



Industrial Data

ISSN: 1560-9146

iifi@unmsm.edu.pe

Universidad Nacional Mayor de San

Marcos

Perú

Buse Thorne, Eduardo; Chong Chong, Mario; Mathews Salazar, Juan Carlos
Modelo de gestión empresarial asociativo para PROACHIRKO, comunidad de Huanangui,
Perú
Industrial Data, vol. 18, núm. 2, julio-diciembre, 2015, pp. 14-19
Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Lima, Perú

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81643819003>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Modelo de gestión empresarial asociativo para PROACHIRKO, comunidad de Huanangui, Perú

RECIBIDO: 27/02/15 ACEPTADO: 19/10/15

EDUARDO BUSE THORNE*

MARIO CHONG CHONG**

JUAN CARLOS MATHEWS SALAZAR***

RESUMEN

La presente investigación se realizó para los Productores Asociados de Chirimoya de Kalidad Óptima (PROACHIRKO); asociación agrícola creada en el año 2009 y constituida por cincuenta socios, ubicada en el distrito de Leoncio Prado, provincia de Hauria, Región Lima. Se dedica al cultivo y cosecha de la chirimoya en diferentes condiciones naturales. La investigación tiene como finalidad desarrollar un plan de acción basado en una propuesta de modelo de gestión empresarial asociativo que contemple la participación articulada de los sectores público, privado y académico, conjuntamente con una integración total basada en la confianza, sin embargo, deben mejorar su competitividad y ampliar su oferta en el mercado global. Mediante la investigación se analizará el entorno de PROACHIRKO, se identificarán sus características productivas, administrativas, aspectos asociativos, entre otros, para proponer el modelo que les permitirá garantizar su permanencia en el mercado local y capitalizar el entorno comercial favorable existente para las exportaciones.

Palabras clave: chirimoya, confianza, modelo, PROACHIRKO

ASSOCIATIVE BUSINESS MANAGEMENT MODEL FOR PROACHIRKO, HUANANGUI COMMUNITY, PERU

ABSTRACT

This research was conducted for Productores Asociados de Chirimoya de Kalidad Óptima (PROACHIRKO); agricultural association created in 2009 with fifty partners, located in the district of Leoncio Prado province of Hauria, Lima Region. They are dedicated to the cultivation and harvesting of cherimoya in different natural conditions. The research aims to develop an action plan based on a proposed model of business management partnership that includes the coordinated participation of public, private and academic sectors together, with an integration based on trust; however, competitiveness should improve and expand its offerings in the global market. Through research PROACHIRKO will be analyzed: their productive, administrative, associative aspects characteristics are identified, among others, to propose a model that will allow them to ensure their permanence in the local market and capitalize on the existing favorable business environment for exports.

Keywords: cherimoya, trust model, PROACHIRKO

1. INTRODUCCIÓN

La investigación se realizó porque PROACHIRKO necesita contar con un sistema de producción eficiente; con mecanismos de representatividad gremial; con un modelo de gestión empresarial asociativo que le permita acceder a fondos privados, estatales y/o internacionales; con un plan de desarrollo para el acceso a los mercados internacionales y el fortalecimiento del mercado nacional.

Lamentablemente, al no cumplir con los fines mencionados durante los últimos cinco años, PROACHIRKO ha crecido de manera desordenada y con un modelo de negocio informal, ocasionando, entre otros problemas, la disminución del número de socios; actualmente treinta cuatro (34) socios activos. Necesariamente se debe desarrollar un plan de acción que recoja mediante instrumentos de investigación, los procesos a mejorar e incorporarlos en una propuesta de modelo de gestión empresarial asociativo.

PROACHIRKO se distingue competitivamente gracias al manejo agronómico de la chirimoya tipo Cumbe, en la que utiliza la técnica de poda y polinización asistida que fuera proporcionada por el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) y por consultores chilenos contratados por la asociación. La técnica de polinización asistida consiste en la floración uniforme de la planta, por la aplicación manual del polen en cada flor. Adicionalmente están incursionando en riego tecnificado con 18 hectáreas y en la certificación GLOBALG.A.P. con ocho (08) hectáreas.

