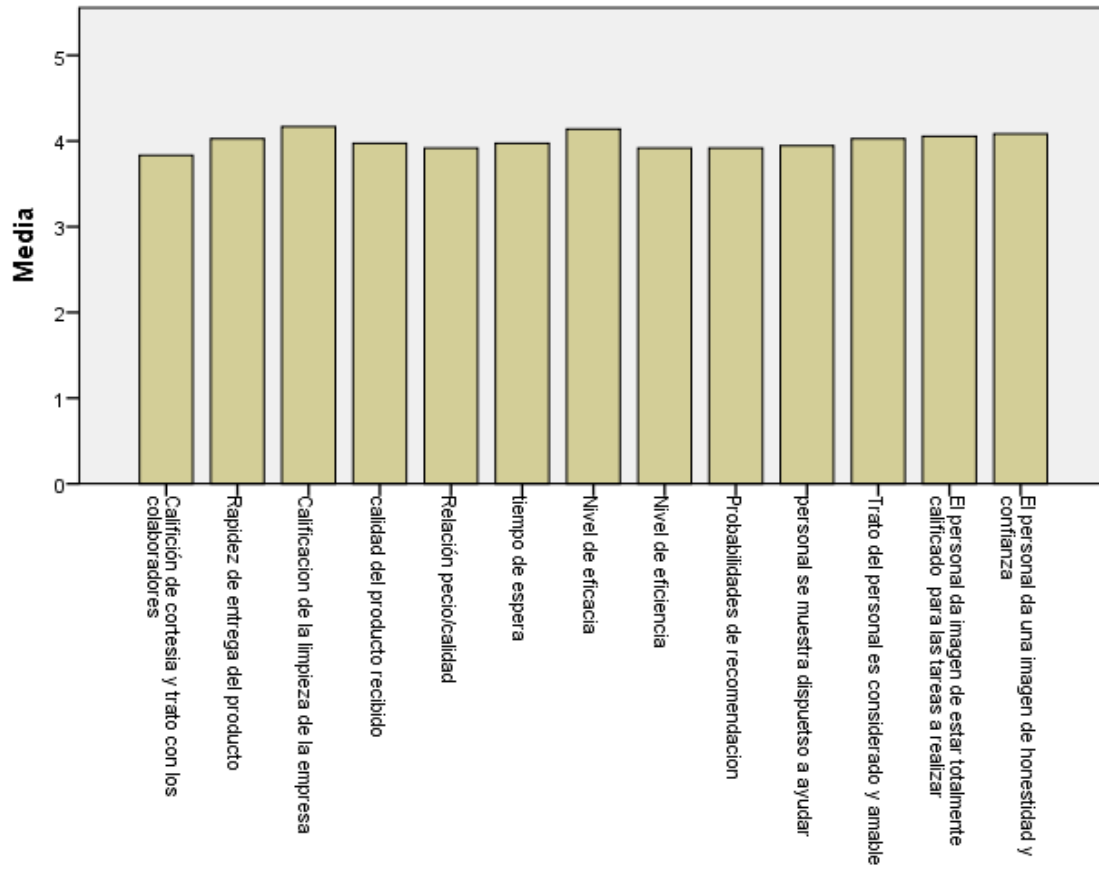
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Calificación de cortesía y trato con los colaboradores	36	3	5	3.83	.697
Rapidez de entrega del producto	36	3	5	4.03	.609
Calificación de la limpieza de la empresa	36	3	5	4.17	.609
Calidad del producto recibido	36	3	5	3.97	.774
Relación precio/calidad	36	3	5	3.92	.841
Tiempo de espera	36	3	5	3.97	.845
Nivel de eficacia	36	3	5	4.14	.723
Nivel de eficiencia	36	3	5	3.92	.770
Probabilidades de recomendación	36	3	5	3.92	.841
Personal se muestra dispuesto a ayudar	36	3	5	3.94	.754
Trato del personal es considerado y amable	36	3	5	4.03	.736
El personal da imagen de estar totalmente calificado para las tareas a realizar	36	3	5	4.06	.674
El personal da una imagen de honestidad y confianza	36	3	5	4.08	.770
N válido (por lista)	36				

Elaboración propia

De 36 clientes de un trato diferenciado al cliente, la calificación mínima que dieron según la escala de Likert es de 3, mientras que la máxima es de 5

Figura 5. Gráfico de barras de trato diferenciado al cliente.

Gráfico de Barras de trato diferenciado al cliente



Elaboración propia



4.2.2.3. Calidad

²⁹Certificados

Los certificados que se nombran y detallan a continuación son necesarios y obligatorios para obtener una buena calidad de fresas congeladas de exportación a China.

Ya que se deseó realizar la producción de fresas congeladas de exportación con la mejor calidad posible, fue fundamental tener una mano de obra muy bien calificada, así como trabajar con la mejor materia prima posible de fresa, obteniendo así productos de exportación

El detalle de los certificados obligatorios para obtener una buena calidad de exportación de productos se explica a continuación:

- **Certificado fitosanitario del lugar de producción:** Certificado entregado por SENASA, institución Peruana, donde se indica que la fresa congelada no tiene plagas de cuarentena, así mismo elimina el riesgo de esparcir plagas mediante la exportación de fresas congeladas a China. Mediante este certificado se tiene como objetivo alinearse a las reglas fitosanitarias de China.
- **El Certificado de Origen:** Certificado entregado por la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, siendo una institución delegada por el MINCETUR (Ministerio de comercio exterior y turismo).

