



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA

(creada por Ley N° 25265)



**ESCUELA DE POSGRADO**

**FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**PROYECTO DE TESIS**

---

**“IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS PARA LA  
COMERCIALIZACION DE ARVEJA EN LA  
PROVINCIA DE ACOBAMBA”**

---

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

***GESTIÓN ESTRATÉGICA DE AGRONEGOCIOS***

**PRESENTADO POR:**

Bach. CHUQUIYAURI RIMACHI, FERNANDO

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN:**

**CIENCIAS DE INGENIERÍA**

**MENCIÓN: AGRONEGOCIOS Y COMERCIO**

**INTERNACIONAL**

**HUANCAVELICA - PERÚ**

**2021**



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA  
(Creada por Ley N° 25265)  
ESCUELA DE POSGRADO  
UNIDAD DE POSGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS



"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

ACTA DE SUSTENTACIÓN

Ante el jurado conformado por los docentes: Dr. ESTEBAN NOLBERTO, Efraín David; Mtro. SANCHEZ ONOFRE, Arcadio; Dr. MARRERO SAUCEDO, Freddy Martin.

Asesor: **Dr. RUIZ VILCHEZ, David.**

De conformidad al reglamento único de grados y títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante Resolución N° 330-2019-CU-UNH y modificado con Resolución N° 552-2021-CU-UNH; y la Directiva de Sustentación Sincrónica de Tesis de los Estudiantes de Maestría y Doctorado de las Unidades de Posgrado de las Facultades Integrantes de la Universidad Nacional de Huancavelica en el Marco de del estado de Emergencia covid-19 aprobado con Resolución Directoral N° 340-2020EPG-R/UNH.

El candidato al **GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE INGENIERÍA; MENCIÓN EN AGRONEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL.**

Don; **Bach. Fernando CHUQUIYAURI RIMACHI**, procedió a sustentar su trabajo de investigación titulado: **"IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS PARA LA COMERCIALIZACION DE ARVEJA EN LA PROVINCIA DE ACOBAMBA"**

Luego, de haber absuelto las preguntas que le fueron formuladas por los miembros del jurado, se dio por concluido al **ACTO de sustentación**, realizándose la deliberación y calificación, resultado:

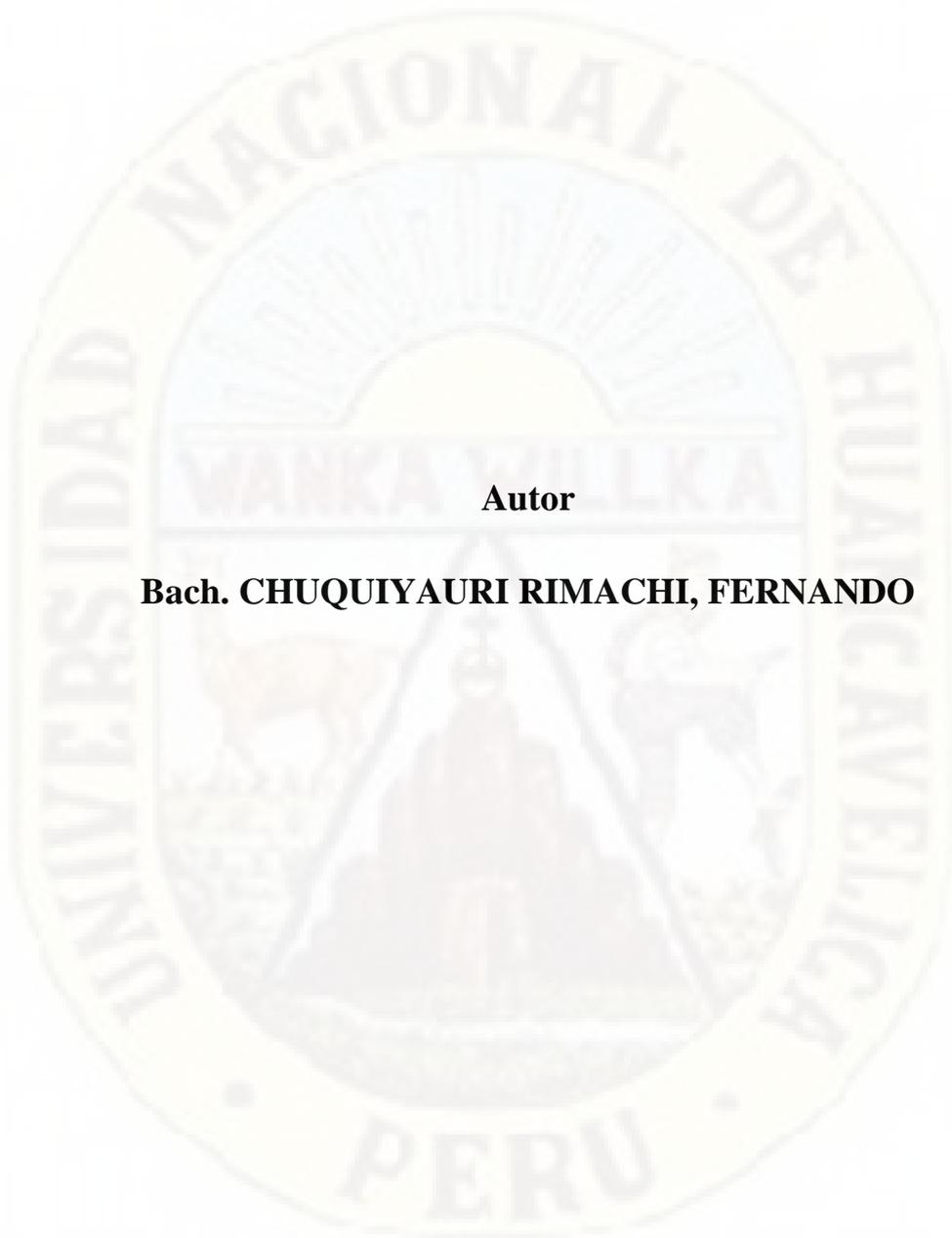
Con el calificativo: Aprobado  X Por : Mayoría  
Desaprobado