La venta y entrega del producto se realiza de setiembre a diciembre (meses de contra-estación), ya que en estos meses tienen la capacidad de negociar en volumen. El precio promedio anual de la chirimoya de PROACHIRKO es 50% mayor al precio promedio del mercado. Su principal cliente es YRLOSA SAC, mayorista de chirimoya en Lima y representa el 90% de sus ventas.

El producto se entrega en el campo, en cajas de veinte kilogramos, envueltas con papel de estraza o *craft*. El comprador asume

* Eduardo Buse Thorne, PhD Gestión de Empresas por la UNMSM, docente en la Universidad del Pacífico, gerente general de Quo Vadis Consultores Asociados. E-mail: ew.buset@up.edu.pe

** Mario Chong Chong, PhD Gestión de Empresas por la UNMSM, corporativo y director de Programas Internacionales en la Universidad del Pacífico. E-mail: m.chong@up.edu.pe

*** Juan Carlos Mathews Salazar, licenciado en Economía, Economía y Administración por la Universidad del Pacífico, director Maestría Negocios Globales en la Universidad del Pacífico. E-mail: mathews_jc@up.edu.pe

la logística de salida del producto, usualmente el mismo día de la cosecha.

Objetivo general

- Elaborar el plan de acción estratégico para PROACHIRKO en la comunidad campesina de Huanangui (distrito de Leoncio Prado, provincia de Huaura, departamento de Lima) y su articulación al mercado nacional e internacional.

Objetivos específicos

- Analizar el entorno de PROACHIRKO.
- Evaluar el planeamiento estratégico vigente de PROACHIRKO.
- Identificar y segmentar el mercado.
- Desarrollar los planes de funciones: marketing, operaciones, recursos humanos y financieros.
- Incorporar un modelo de desarrollo que contemple la asociatividad basado en la confianza

2. MARCO TEÓRICO

Producto

La chirimoya, *Annona Cherimola*, pertenece a la familia de las Anonáceas. El tiempo de maduración fisiológica por polinización asistida es de ocho años y su período de explotación dura quince campañas agrícolas o quince años, luego el campo pasa por un proceso de renovación del cultivo.

Los ecotipos de este fruto son:

- Impresa: forma cónica, globosa, superficie de la cáscara con escamas ligeramente pronunciada, es conocida también como “Blanca de Huanangui”.
- Lisa: fruta sin protuberancias forma coronada globosa, es conocida como “Cumbe”.
- Tuberculata o criolla: forma cónica con protuberancias escamas muy pronunciadas.

El ecotipo más comercial es la Cumbe. La fruta posee una pulpa cremosa, ligeramente grumosa de aspecto gelatinoso con semillas de color negro brillante, el sabor dulce es similar a la fresa o frambuesa y con un fino aroma a canela. Su principal aporte nutricional (ver Tabla1) es el elevado porcentaje de potasio, ayuda a regular la actividad neuromuscular y promueve el desarrollo celular.

El consumo de esta fruta está indicado para personas con insuficiencia cardíaca, infecciones en el estómago y reduce el nivel de colesterol y ácido úrico.

Cultivo

La chirimoya se puede cultivar en los valles interandinos de la región Yunga, entre los 1500 y 2000 m s. n. m., con un clima subtropical y temperaturas entre los 14 y 24 °C, humedad relativa del 80% y suelos franco arcillosos, es exigente en materia orgánica, pudiéndose lograr rendimientos de hasta 9724 kilos por hectárea (ver Tabla 2).

Los chirimoyos tienen un período vegetativo perenne; la campaña agrícola empieza ocho meses antes de la cosecha, con las podas (de formación, sanidad y rejuvenecimiento) y defoliación del árbol o “agoste”. La siguiente etapa es el abonamiento y manejo fitosanitario preventivo, luego recibe el “golpe de agua” que propicia la emisión de brotes (folaje y flores).