Certificado mediante el cual manifestamos mediante juramento que nuestras fresas congeladas de exportación han cumplido con las normas de origen Peruanas, este certificado es imprescindible para que el importador chino pueda nacionalizar las fresas congeladas de exportación

Ahora ya que para obtener una ventaja competitiva en cuanto calidad, no significa tener certificados obligatorios, sino algo que nos diferencie de los demás, obtendremos 2 certificados voluntarios más para así obtener una ventaja competitiva en nuestro producto de exportación, es así que vemos como certificados adicionales los siguientes:

- **Certificado sanitario oficial para exportación:**

²⁹ CARDENAS SALAS, JANUZ JAIME (2016). *Identificación de oportunidad de exportación de fresas congeladas de la región Arequipa al mercado de China para los años 2015- 2019*. Universidad Católica de Santa María

Documento entregado por DIGESA (Dirección general de salud ambiental), donde señala que un determinado lote de fresa congelada de exportación es apto para consumo humano, ya que han cumplido con determinados requisitos sanitarios.

- **Certificado de libre comercialización:** Documento entregado por DIGESA, (Dirección general de salud ambiental), mediante el cual se indica que la fresas congeladas de exportación son producidas en una empresa que cumple con el Reglamento de Vigilancia y Control Sanitario de Bebidas y Alimentos.

4.2.2.4. Innovación

Se puede indicar que el futuro se basa cada vez menos en el pasado, y en la era actual de innovación en la cual nos encontramos, las empresas que no puedan innovar o cambiarse así mismas desaparecerán

La innovación del producto no significa sacar un nuevo producto o ser diferente, la innovación de producto significa crear un nuevo producto que les encante a nuestros consumidores

EL tipo de innovación que se propuso realizar es innovación del producto, donde queríamos tener en el mercado una mejora de nuestro producto que fue fresas congeladas de exportación con adición de azúcar de Panela o azúcar integral, este producto de exportación mejorado se justifica ya que el mundo se está orientando cada vez más por productos de calidad y saludables, especialmente al mercado al cual nos queremos dirigir

La empresa de exportación consideró y exporto fresas congeladas con adición de azúcar con la partida arancelaria número 0811101000

Se propuso realizar una innovación del producto de exportación con adición de azúcar de panela con la misma partida arancelaria.

Esta forma de innovación se le denomina innovación de adición, ya que omitimos la adición de azúcar común y añadimos el uso de azúcar de Panela o azúcar integral, dando como resultado fresas congeladas de exportación más saludables para los consumidores chinos, específicamente a las ciudades de Beijing y Shanghai que tienen mayor poder económico

En cuanto la innovación la mano de obra y materia prima influyeron directamente a este ya que serán los factores principales que realizan el producto con el tipo de innovación y forma de innovación correspondiente

4.2.3. Enfoque

4.2.3.1. Mercado geográfico

Tabla 44. Consumo de fresas congeladas en Beijing y Shanghai (Toneladas)

Consumo de fresas congeladas en Beijing y Shanghai (Toneladas)

Datos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Importaciones (Toneladas)	196	223	251	278	305
Producción interna (Toneladas)	44	41	56	66	76
Consumo total (Toneladas)	240	264	306	344	381
Población de Mercado Real (Miles de habitantes)	702.612	724.627	748.731	774.276	799.821

Fuente: Identificación de oportunidad de exportación de fresas congeladas de la región Arequipa al mercado de China para los años 2015-2019, Januz Jaime Cárdenas Salas

Tabla 45. Importadores de Berries al alza 2013-2017

Importadores de berries al alza 2013-2017

Importadores	2013	2017	TM	Variación %
	Cantidad importada Toneladas	Cantidad importada Toneladas	Cantidad importada Toneladas	Cantidad importada Toneladas
Mundo	8285227	10249037	1963810	19.16%
China	1371663	1492651	120988	8.11%
Viet Nam	0	789515	789515	100.00%
Estados Unidos de América	940539	1152788	212249	18.41%
Hong Kong, China	600458	487320	-113138	-23.22%
Alemania	691855	778227	86372	11.10%
Rusia, Federación de	452522	403388	-49134	-12.18%
España	170368	304873	134505	44.12%
Canadá	356570	354043	-2527	-0.71%
Francia	381568	416191	34623	8.32%
Bélgica	308287	343817	35530	10.33%
Países Bajos	325937	361277	35340	9.78%
Reino Unido	204211	280866	76655	27.29%
Italia	177866	238526	60660	25.43%
Iraq	0	135279	135279	100.00%
Indonesia	78096	120809	42713	35.36%

Elaboración propia

En cuanto al mercado geográfico escogimos a las ciudades de Beijing y Shanghai ubicadas en la zona este y noreste del país asiático de China. Las importaciones y producción interna de china históricos dieron como resultado el consumo total histórico, así mismo podemos ver el aumento de número de personas o población histórica de ambas ciudades a las que estamos apuntando a exportar.

Así mismo podemos ver que China sigue siendo el principal importador de berries en el mundo, por lo cual sigue siendo un mercado atractivo para nuestro producto.

4.2.3.2. Grupo específico de consumidores

Nivel socioeconómico

Para comenzar a analizar el nivel socioeconómico al cual nos queríamos dirigir, tenemos que indicar que nivel socioeconómico es la capacidad económica y social de un individuo o una familia

En cuanto al nivel socioeconómico nos estamos orientando al mercado de nivel socioeconómico A y B de las ciudades de Beijing y Shanghai, ya que estas personas tienen mayor ingreso económico y están más preocupados por su salud, por lo que preferirán nuestros productos de exportación fresas congeladas, nuestros productos de exportación son considerados delicados ya que es un producto por el cual nuestros consumidores están dispuestos a pagar un precio superior al normal.

La mano de obra y la materia prima son calificadas de la mejor calidad por lo que orientaremos nuestro producto de exportación fresas congeladas de exportación a los niveles socioeconómicos A y B, dando como resultado que las fresas de menor calidad sean destinadas como mermas o fresas de consumo para el mercado interno.

El mercado real es decir el mercado que se captó, son todos los consumidores de China de las ciudades de Beijing y Shanghai, de edades entre 5 años a más de niveles socioeconómicos A y B que compraran el producto con un ingreso mayor a 3345 \$ en zona urbana, a su vez tienen una muy buena educación, cultura y usualmente tienen un trabajo en oficina, ventas y gerencia

³⁰Costumbres

➤ “Guanxi”

Termino que indica construir y nutrir lazos personales y no solo tener una “Relación pura de negocios”, describiendo así las redes de contactos e influencias personales.