Y para constancia se extiende la presente ACTA, en la ciudad de Acobamba, a los diecinueve días del mes de noviembre del año 2021.

Dr. ESTEBAN NOLBERTO, Efraín David  
Presidente del jurado

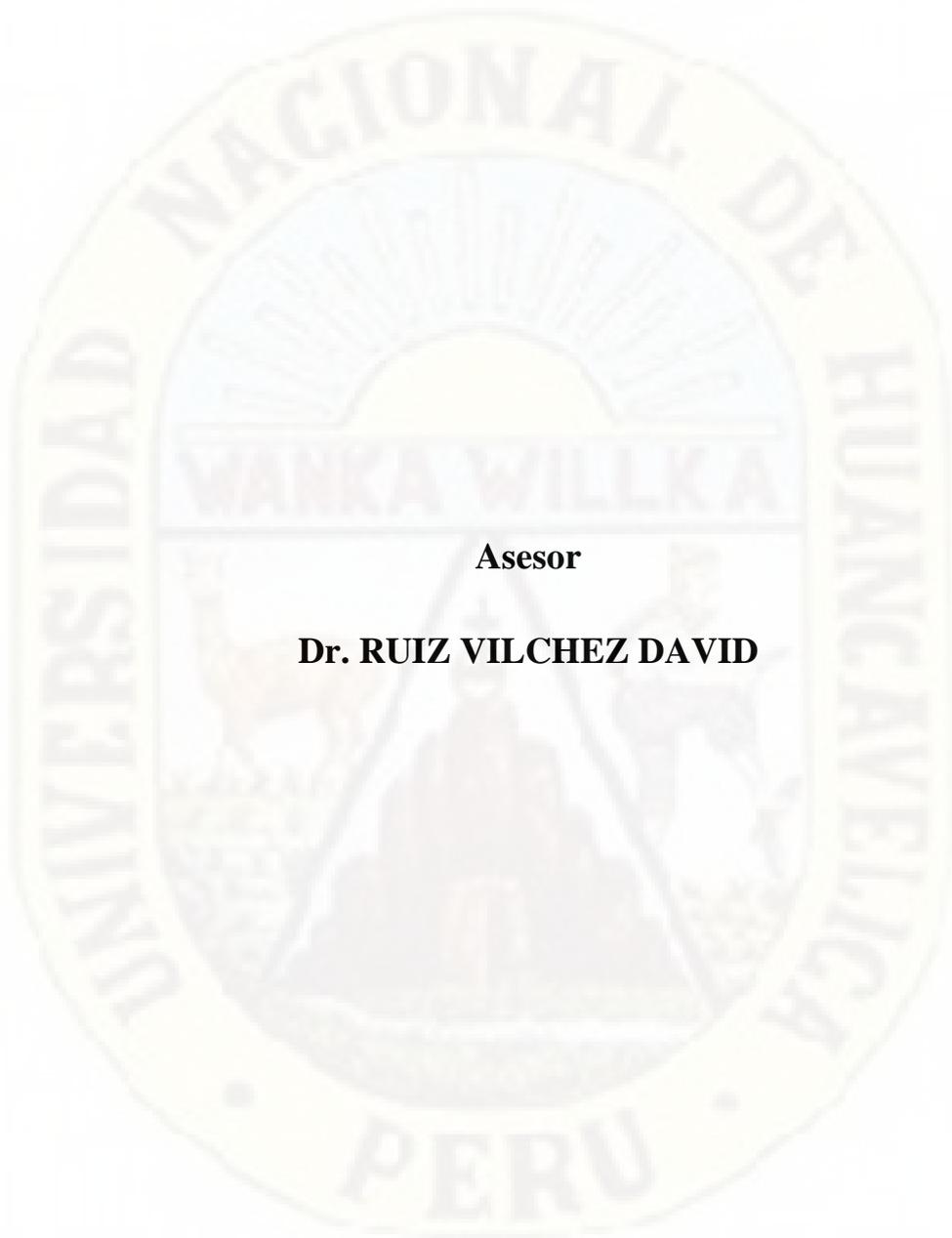
Mtro. SANCHEZ ONOFRE, Arcadio  
Secretario del jurado