La polinización asistida permite la maduración progresiva de la fruta y el período de cosecha puede durar hasta dos meses en la misma planta. Los productores pueden programar sus cosechas en la época de contra-estación (de setiembre a diciembre).

Poscosecha

El manejo poscosecha tiene los siguientes procesos: retiro de frutas no aptas para la comercialización, selección por tamaño, selección de acuerdo con los requerimientos del cliente, eliminación de los restos de polen, lustrado y encerado con cáscara con cera de uva.

3. METODOLOGÍA

La metodología implementada busca incorporar un modelo de gestión empresarial asociativo que contemple distintos aspectos: asociatividad, confianza, participación del sector público, privado y académico, además permite identificar los procesos y establecer las estrategias de mejora en el tiempo, bajo las siguientes interrogantes:

- ¿De qué manera la asociatividad y la confianza generan beneficios a PROACHIRKO?
- ¿Es importante la participación de los otros actores (público, privado y academia) como elementos que fortalecen la cadena de valor de la chirimoya?

- ¿En qué situación deberá estar PROACHIRKO en cinco años?
- ¿Cómo generará los niveles de rentabilidad para los asociados en cinco años?
- ¿En qué procesos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) deberá concentrar sus esfuerzos en los próximos cinco años?
- ¿Cómo debería incrementar la productividad y la generación de valor para los clientes?

Las etapas fueron:

1. Documentación de los procesos (encuestas, entrevistas, diagrama de bloques, diagrama de operaciones, diagrama analítico del proceso, recolección de datos).
2. Identificación de los procesos críticos y sus prioridades (lista de verificación, histograma, pareto, matriz de priorización).
3. Análisis de las causas (diagrama causa efecto, lista de verificación, diagrama de dispersión, diagrama de tendencia).
4. Establecer el plan de mejora y el nivel de desempeño (diagrama de control).
5. Medición de los resultados (lista de verificación, diagrama de control).
6. Elaboración del modelo de gestión empresarial asociativo.

Fuentes primarias

Las fuentes primarias se basaron en entrevistas a profundidad realizadas a opinantes expertos, quienes conocen el tema de la chirimoya en la práctica, en lo académico, en lo profesional y en diferentes aspectos relacionados al fruto. La entrevista a profundidad facilita la recolección de información porque es una herramienta flexible capaz de adaptarse a cualquier condición, situación o personas (ver Tabla 4).

Fuentes secundarias

Se consideraron fuentes secundarias nacionales y extranjeras fidedignas, estas provinieron de medios como: *The World Bank – International Finance Corporation*, *The Economist – Intelligence Unit*, *La Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur*, *International Trade Centre ITC – Trademap*, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), Ministerio de Agricultura y Riego

(MINAGRI), Productores Asociados de Chirimoya de Kalidad Óptima (PROACHIRKO).

4. RESULTADOS ESPERADOS Y POSIBLES IMPACTOS

PROACHIRKO ahora es una asociación con 34 miembros que aspiran crecer de manera articulada y armónica. Para ello se implementará el modelo de gestión empresarial asociativo que permite fortalecer a todos los miembros de la asociación y articular con todos los actores de la cadena, además de contar con un representante elegido (Autoridad integradora) por los agricultores que sirve como interlocutor válido generando confianza, atendiendo y solucionando posibles discrepancias internas, así como la permanente comunicación con todos los actores.

Para acceder a los mercados internacionales, estos necesitan de permanente información referida a los procesos de producción, entrega, etc., para lograr la continuidad requerida. El modelo actúa como elemento que permite la articulación permanente entre todos los miembros de la cadena de valor y así lograr el crecimiento estimado sostenido, contemplando una activa participación sin distingo de todos los miembros (hombres y mujeres) y velando por el cuidado de su principal insumo —las tierras— y lograr sostenibilidad en el tiempo.

El análisis de la matriz producto/mercado de Ansoff (ver Tabla 3) para PROACHIRKO, propone una estrategia de crecimiento basada en el desarrollo de nuevos mercados (exportadores, supermercados y agroindustriales) sin dejar de atender a los mayoristas y acopiadores de fruta).