➤ Renqing

Este término se refiere que si una persona recibe algo de otra, esta le tiene que devolver el favor.

➤ Mianzi

Significa “dignidad” o “prestigio” que tiene una persona desde el punto de vista de la sociedad, es la manera como un ciudadano chino crea reputación y adquiere credibilidad

➤ Etiqueta de comedor

Visitante que conozca tradiciones y costumbres de comedor ganara “Mianzi”

➤ Conversación y Directrices Generales

Si se va de visita a China por temas de negocio, es adecuado que se prepare en temas de cultura, historia y geografía china. Las respuestas negativas no son consideradas de buena educación, es preferible decir “No es gran problema” aunque quizás aún pueda significar “Todavía hay problemas”

En China preguntas como “¿Has comido?” o “¿Dónde has estado?” es equivalente a decir “¿Cómo estás? En Latinoamérica.

³⁰ CARDENAS SALAS, JANUZ JAIME (2016). *Identificación de oportunidad de exportación de fresas congeladas de la región Arequipa al mercado de China para los años 2015- 2019.* Universidad Católica de Santa María

➤ Comidas familiares

En las comidas familiares Chinas las personas inician de acuerdo al orden de antigüedad, tomando la señal de superior inmediato en cuanto a edad, así mismo se considera buena educación terminar toda la comida y que los niños coman igual de todos los platos de comida

➤ Acompañamientos

Los ciudadanos chinos con frecuencia beben té casi todo el día, aunque en eventos especiales chinos beben vino o licor.

➤ Costumbres chinas en la vida cotidiana

Para los ciudadanos chinos los regalos significa tener cortesía, así mismo ya que los números impares se consideran desafortunados, se envían en pares, aunque se trata de evitar el número cuatro ya que significa muerte. Vestirse de blanco y negro significa muerte y dolor por lo cual se evitan.

➤ Discurso

Las conversaciones en el país de china tienden a ser ruidosas y pareciera que están discutiendo y eso se percibe como si un dialogo fuera agradable.

➤ El invitado recibe lo mejor

EL invitado más importante recibe los alimentos más selectos, Si el visitante de honor no quiere aceptar sus deberes, se los debe delegar a la persona que se encuentre en la izquierda.

➤ Limpiar la casa

Cuando el año nuevo chino comienza, los ciudadanos chinos se encontraran en una limpieza detallada, ya que la limpieza significa dar buena suerte, así como dar paso a un mejor futuro.

➤ Dioses de puerta

Los habitantes chinos tienen como costumbre poner dioses en las puertas principales de sus hogares.

➤ Saludo de Fiesta de la Primavera

Al comenzar el año nuevo, los ciudadanos chinos prenden juegos artificiales y otros se reúnen en un templo para rezar o pedir un deseo.

➤ Cena de Año Nuevo Chino

La cena en el país chino es más libre, llena de emociones y risas, comparada con la cena de los países occidentales.

Hábitos de consumo

- Los chinos tienen la costumbre de comer más frutas y vegetales que los occidentales
- La mayoría de ciudadanos chinos tienen tres comidas al día, aunque hay ciudades donde solo tienen dos comidas al día.
- A diferencia de los occidentales en China no hay mucha relación con el tipo de comida y la hora del día, las comidas son mayormente lo mismo
- Los chinos usualmente preparan distintos platos de comida para eventos especiales
- Los chinos prefieren poner una mayor cantidad de sal a diferencia de los occidentales
- Los chinos tienen preferencia por el aceite vegetal o de soja a diferencia de los europeos.
- Los chinos tienen costumbre de comer las vísceras de los animales
- Los chinos con frecuencia toman un té caliente después de la comida
- Los chinos tienen preferencia por los alimentos de soja
- A los chinos les agrada más los alimentos cocinados, a diferencia de los Nipones
- Los ciudadanos chinos tienen la costumbre de realizar terapias o curaciones por medio de la comida China.

Tendencias de los alimentos

- La conciencia de salud de los ciudadanos chinos esta en continuo incremento, es así que tienen tendencia a consumir alimentos bajos en grasa y azúcar, dando como resultado el incremento de consumo de comida empaquetada saludable, natural y de calidad.
- Debido a que un gran porcentaje de ciudadanos tiene diabetes, está teniendo el incremento de consumo de productos saludables
- Ya que en china sucedieron diversas crisis alimentarias, esto tuvo como consecuencia la pérdida de confianza en los mismos, prefiriendo el consumo de productos importados
- Los consumidores urbanos tienden a consumir el doble de frutas que las personas de la zona rural, así mismo los ciudadanos del este de China(Beijing y Shanghai) tienden a consumir el doble que las personas del oeste de China
- Los factores como incremento de los ingresos de los ciudadanos chinos y la presión por su tiempo, estimulan el consumo de alimentos saludables y refrigerados
- Los ciudadanos chinos tienen preferencia por la compra en supermercados e hipermercados, especialmente en la zona este de China
- Los consumidores a los cuales nos queremos enfocar, son personas que tienen un alto sentido de cuidado por la salud, consumiendo alimentos saludables con calorías mínimas, teniendo en su dieta diaria el mayor consumo de frutas y verduras, así como tener una tendencia a hacer ejercicios físicos.
- Estos tipos de consumidores tienen como característica principal, una personalidad triunfadora y ambiciosa, ya que gustan de marca, imagen y status quo
- Sea cual sea el estado civil o número de hijos, el consumo de nuestro producto significa un cuidado por la salud. Es por estos motivos que tanto las personas con o sin familia consuman fresas congeladas de exportación.

4.2.3.3. Línea de productos o especialización

4.2.3.3.1 Tipo de producto

Nuestro producto de fresas congeladas de exportación es de consumo ya que está destinado al consumo personal de las familias.