Dr. MARRERO SAUCEDO, Freddy Martin  
Vocal de jurado



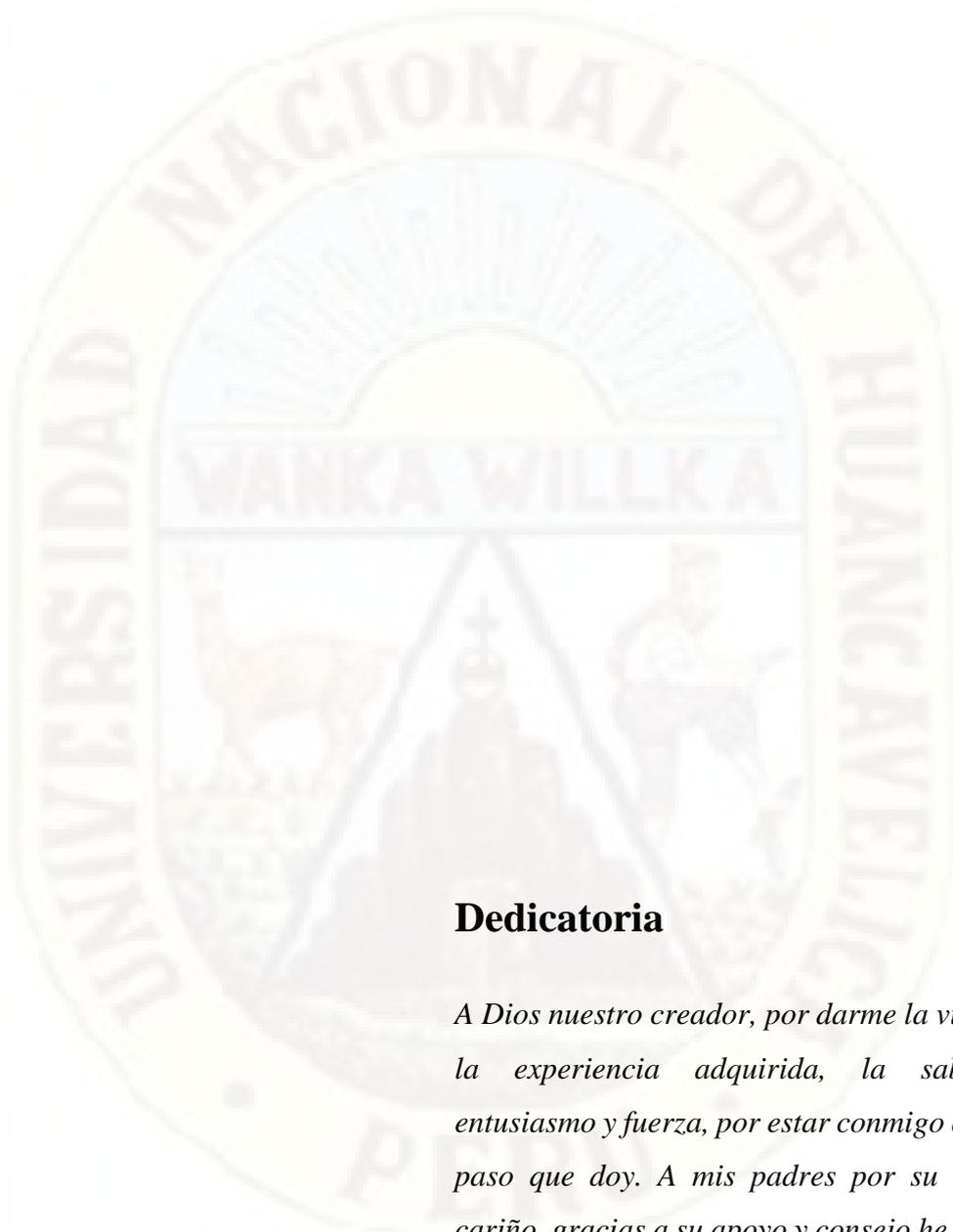
**Autor**

**Bach. CHUQUIYAURI RIMACHI, FERNANDO**



**Asesor**

**Dr. RUIZ VILCHEZ DAVID**



## **Dedicatoria**

*A Dios nuestro creador, por darme la vida, por la experiencia adquirida, la sabiduría, entusiasmo y fuerza, por estar conmigo en cada paso que doy. A mis padres por su amor y cariño, gracias a su apoyo y consejo he llegado a realizar uno de mis mejores metas, a mis hermanos por su apoyo incondicional.*

## **Agradecimiento**

Deseo expresar mi agradecimiento:

- ✓ A la Universidad Nacional de Huancavelica, Escuela Profesional de Ingeniería Agronómica, Facultad de Ciencias Agrarias, por haberme formado profesionalmente, a través de los conocimientos impartidos por sus docentes.



## Resumen

Los objetivos de la presente investigación fue implementar el plan estratégico para la comercialización de arveja que permitan su venta, generando una ventaja competitiva en el mercado de la provincia de Acobamba. Para concretar el objetivo, a través de una muestra conformada por 50 productores, la aplicación de un cuestionario validado y la Técnica de la Matriz FODA, se realizó el análisis interno-externo del sector. Conociendo la situación, mediante la herramienta del Análisis Estructural y el Plano de Influencia-Dependencia se determinaron los Factores Claves o Ejes Estratégicos como base para la aplicación de la Técnica de Marco Lógico, donde se establecieron la visión, objetivos y acciones. Del diagnóstico se resalta que el 54% de productores son del género femenino pertenecientes a asociaciones; el 47.50% tienen más de 20 años dedicados a la actividad agrícola de manera convencional, el 52.36% con arveja y cultiva áreas menores a una hectárea, 65% y de ello obtiene un rendimiento promedio que va en la segunda cosecha de la siembra de una Ha, 59.52% cultiva la variedad *Usui* y en su mayoría (90.86%) desconocen de la existencia de un Plan estratégico para este cultivo. Del sistema, de 15 factores confrontados cuatro se convirtieron en ejes estratégicos: Recursos Humanos, Innovación Tecnológica, Organización/Asociación y Cadenas Productivas, quienes delimitaron y orientaron al