El plan estratégico y los planes funcionales, con base en el año 2015, se trabajarán bajo los siguientes supuestos:

- La producción se deberá incrementar en una tasa del 5% anual hasta el quinto año; por la mejora en rendimientos en campo, la estandarización en el manejo del cultivo, incorporación de pequeñas nuevas áreas de producción, reducción de mermas en campo y procesamiento primario.
- La planta de procesamiento con una capacidad de 800 toneladas se deberá reubicar en Sayán, terreno de PROACHIRKO.
- Las ventas se deberán incrementar paulatinamente hasta un 74% al quinto año.
- El número de socios y el área productiva se mantendrá en los siguientes cinco años.

A continuación proponemos el modelo de gestión empresarial asociativo que responde a las inquietudes contempladas anteriormente.

Gráfico 1. Modelo de Gestión Empresarial Asociativo.



Fuente: Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES

Para lograr acceder a los mercados internacionales, las pymes necesariamente deben estar asociadas mediante un modelo de gestión empresarial asociativo que les permita articular de manera eficiente los distintos aspectos de la cadena de valor y así competir eficientemente en los mercados. Asimismo generar confianza entre todos y mediante la participación de una autoridad integradora se logra minimizar conflictos.

La participación del sector privado, público y académico son fundamentales para el fortalecimiento de las actividades; el sector privado es el que promueve actividades de desarrollo; el sector público permite viabilizar, con su participación, los requerimientos que el sector privado no puede atender, y el sector académico aporta capacitación y conocimiento para un mejor desempeño del modelo de gestión empresarial asociativo.

El modelo utilizará conceptos como justo a tiempo, calidad total y mantenimiento productivo total como elementos de motivación y participación para la mejora continua.

Finalmente se logra la participación de todos los miembros sin distingo de género o condición social.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Acurio Marmanillo, M. O., Amaya Castillo, J. A., & Barrantes Caballero, V. M. (2014). Plan de negocios para mejorar la producción y comercialización de chirimoya en la comunidad campesina de Huanangui. Lima.
- [2] Banco Mundial. (2015). Sitio web oficial del Banco Mundial. Obtenido de Corporación Financiera Internacional: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Multilingual_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Home_ES
- [3] COFACE. Sitio web oficial de COFACE. Obtenido de MAJOR MACRO ECONOMIC INDICATORS: <http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Peru> (19 de Setiembre de 2014).
- [4] Foppiano Rabinovich, G. F. (2013). Formulación y evaluación de proyectos de inversión. Lima: ISIL.
- [5] Fred R., D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica (11 ed.). México DF: Pearson.
- [6] Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). Resultados finales del IV censo nacional agrario. Lima: INEI.
- [7] International Trade Centre. Sitio web oficial de ITC. Obtenido de Trademap: http://www.trademap.org/%28X%281%29S%28tscpzpzm_yfhxdymthxvnu45%29%29/Index.aspx (20 de Mayo de 2015).
- [8] International Trade Centre. (2015). Sitio web oficial del ITC. Obtenido de Trademap: <http://www.intracen.org/>
- [9] La Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur. (2015). Sitio web oficial de COFACE.
- [10] Ministerio de Agricultura y Riego. Sitio web oficial del MINAGRI. Obtenido de Estadística agraria (2013-2014): <http://minagri.gob.pe/portal/> (19 de Setiembre de 2014).
- [11] Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (5 de Junio de 2015). Sitio web oficial del

- MINCETUR. Obtenido de Comisión de promoción del Perú para la exportación y el turismo: <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/>
- [12] Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (Sitio web oficial de la FAO. Obtenido de FAO Statistical Yearbook 2013: <http://www.fao.org/docrep/018/i3107e/i3107e00.htm> 10 de Marzo de 2014).
- [13] The Economist Intelligence Unit. (2015). Sitio web oficial The EIU. Obtenido de Intelligence Unit: <http://www.eiu.com/home.aspx>
- [14] Universidad Nacional Agraria La Molina. (s.f.). Sitio web oficial de la Universidad Nacional Agraria La Molina. Obtenido de Nuestras Plantas: http://www.lamolina.edu.pe/cuentas/plantas_portada.html

Anexo 1

Tabla 1. Valor nutricional de la chirimoya

Fruta	Componente	Unidad de medida	Por cada 100 g
Chirimoya	Calorías	cal	81
	Hidratos de carbono	g	20
	Fibra	g	1,9
	Potasio	mg	264
	Magnesio	mg	18
	Vitamina C	mg	18
	Ácido fólico	micro g	14

Fuente: Universidad Nacional Agraria La Molina (2015).