Así mismo está clasificado como un producto tangible ya que no es un servicio, sino un producto de consumo.

En cuanto a la clasificación de los productos de consumo nuestro producto de exportación son bienes de especialidad ya que son productos por los cuales los compradores están dispuestos a hacer un esfuerzo especial de compra a su vez son consumos de bienes no duraderos ya que se consumen rápidamente, la mano de obra y materia prima son esenciales para producir este tipo de productos de exportación

4.2.3.3.2 ³¹Análisis de la competencia. (Estacionalidad de la producción)

La mayoría de países que exportan fresa congelada, producen fresas en meses distintos a los de la cosecha peruana, es por este motivo que las fresas peruanas tienen cierta ventaja en los meses de Octubre a Enero, meses en los que la producción del hemisferio norte se contrae o disminuye.

Hay que tener en cuenta que Chile es nuestra principal competencia directa, ya que producen fresas en la misma estación que las fresas Peruanas.

A continuación realizaremos un estudio sobre los países competidores de fresas

Comunidad Europea

Los productores de fresas congeladas de la zona Euro que exportan a China no se consideran competidores directos, produciendo en contra estación de la zona Peruana.

Marruecos

Marruecos es el principal exportador de fresas congeladas a China, esta se caracteriza por su bajo precio. Tampoco es considerado competidor directo ya que producen en época distinta a las fresas peruanas.

³¹ CARDENAS SALAS, JANUZ JAIME (2016). *Identificación de oportunidad de exportación de fresas congeladas de la región Arequipa al mercado de China para los años 2015- 2019.* Universidad Católica de Santa María

México

México no se considera un competidor directo por sus meses de producción de fresas, distinta a la estación peruana, aunque hay que tener en cuenta que su mayor cualidad es que son fresas de gran calidad a nivel mundial.

Egipto

Este país es uno de los principales proveedores de fresas a China, pero no es competidor directo de las fresas peruanas porque tienen distinta estación de producción.

En las últimas temporadas aumentó la cantidad de producción pero la producción son cada vez más cortas en tiempo de producción.

Las fresas de Egipto se caracterizan por ser baratas, pero su principal competidor es Marruecos, debido a que producen en la misma estación y tienen precios similares.

Debido a que las condiciones meteorológicas en Egipto son días soleados, hacen que el desarrollo de la fresa sea muy rápido, produciendo en promedio 42.8 toneladas por hectárea.

Chile

Chile es el principal competidor, ya que produce fresas en la misma estación que Perú, y tiene además TLC con China.

La creación de consorcios facilita el intercambio de información con los agentes participantes en el sector, teniendo como fin, querer optimizar los procesos de comercialización, compartir gastos, aumentar la oferta, así como el ingreso de recursos financieros.

Chile debe tener cuidado con los costos para no incrementarlos y como consecuencia no aumentar el precio final, optimizando de esta manera la cadena de comercialización

Figura 6. Estacionalidad de la producción de fresa de países competidores

Estacionalidad de la producción de fresa de países competidores

	En	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Set	Oct	Nov	Dic
³² <u>Perú</u>												
³³ <u>Chile</u>												
³⁴ <u>Egipto</u>												
³⁵ <u>Marruecos</u>												
³⁶ <u>USA</u>												
³⁷ <u>México</u>												
³⁸ <u>Unión Europea</u>												

Fuente: Identificación de oportunidad de exportación de fresas congeladas de la región Arequipa al mercado de China para los años 2015-2019, Januz Jaime Cardenas Salas

³² 2010. Fresa (fragaria ananassa). Universidad nacional Agraria la Molina. Página 10. Obtenido el 20 de agosto en [http://www.lamolina.edu.pe/siglo21/marzo/Fresa%20\(Fragaria%20vesca\)3.pdf](http://www.lamolina.edu.pe/siglo21/marzo/Fresa%20(Fragaria%20vesca)3.pdf)

³³ 2012. Estudio del mercado mundial de la fresa y los frutos rojos. Juntadeandalucia. Página 16. Obtenido el 20 de Agosto del 2015 en

http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/portal/export/sites/default/comun/galerias/galeriaDescargas/cap/servicio-estadisticas/Estudios-e-informes/agricultura/cultivos-hortícolas/fresa/Consult_M_fresa_presentacixn_mod_ult.pdf

³⁴ 2012. Estudio del mercado mundial de la fresa y los frutos rojos. Juntadeandalucia. Página 16. Obtenido el 20 de Agosto del 2015 en

http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/portal/export/sites/default/comun/galerias/galeriaDescargas/cap/servicio-estadisticas/Estudios-e-informes/agricultura/cultivos-hortícolas/fresa/Consult_M_fresa_presentacixn_mod_ult.pdf

³⁵ Appeltans Philippe. 2012. Strawberries in Europe. VBT. Página 14. Obtenido el 20 de Agosto del 2015 en http://www.hoogstraten.eu/www/data/congress-presentations/04_strawberries_in_europe_philippe_appeltans.pdf

³⁶ 2013. Plan de negocios de fresa. Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola. Página 13. Obtenido el 20 de Agosto del 2015 en <https://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIO%20FRESA%20diciembre.pdf>

³⁷ 2013. Plan de negocios de fresa. Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola. Página 13. Obtenido el 20 de Agosto del 2015 en <https://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIO%20FRESA%20diciembre.pdf>

³⁸ 2013. Seasonal calendar for fruits and vegetables. aid infodienst, Bonn/Germany. Página 3. Obtenido el 20 de Agosto del 2015 en http://na-nu.com/terfloth.org/Kitchen/Season_Cal.pdf