logro de la visión. En el marco de estos ejes, se plantearon los objetivos y acciones, los mismos que conllevan a una gestión de recursos humanos de manera horizontal; se promueve en el seno de una organización entre productores y proveedores, la investigación y la transferencia tecnológica y, finalmente a través de los indicadores y medios de verificación se podrá monitorear y evaluar su ejecución.

**Palabras clave:** arveja, plan, estrategia, comercialización.

## Abstract

The objectives of this research was to implement the strategic plan for the commercialization of peas that allow their sale, generating a competitive advantage in the market of the province of Acobamba. To achieve the objective, through a sample made up of 50 producers, the application of a validated questionnaire and the SWOT Matrix Technique, an internal-external analysis of the sector was carried out. Knowing the situation, through the Structural Analysis tool and the Influence-Dependency Plane, the Key Factors or Strategic Axes were determined as a basis for the application of the Logical Framework Technique, where the vision, objectives and actions were established. From the diagnosis it is highlighted that 54% of producers are female and belong to associations; 47.50% have more than 20 years dedicated to agricultural activity in a conventional way, 52.36% with peas and cultivate areas smaller than one hectare, 65% and from this they obtain an average yield that goes in the second harvest of the sowing of a Ha, 59.52% cultivate the *Usui* variety and the majority (90.86%) are unaware of the existence of a strategic Plan for this crop. Of the system, out of 15 confronted factors, four became strategic axes: Human Resources, Technological Innovation, Organization / Association and Productive Chains, who delimited and guided the achievement of the vision. Within the framework of these axes, the objectives and actions were raised, the same that lead to a horizontal management of human resources; Research and technology transfer is promoted within an organization between producers and suppliers and, finally, through the indicators and means of verification, its execution can be monitored and evaluated.