Tabla 2. Producción estimada de chirimoya

Producción de chirimoya	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Kilos x hectárea	Kg/Ha	8,000	8,400	8,820	9,261	9,724
Número de socios	N°	34.00	34.00	34.00	34.00	34.00
Número de hectáreas	Has	70.50	70.50	70.50	70.50	70.50
Producción total anual	Kg	564,000	592,200	621,810	652,901	685,546

Fuente: Elaboración propia (2014).

Tabla 3. Matriz producto/mercado

Mercados	Productos existentes		Nuevos
	Existentes	Penetración de mercados	Desarrollo de productos o diversificación
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación
		✓	

Fuente: H. Igor Ansoff (1957).

Tabla 4. Entrevistas a opinantes expertos

ENTREVISTADOS		Ing. Civil Barrios DINA	Mauricio Álvarez PRODUCHILECO	Sra. Irma Lozano Soel Inversiones Yobita	Sra. Ofelia Trujillo Empresa Margarita Andina	Sra. Ofelia Trujillo Agronutridal	Sr. Mario Rojas Independiente	Sr. Mario Rojas Agronutridal
	Rolos	Investigador	Productor	Mayordomo				
A. PERSPECTIVAS - ANALISIS								
1	¿Qué opinión tiene sobre la situación actual de Huancané?	El productante tiene mucho potencial de crecimiento	EN ESTABILIZACIÓN Y CRECIMIENTO	CREO QUE TIENEN EN EL MEJOR MOMENTO Y TECNOLÓGICO UN NIVEL DE CRÍTICA.	POSEEN MUCHO POTENCIAL Y SE USTED EN UNA ZONA BIOMÉTRICA	ES BUENA, SE LES VE ORGANIZACIONES.		
2	Factores de éxito	CONEXIONES AMBIENTALICAS	TIENEN UN BUELO DIFERENTE	BUNA RELACION CON PREDICADORES	CALENDARIO DE FESTA.	BUNA FESTA Y CONOCIA TODO EL AÑO		
3	Principales limitaciones	FALTA DE INVESTIGACIÓN	FALTA DE COMERCIO	INFORMEADO DE TRUSTA	FORMATIDAD Y AMBIENTALMENTO	MAZA CARRITERIA.		
4	Potencial de Huancané	PROYECTO INTEGRALIZADO Y LARGO DE ENTRENAMIENTOS	LLEGACIÓN INSTRATÍFICA	AMPLIACION DE ÁREAS DE CULTIVO	ÉPOCA DE CONFERENCIA Y CALENDARIO DE FESTA	TIENE MUCHO POTENCIAL, PORQUE ES GRANDE QUE TRABAJA BIEN, NO SE PREOCUPA ENTRE TELAS		
5	Ventajas	PROYECTO YANA	PROYECTO ORGÁNICA	BUNA CALIDAD DE FESTA.	AMBIENTACION DE FESTA FESTA DE ÉPOCA	FRUTA, TODO EL AÑO		
6	Demandas	NO HAY RESPALDO LEGAL.	NO ES RECONOCIDA	MALOS MANOS POR CRIMENES Y ACCELERADOS	PRECIO MUY ALTO	UN POCO DEPORTE EL ACCESO		
7	Principales necesidades	LAMA METROPOLITANA	LAMA Y CALLAO	LAMA METROPOLITANA	CHELE	PROYECTO MARCAZADER EN LOS CONOS DE LAMA.		
8	Característica	SEGUROTECHA	INMATERIALES	INMATERIALES.	10 000 T POR AÑO DE PESA (INDIA TRUCHA)	CASI SEMPRE COMBINO LA MISMA CANTIDAD		