Conclusiones

- Después de realizar diversos estudios, podemos observar que nuestra empresa ha creado ventajas competitivas a lo largo de los 5 años mediante la productividad de fresas congeladas de exportación.
- La producción de exportación durante los 5 años que duro el proyecto es de 96 TM, 223 TM, 251 TM, 278 TM, y 305 TM, mientras que las ventas totales por la exportación de fresas congeladas a las ciudades de Beijing y Shanghai fueron S/ 1284510, S/ 1587304, S/ 1917671, S/ 2265978, S/ 2657599, así mismo los ingresos totales fueron S/ 1326023, S/ 1623273, S/ 1958606, S/ 2312009 y S/ 2708857.
- Se puede afirmar que la productividad de mano de obra tuvo un incremento en los 5 años que duro el proyecto. Los datos se detallan a continuación:
 - ✓ La productividad del costo de mano de obra en cuanto a producción es 0.0006680, 0.0007411, 0.0007968, 0.0008621 y 0.0009140
 - ✓ La productividad del costo de mano de obra en cuanto a ventas es 4.37, 5.26, 6.10, 7.04 y 7.97
 - ✓ La productividad del costo de mano de obra en cuanto a ingresos totales es 4.51, 5.38, 6.23, 7.18 y 8.12
 - ✓ La productividad del tiempo de mano de obra en cuanto a producción es 0.0006, 0.0006, 0.0006 y 0.0006
 - ✓ La productividad del tiempo de mano de obra en cuanto a ventas es 3.8, 4.2, 4.7, 4.5 y 4.9.
 - ✓ La productividad del tiempo de mano de obra en Ingresos totales es 3.9, 4.3, 4.8, 4.6 y 5.0
 - ✓ La productividad de los números de trabajadores en producción es 7.27, 7.71, 7.59, 7.93 y 8.02
 - ✓ La productividad de los números de trabajadores ventas es 47574, 54735, 58111, 64742 y 69937
 - ✓ La productividad de los números de trabajadores e ingresos totales 49112, 55975, 59352, 66057, 71286
- Se puede afirmar que la productividad de materia prima tuvo un incremento en los 5 años que duro el proyecto. Los datos se detallan a continuación:
 - ✓ La productividad del costo de la materia prima en cuanto a producción 0.00055, 0.00068, 0.00080, 0.00093, 0.00105

- ✓ La productividad del costo de la materia prima en cuanto a ventas 3.63, 4.83, 6.16, 7.59, 9.19
 - ✓ La productividad del costo de la materia prima en ingresos totales 3.75, 4.94, 6.29, 7.74, 9.37
 - ✓ La productividad de las mermas de la materia prima en cuanto a ventas 112501, 122172, 131644, 140380, 150007.
 - ✓ La productividad de las mermas de la materia prima en cuanto a ingresos totales 116137, 124940, 134454, 143232, 152901
- Después de realizar un análisis de producción y costo marginal se puede afirmar que si se han producido economías de escala, dando como resultado la disminución de los costos por tonelada de S/ 3299, S/ 2820, S/ 2498, S/ 2235, S/ 2042 en los cinco años respectivamente.
 - Se puede apreciar también que se ha producido un efecto experiencia en cada año debido a la disminución del tiempo a 20251 seg/kg, 22467 seg/kg, 24620 seg/kg, 30220 seg/kg, 32834 seg/kg en cada año.
 - Después de realizar un estudio de Guerchet se puede apreciar que la mejor localización es la planta de congelado de la Universidad Católica de Santa María.
 - Después de realizar un breve cuestionario a los colaboradores de la empresa se puede afirmar que la empresa posee una ventaja competitiva en cuanto a un equipo profesional altamente desarrollado.
 - Después de realizar un cuestionario a los clientes de las ciudades de Beijing y Shanghai podemos afirmar que la empresa posee una ventaja competitiva de un trato diferenciado al cliente.
 - Se puede afirmar que en cuanto calidad nuestro producto tiene una ventaja competitiva al obtener los certificados obligatorios: certificado fitosanitario y certificado de origen, así como los voluntarios: certificado sanitario, así como el certificado de libre comercialización.
 - La innovación propuesta de añadir Azúcar de Panela o Azúcar Integral, en vez de azúcar común fue la ideal en los años del proyecto.
 - En cuanto al consumo total del mercado geográfico se puede afirmar que se incrementó de 240 TM , 264 TM, 306 TM, TM 344, TM 381 respectivamente, mientras que el mercado real aumentó de 702612, 724627, 748731, 774276, 799821 personas, respectivamente.

- En cuanto al grupo específico de consumidores nos orientamos al nivel socioeconómico A y B de las ciudades de Beijing y Shanghai, en cuanto a las costumbres y hábitos de consumo se puede afirmar que los ciudadanos chinos tienen una creciente conciencia de salud por la vida saludable ingiriendo cada vez más frutas y verduras, con bajos niveles de grasa y azúcar
- El tipo de producto del que se realiza la exportación es un producto de consumo, tangible, bien de especialidad y no duradero.
- Después de realizar un estudio a la estacionalidad de la producción se puede afirmar que nuestra principal competencia es Chile, que nos lleva ventaja en cuanto a desarrollo comercial.