**Keywords:** vetch, plan, strategy, marketing.

# ÍNDICE GENERAL

Autor .....	ii
Asesor.....	iii
Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento .....	v
Resumen.....	vi
Abstract .....	vii
<b>Introducción .....</b>	<b>xiv</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>EL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Formulación del Problema .....	1
1.3. Objetivos de la investigación .....	2
1.3.1. Objetivo general .....	2
1.3.2. Objetivo específico.....	2
1.4. Justificación .....	2
<b>CAPÍTULO II: .....</b>	<b>4</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>4</b>
2.1. Antecedentes de la investigación .....	4
2.2. Bases teóricas .....	6
2.2.1. Planeamiento estratégico .....	6
2.2.1.1. Procesos de Planeación estratégica .....	8
2.2.2. Comercialización y/marketing .....	8
2.2.2.1. Plan de marketing y su vinculación a la estrategia empresarial .....	9
2.2.2.2. Importancia del plan de marketing.....	9
2.2.2.3. Estructura del plan de marketing .....	9
2.2.2.4. Tipos de estrategias .....	10
2.2.2.5. Naturaleza de la investigación de los mercados.....	11
2.2.2.6. Análisis de mercado .....	12
2.2.2.7. Formulación estratégica del marketing .....	13

2.2.2.8. Mezcla de marketing.....	14
2.2.2.9. Evaluación económica financiera del plan de marketing.....	16
2.2.2.10. Cadena de valor.....	16
2.2.2.11. Cadena productiva.....	17
2.2.2.12. Canales de información.....	17
2.2.2.13. Competitividad.....	18
2.2.2.14. Las 5 fuerzas de competitividad.....	18
2.2.3. Arveja ( <i>Pisum sativum L.</i> ).....	20
2.2.3.1. Origen.....	20
2.2.3.2. Taxonomía .....	21
2.2.3.3. Morfología .....	21
2.2.3.4. Variedades y cultivares .....	23
2.2.3.5. Requerimientos edafoclimáticos .....	25
2.2.3.6. Necesidades de agua para la planta.....	27
2.2.3.7. Los abonos .....	28
2.2.3.8. Tutoraje .....	33
2.2.3.9. Control de plagas y enfermedades .....	34
2.2. Formulación de hipótesis .....	36
2.3. Definición de términos.....	36
2.4. Identificación de variables .....	37
2.4.9. Variable independiente.....	37
2.4.10. Variable dependiente.....	37
2.5. Operacionalización de variables .....	38
<b>CAPÍTULO III:</b> .....	39
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	39
3.1. Tipo de investigación.....	39
3.2. Nivel de investigación.....	39
3.3. Métodos de investigación .....	39
3.4. Diseño de investigación .....	40
3.5. Población muestra y muestreo .....	40
3.5.1. Población.....	40

3.5.2. Muestra.....	40
3.5.3. Muestreo.....	40
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	40
3.6.1. Observación.....	40
3.6.2. Encuesta .....	41
3.6.3. Entrevista.....	41
3.6.4. Talleres .....	41
3.6.5. Análisis documental .....	41
3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	41
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>42</b>
<b>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>42</b>
4.1. Presentación e interpretación de resultados .....	42
4.1.1. Tipo de propiedades de los productores de arveja .....	42
4.1.2. Hectáreas de terreno que poseen los productores de arveja. ....	42
4.1.3. Variedades de arveja .....	43
4.1.4. Problemas de cultivo en la arveja.....	43
4.1.5. Rendimiento de la arveja.....	44
4.1.6. Productores de arveja en la provincia de Acobamba. ....	44
4.2. Discusión de resultados.....	45
4.2.1. Situación actual de producción de arveja en la provincia de Acobamba. 45	
4.2.2. Información de la producción .....	49
4.2.3. Información relacionada a la Gestión del Negocio .....	55
4.2.4. Financiamiento .....	61
4.2.5. Información relacionada con capacitación .....	62
4.2.6. Información relacionada a la asociatividad.....	65
4.3. Análisis FODA del sector arveja de la provincia de Acobamba. ....	67
4.3.1. Análisis interno .....	67
4.3.2. Análisis externo.....	68
4.4. Visión de los productores de arveja de la provincia de Acobamba. ....	70
4.5. Determinación de los ejes estratégicos .....	70