9	Principales problemáticas	FALTA DE LIDERAZGO	INACUCUDA ARTICULACIÓN	TRANSPORTES	FALTA DE ORGANIZACIÓN	CONSTANCIA.		
10	Apreciaciones sobre los niveles de asunción/did	DIFEREN UNA MUYOR ORIENTADOS	BUNA	PRODUCTORES ORGANIZADOS	MALOS	ALQUIEN TRABAJAN PUNTOS BAJA Y ALGUNOS QUE TIENDEN POR SU CUESTIA		
11	Apreciaciones sobre los servicios de orientación	EN INFORMACIÓN	RECIBIENDO	COMISIONES	BUENOS	EN INFORMACIÓN		
12	Condiciones de transporte	MALAS	MALAS	DEPENDIENTES	EN MEDIO	DEPARTAMENTOS.		
C. APRECIACIONES TECNOLÓGICAS Y FORMACIÓN								
13	¿Cuál es su aprobación sobre los resultados alcanzados por el cultivo de charrería, en Huancané?	SON INTERNAUTAS PORQUE QUITAN AL TRABAJO DE RECIBIDACION ASISTIDA, CLASE DE PRODUCCION LA PRODUCCION PREVISTO	GRACIAS A LA CAPACITACIÓN CONSTANTE ANTES LLEGARON RASTA LAN SE FORMULARON EN ALMOROS CAMPOS	SEGURIDAD EN EL COOPERATIVO, PUE ALGUNA PUEDE CONSEGUIR MAS PRETIA DE UN SOLIC LUGAR, DESDE EL LARGO QUE ELLOS	INDEBIDAMENTE LA MEJORA EN LOS INDIMENTI ALCANZADOS EN HUANCANÉ, SON ATRACTIVOS PARA NUEVOS EMPRESA, PORQUE AL PODEROSO CUBIR MEJOR NUESTROS PROBLEMAS	COMO ACORDADOR NO BIENESTA YA QUE ALMARA VENDO MAS		
14	¿Realiza un adecuado manejo de la tecnología en el cultivo?	ELLOS TIENEN UN PROCESO DE FORMACION Y ESTAN APRENDEDOROS A REALIZAR UN BUELO MANOS	AVN NO TIENEN APLICACIONES, TIENEN TIEMPOS EN CONSTANTES APRENDIZAJE	A COMPRACIONES DE OTROS SE REALIZAN UN BUEN MANOJO, PORQUE NO LLIGAN UN PRODUCTO DE BUENA CALIDAD Y TIEMPO MUYOR MEDIANA	POR LO VISTO EN LOS ULTIMOS AÑOS ILLUS NUEVAMENTE MUYOR EN CUANTO AL MANDO DE SU TECNOLOGIA	TAN TRABAJAN COMO ANTES, ALMARA COTAN SUS PLANTAS, LAS POLVORIZAN BUELOS MENOS		
15	¿En el extremo (fa.) es apropiado recomendado para iniciar operaciones a nivel empresarial?	YO CREO QUE EL PUNTO QUE VIO QUE TIENEN LA CAPACIDAD	TA EN HORA DE DAR EL SIGUIENTE PASO Y SI CREO QUE ES EL APROPIADO PUES TRABAJAR COMO EMPRESA.	HAZ MUCHO TIEMPO QUE LES DEDICO QUE HAGAN EMPRESA ASI ELLOS PODRÍAN EXPORTAR DIRECTAMENTE.	SI TOMAMOS EN CUENTA LA CAPACIDAD PRODUCTIVA DE LA COMUNIDAD, YO DIRIA QUE EL HACERLO YA ES APROPIADO PUES UN MANDO EMPRESARIAL.	AUN TENEN ESPACIO EN LA COMUNIDAD PAUL CRUZ Y CIEGO QUE NO NECESITAN CAMBIAR SU FORMA DE TRABAJAR		

Fuente: Elaboración propia (2014).