Recomendaciones

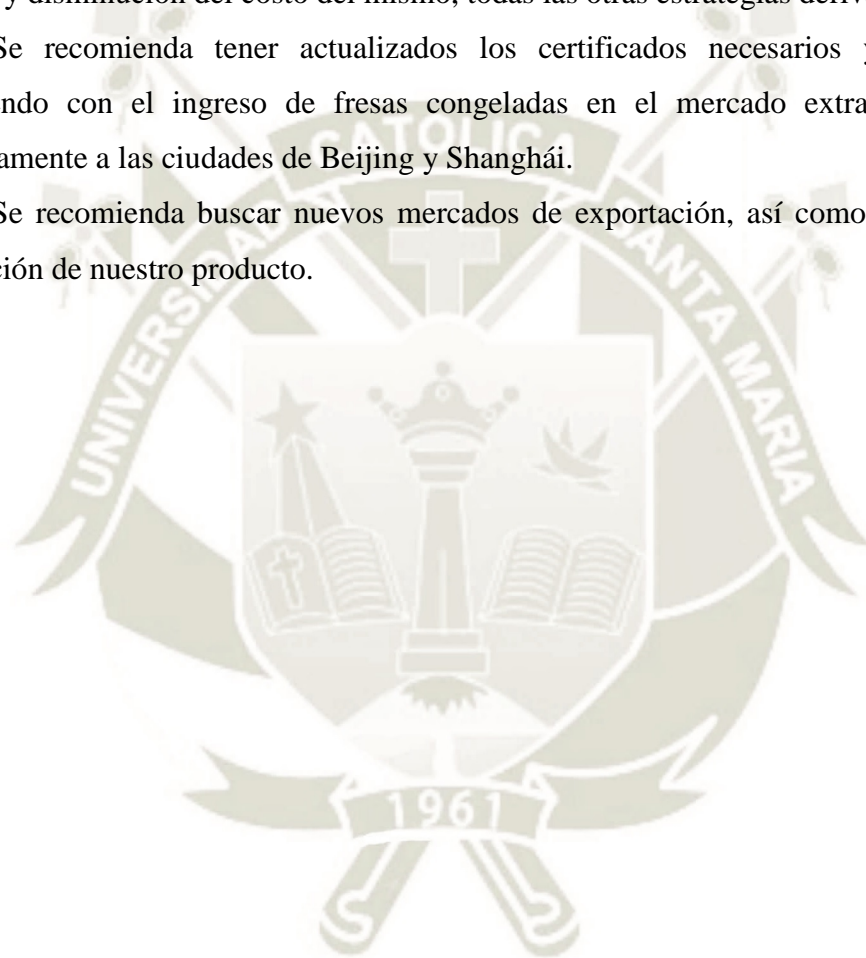
-Se recomienda con las mermas realizar en el futuro frutos secos, y ahí poder maximizar los beneficios de la empresa.

-Se recomienda ampliar el estudio mediante el capital humano, que incluyen el personal administrativo.

-Se recomienda aumentar la productividad, mediante el incremento de precio del producto y disminución del costo del mismo, todas las otras estrategias derivan de estas.

-Se recomienda tener actualizados los certificados necesarios y recomendados favoreciendo con el ingreso de fresas congeladas en el mercado extranjero de China, específicamente a las ciudades de Beijing y Shanghai.

-Se recomienda buscar nuevos mercados de exportación, así como otras formas de presentación de nuestro producto.



Bibliografía

Tesis

Cárdenas Salas, Januz Jaime, (2016). Identificación de oportunidad de exportación de fresas congeladas de la región Arequipa al mercado de China para los años 2015-2019 Universidad Católica de Santa María.

Libros

Alfaro Beltran, Fernando y Alfaro Escolar, Monica. (2014) Diagnósticos de Productividad por Multimomentos (Segunda edición) Barcelona, España: Editorial Marcombo

Arboleada López, Sergio Andrés y Serna Gutiérrez Elizabeth (2017). Presupuesto y programación de obras (Segunda edición). Medellín Colombia. Sello editorial Fondo editorial ITM

Cárdenas Antunez, Ricardo Joel (2016). Análisis del consumidor: Editorial digital UNID.

Chiavenato Idalberto.(2011) Administración de recursos humanos (Novena edición) México: Editorial Mc GrawHill

E. Porter, Michael. (2015) Ventaja competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior(Segunda edicion reformada)Mexico: Editorial Continental

Fisico Muñoz, Maria del Valle (2016) Economía de la empresa: Editorial editex

Hernandez, R. (s.f.). Metodología de la investigación (sexta edicion ed.). Mexico: MCgraw Hill.

Huesca Rodríguez Cecilia (2014) Comercio internacional. (Primera edicion). Mexico: Red tercer milenio

Kotler, Philip y Lane Keller, Kevin (2016). Dirección de marketing (Décimo quinta edición) México: Editorial Pearson Education

Lavados montes, Hugo. Massas Abud, Carlos. Berrios Arroyo, Ramon.(2016) Inroduccion al analisis microeconomico.México: Cengage Learning.

Lacalle Garcia, Guillermo (2018) Operaciones administrativas de compraventa. España: Editorial Editex.

Martinez Valverde, Jose Fulgencio (2017) Marketing internacional. España: Ediciones paraninfo

Maletta, Hector (2009) Metodología y técnica de la producción científica (primera edicion.). Lima, Perú.Centro de investigacion de Universidad del Pacifico

Notre Dame, Krajewski (2015). Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis (Quinta edición) México: Editorial Pearson Education

Palomo Martinez Maria (2015). Atención al cliente. España: Ediciones Paraninfo

Porter Michael. (2015) Estrategia Competitiva. Tecnicas para el analisis de los sectores industriales y de la competencia.(Segunda Edicion Reformada). Mexico: Ediciones pirámide

Rodriguez Vega, Veronica (2017). Empresa y Administración: Madrid España: Editorial Editex

Sapag Chain, Nassir (2014) Preparación y evaluación de proyectos (Quinta edición) Colombia: Editorial McGrawHill Interamericana

Secilio, Gustavo. (2015). La Calidad en Alimentos Como Barrera Para- arancelaria: Oficina de Cepal en Buenos Aires

Documentos y Páginas web

Economia Simple.Net. Definición de materia prima. Recuperado el 7 de Agosto del 2018 de <https://www.economiasimple.net/glosario/materia-prima>

El País. Negocios (2018) Los factores que permiten incrementar la productividad. Recuperado el miércoles 8 de Agosto del 2018

Galizia Desire, SMEmpresario social media. Eficacia + Eficiencia = Efectividad. Recuperado el 7 de Agosto del 2018 de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>

Riquelme, Matias. Teoría de la ventaja competitiva. Recuperado el 8 de Agosto del 2018

Schuster, Alberto. La imperiosa necesidad de incrementar la productividad inclusiva recuperado el miércoles 8 de agosto del 2018