4.5.1. Determinación y definición de los factores claves.....	71
4.6. Descripción de los ejes estratégicos.....	73
4.6.1. Eje Estratégico 1: Gestión de Recursos Humanos .....	73
4.6.2. Eje Estratégico 2: Gestión de la Innovación Tecnológica.....	73
4.6.3. Eje Estratégico 3: Gestión de la Organizacional y Asociación.....	73
4.6.4. Eje Estratégico 4: Gestión de las Cadenas productivas.....	73
4.7. Plan de acción .....	74
<b>Conclusiones .....</b>	<b>85</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>86</b>
<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>87</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>91</b>
<b>Matriz de consistencia.....</b>	<b>92</b>
<b>Testimonio fotográfico .....</b>	<b>94</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Definición operativa de las variables .....	38
<b>Tabla 2</b> Situación interna de los productores de arveja de la provincia de Acobamba .....	68
<b>Tabla 3</b> Situación externa de los productores de arveja de la provincia de Acobamba. ....	69
<b>Tabla 4</b> Factores claves que afectan la producción y comercialización de arveja en la provincia de Acobamba.....	71
<b>Tabla 5</b> Plan de Acción para la Gestión de Recursos Humanos .....	75
<b>Tabla 6</b> Plan de Acción para la Gestión de la Organización y Asociación .....	79
<b>Tabla 7</b> Plan de Acción para la Cuestión de las Cadenas Productivas.....	82

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Factores que influyen en el comportamiento del consumidor.....	13
<b>Figura 2.</b> Matriz producto - mercado .....	14
<b>Figura 3.</b> Las 5 fuerzas competitivas .....	19
<b>Figura 4.</b> Tipo de propiedades de los productores de arveja.....	42
<b>Figura 5.</b> Hectáreas de terreno que poseen los productores de arveja .....	42
<b>Figura 6.</b> Variedades de arveja que se cultiva.....	43
<b>Figura 7.</b> Problemas de cultivo en la arveja .....	43
<b>Figura 8.</b> Rendimiento promedio por ha anual .....	44
<b>Figura 9.</b> Productores por edades .....	44
<b>Figura 10.</b> Productores por genero .....	45
<b>Figura 11.</b> Productores de arveja de la provincia de Acobamba.....	45
<b>Figura 12.</b> Edad de los productores de arveja .....	46
<b>Figura 13.</b> Tiempo dedicado a la actividad agrícola .....	47
<b>Figura 14.</b> Tipo de propiedad de los productores de arveja .....	48
<b>Figura 15.</b> Extensión de terreno de los productores.....	49
<b>Figura 16.</b> Áreas de cultivo de arveja. ....	50
<b>Figura 17.</b> Variedad de arveja cultivada en la provincia de Acobamba .....	50

<b>Figura 18.</b> Inversión en mantenimiento por Ha .....	52
<b>Figura 19.</b> Periodo de cosecha de la arveja.....	53
<b>Figura 20.</b> Cosecha promedio por Ha .....	53
<b>Figura 21.</b> Precio de la arveja.....	54
<b>Figura 22.</b> Áreas (Has.) destinadas a otros cultivos.....	55
<b>Figura 23.</b> Formas de adquisición de la semilla.....	55
<b>Figura 24.</b> Monitoreo del cultivo con personal especializado .....	56
<b>Figura 25.</b> Problemas en el cultivo de la arveja .....	57
<b>Figura 26.</b> Canales de venta de la arveja.....	58
<b>Figura 27.</b> Nivel de relación con los compradores de arveja .....	58
<b>Figura 28.</b> Modalidad de entrega del producto – arveja .....	59
<b>Figura 29.</b> Modalidad de pago por venta del producto – arveja .....	59
<b>Figura 30.</b> Relación con proveedores de insumos .....	60
<b>Figura 31.</b> Aspectos de mejora por asistencia a cultivos .....	60
<b>Figura 32.</b> Conocimiento de fuentes de financiamiento .....	61
<b>Figura 33.</b> Capacitación frecuente en manejo de cultivo de arveja .....	62
<b>Figura 34.</b> Instituciones que brindan capacitación.....	63
<b>Figura 35.</b> Existencia de Propuestas para participar a eventos comerciales .....	64
<b>Figura 36.</b> Pertenencia a una Asociación.....	65
<b>Figura 37.</b> Cumplimiento de Comité de Asociación por expectativas.....	65
<b>Figura 38.</b> Conocimiento de la existencia de algún Plan Estratégico .....	66
<b>Figura 39.</b> Conocimiento de los servicios que presta una Asociación.....	66
<b>Figura 40.</b> Predisposición a formar parte de una Asociación .....	66

## Introducción

La arveja (*Pisum sativum L.*) es una planta herbácea de la familia de las leguminosas (Fabaceae), más o menos trepadora, propia de la cuenca mediterránea, aunque muy extendida en todo el mundo. Se cultiva para obtener sus pequeñas semillas que, al igual que la planta misma, reciben distintos nombres, según la zona; entre otros muchos, guisante, chícharo, petipúa. La planta posee un sistema vegetativo poco desarrollado aunque con una raíz pivotante que tiende a profundizar bastante. Las hojas están formadas por pares de folíolos terminadas en zarcillos. Las inflorescencias nacen arracimadas en grandes brácteas foliáceas de hasta 9 por 4 cm que se insertan en las axilas de las hojas. Las semillas (guisantes) se encuentran en vainas de entre 5 a 10 cm de largo que contienen entre 4 y 10 unidades (Ugas, *et al.* 2000).