Thomson, Ivan. Definición de venta. Recuperado el 7 de Agosto del 2018 de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>

ANEXOS

Figura 7. Cuestionario de equipo profesional altamente calificado

Cuestionario de equipo profesional altamente calificado

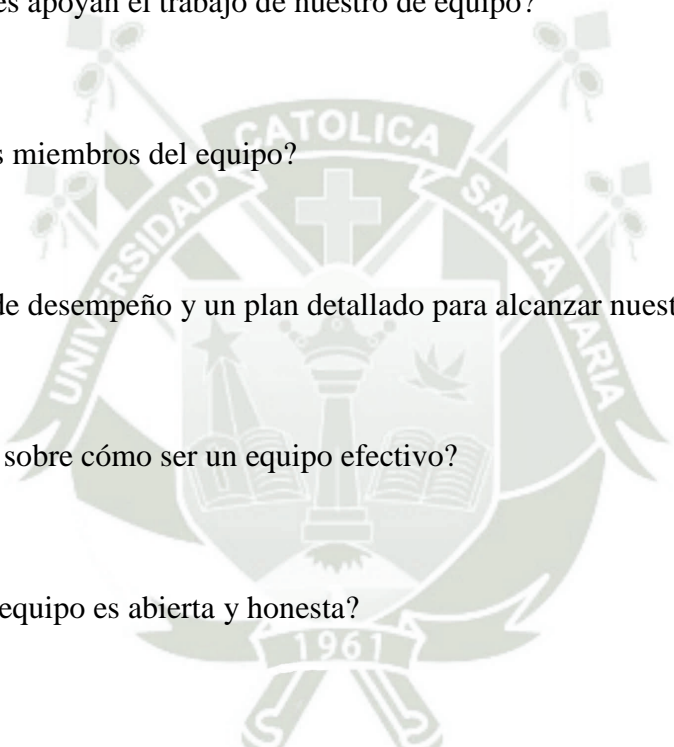
1. ¿Fijamos fechas y límites de tiempo claros para nuestro trabajo?

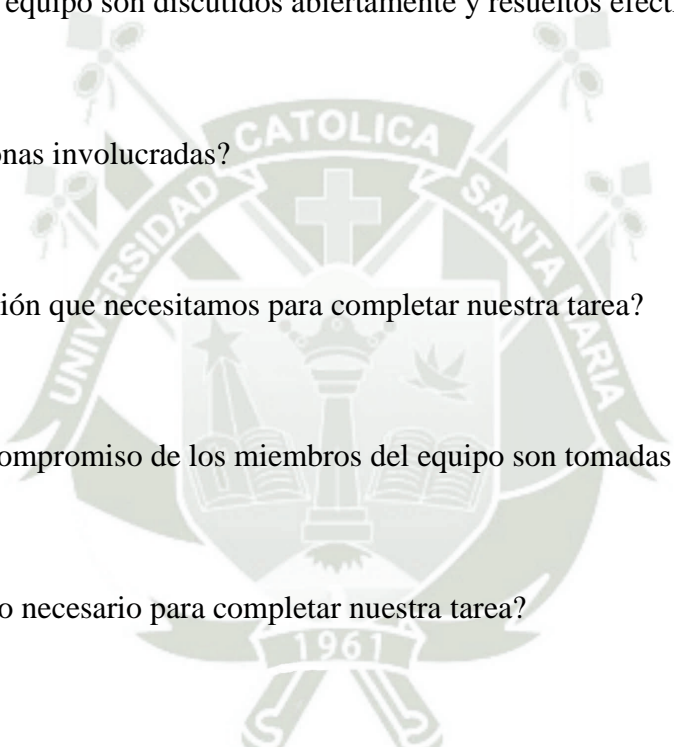
2. ¿La gerencia le brinda a nuestro equipo una dirección clara respecto a sus expectativas hacia el equipo?

3. ¿Los miembros del equipo cumplen con sus compromisos?

4. ¿Hemos establecido relaciones efectivas con grupos de apoyo y otras personas quienes son críticas para nuestro éxito?

	TOTAL DESACUERDO	DESACUERDO	NEUTRAL	ACUERDO	TOTAL ACUERDO
	1	2	3	4	5
1. ¿Fijamos fechas y límites de tiempo claros para nuestro trabajo?	1	2	3	4	5
2. ¿La gerencia le brinda a nuestro equipo una dirección clara respecto a sus expectativas hacia el equipo?	1	2	3	4	5
3. ¿Los miembros del equipo cumplen con sus compromisos?	1	2	3	4	5
4. ¿Hemos establecido relaciones efectivas con grupos de apoyo y otras personas quienes son críticas para nuestro éxito?	1	2	3	4	5

- 
5. ¿Los gerentes de departamentos funcionales apoyan el trabajo de nuestro de equipo? 1 2 3 4 5
6. ¿Existe un alto nivel de confianza entre los miembros del equipo? 1 2 3 4 5
7. ¿Tenemos un conjunto claro de objetivos de desempeño y un plan detallado para alcanzar nuestros objetivos? 1 2 3 4 5
8. ¿Hemos recibido suficiente entrenamiento sobre cómo ser un equipo efectivo? 1 2 3 4 5
9. ¿La comunicación entre los miembros del equipo es abierta y honesta? 1 2 3 4 5
10. ¿La tarea de nuestro equipo involucra y motiva los miembros de nuestro equipo? 1 2 3 4 5
11. ¿Tenemos autoridad para fijar objetivos específicos para el equipo dentro del contexto de la dirección provista por la gerencia? 1 2 3 4 5

- 
12. ¿Los desacuerdos entre los miembros del equipo son discutidos abiertamente y resueltos efectivamente? 1 2 3 4 5
13. ¿Nuestro equipo incluye a todas las personas involucradas? 1 2 3 4 5
14. ¿Tenemos acceso fácil a toda la información que necesitamos para completar nuestra tarea? 1 2 3 4 5
15. ¿Las decisiones claves que requieren el compromiso de los miembros del equipo son tomadas por consenso? 1 2 3 4 5
16. ¿Tenemos todas las herramientas y equipo necesario para completar nuestra tarea? 1 2 3 4 5
18. ¿Los miembros usan constantemente habilidades activas para escuchar cuando se comunican entre sí? 1 2 3 4 5
19. ¿Las reuniones de nuestro equipo son bien dirigidas y son efectivas? 1 2 3 4 5

20. ¿EL sistema de recompensas de la organización apoya la importancia del desempeño del equipo en lugar del desempeño individual?	1	2	3	4	5
21. ¿Los miembros están abiertos a nuevas ideas?	1	2	3	4	5
22. ¿Usamos métodos fuera de reuniones para comunicarnos entre nosotros mismos?	1	2	3	4	5
23. ¿EL sistema del reconocimiento del desempeño de la organización incluye nuestro desempeño en equipos inter funcionales?	1	2	3	4	5
24. ¿Los miembros de este equipo trabajan duro por el éxito del equipo?	1	2	3	4	5
25. ¿las relaciones con nuestros clientes son excelentes?	1	2	3	4	5
26. ¿El equipo gerencial funge como un modelo de desempeño de equipo efectivo?	1	2	3	4	5

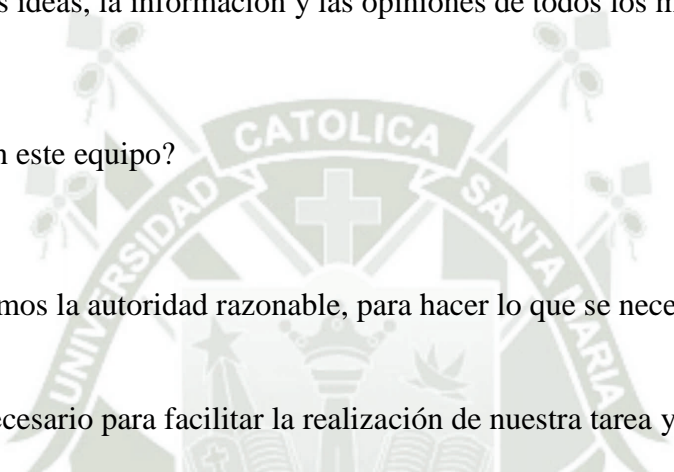
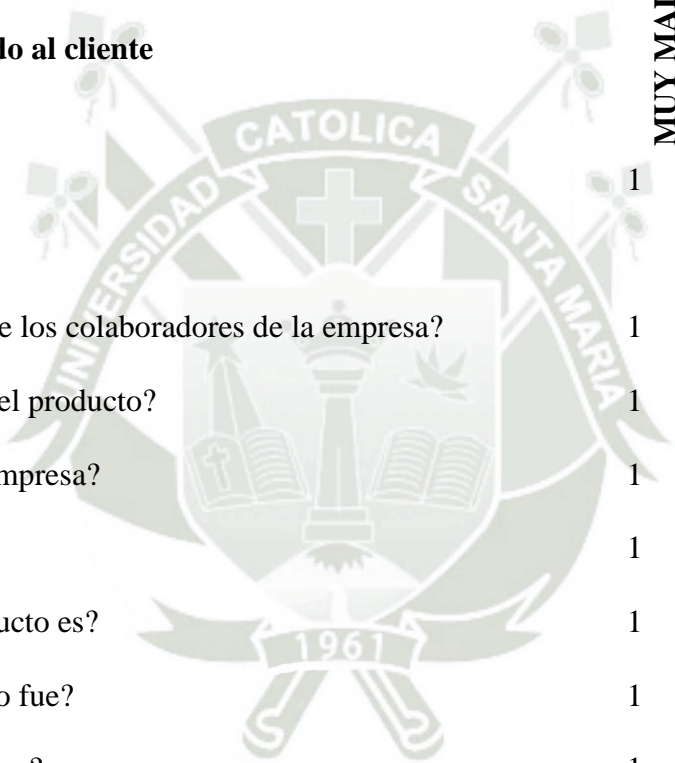
- 
27. ¿Somos efectivos para provocar y usar las ideas, la información y las opiniones de todos los miembros del equipo? 1 2 3 4 5
28. ¿Todos están claros acerca de sus roles en este equipo? 1 2 3 4 5
29. ¿Una vez fijados nuestros objetivos, tenemos la autoridad razonable, para hacer lo que se necesite para alcanzarlos? 1 2 3 4 5
30. ¿Nuestro jefe de equipo hace lo que es necesario para facilitar la realización de nuestra tarea y la creación del equipo como unidad? 1 2 3 4 5

Figura 8. Cuestionario de trato diferenciado al cliente

Cuestionario de trato diferenciado al cliente



	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
	1	2	3	4	5
1. ¿Cómo calificaría la cortesía y trato de los colaboradores de la empresa?	1	2	3	4	5
2. ¿La rapidez con la que fue entregado el producto?	1	2	3	4	5
3. ¿Cómo calificaría la limpieza de la empresa?	1	2	3	4	5
4. ¿La calidad del producto recibido es?	1	2	3	4	5
5. ¿La relación precio / calidad del producto es?	1	2	3	4	5
6. ¿El tiempo de espera para ser atendido fue?	1	2	3	4	5
7. ¿Con que nivel de eficacia lo atendimos?	1	2	3	4	5
8. ¿Con que nivel de eficiencia cumplimos con lo que nos solicitó?	1	2	3	4	5
9. ¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?	1	2	3	4	5

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 10. ¿El personal se muestra dispuesto a ayudar a las personas? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. ¿El trato del personal con los usuarios es considerado y amable? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. ¿El personal da la imagen de estar totalmente calificado para las tareas que tienen que realizar? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. ¿El personal da una imagen de honestidad y confianza? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