El *Usui* es una variedad de periodo vegetativo semi precoz, cuya altura de planta alcanza los 1.27 m, muy apreciada por los agricultores por su rendimiento su ciclo vegetativo es de 120 y 130 días. Presenta vainas medianas con una longitud promedio de 8.5 cm. Se adaptan fácilmente a los varios climas del Perú y tiene buena demanda en el mercado local y nacional. Tienen buen sabor y color que son factores indispensables para la buena comercialización de este producto. (Caritas del Perú, 2007).

La planta de la arveja se adapta mejor a las condiciones de la sierra y sobre todo a los valles interandinos. Se siembra hasta los 3,300 m.s.n.m. (Camarena y Huaranga, 2008)

Esta información ayudará a los productores de arveja de la provincia de Acobamba, a disminuir las limitaciones durante la comercialización para que puedan tener facilidades durante la comercialización de las vainas, de esta manera que satisfagan las demandas del mercado, de forma sencilla y económica.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. Planteamiento del problema**

En la Provincia de Acobamba, Departamento de Huancavelica, el cultivo de arveja es uno de los cultivos de mayor importancia agrícola, ya que se viene intensificando su producción en esta Provincia y sus alrededores, la comercialización de este producto ya sea en verde o en seco. Al igual que las grandes empresas la arveja se encuentra en un mundo competitivo debido al incremento de las ofertas, por lo que los consumidores hoy en día se han vuelto más exigentes para satisfacer sus necesidades mediante la búsqueda de productos con ciertas características muy específicas. El poblador Acobambino se plantea un reto el de conocer y satisfacer las necesidades de forma única buscando posiciones competitivas difícilmente inigualables.

Hace un tiempo los productores de arveja en la provincia de Acobamba enfrentaron una serie de problemas como son la caída de los precios, el bajo porcentaje de compra y venta de este producto por la sobreproducción y porque hubo una gran oferta de este producto a precios bajos, lo que nos permitirá con este trabajo de investigación implementar diferentes estrategias para la comercialización de arveja ya sea en seco o en verde.

### **1.2. Formulación del Problema**

¿En qué medida la implementación de estrategias para la comercialización de arveja será efectiva para su venta de este producto en la Provincia de Acobamba?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo general**

Implementar el plan estratégico para la comercialización de arveja en la provincia de Acobamba que generen una ventaja competitiva en el mercado.

### **1.3.2. Objetivo específico**

- ✓ Realizar una evaluación de la situación actual del cultivo de arveja, en las diferentes esferas de la cadena productiva, con un énfasis especial en la identificación de los factores que han limitado la producción y la comercialización.
- ✓ Determinar los factores clave del Plan Estratégico para que los productores de arveja de la provincia de Acobamba accedan a los mercados con mayor facilidad.
- ✓ Determinar las acciones en relación a los factores clave del Plan Estratégico para que los productores de arveja de la provincia de Acobamba accedan a los mercados con mayor competitividad.

## **1.4. Justificación**

El desarrollo de la presente investigación, se justifica desde muchos puntos de vista, por ejemplo.

### **CIENTIFICA**

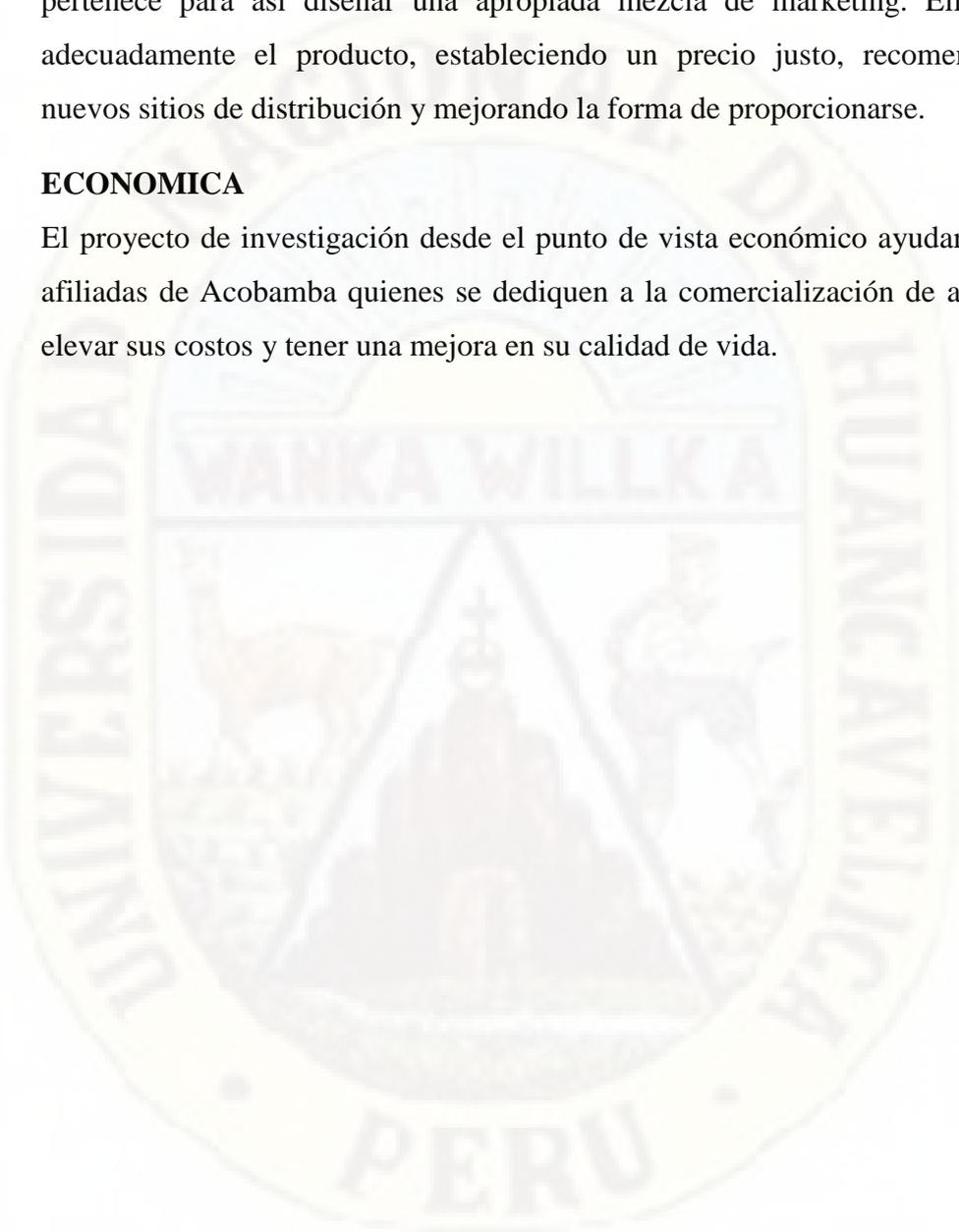
El plan de buscar e implementar estrategias para la comercialización permitirá analizar diferentes factores que influyen en la comercialización de la arveja y es necesario por la crisis que atraviesan los productores de esta zona, pretendiendo buscar estrategias que les permita mejorar la competitividad, efectividad y calidad del producto, por ende, ampliar su participación de mercado incrementando sus ventas, ya que en los últimos años Acobamba ha tenido una disminución en sus ventas.

## **SOCIAL**

Por otro lado, el proyecto permitirá conocer ampliamente las características de los consumidores del nicho de mercado al que la Provincia de Acobamba pertenece para así diseñar una apropiada mezcla de marketing. Eligiendo adecuadamente el producto, estableciendo un precio justo, recomendando nuevos sitios de distribución y mejorando la forma de proporcionarse.

## **ECONOMICA**

El proyecto de investigación desde el punto de vista económico ayudará a las afiliadas de Acobamba quienes se dediquen a la comercialización de arveja a elevar sus costos y tener una mejora en su calidad de vida.



## **CAPÍTULO II:**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

Núñez (2016) en su investigación tuvo los siguientes objetivos: Analizar las estrategias de mercado para las exportaciones de palta (*Persea americana*) en el distrito de Pariahuanca, región Junín, que permita hacer posible la oferta comercial, obtener mayor rentabilidad y posicionar el producto en el mercado internacional y ser rentable en el desarrollo de la actividad. Para obtener los datos fue necesario realizar una búsqueda de correlación descriptiva, con un diseño no experimental. Se realizó un análisis de las estrategias de mercado para la exportación de aguacate orgánico al mercado internacional; el rendimiento de producción obtenido, siendo superior a 10,000 kg / ha, en promedio, a partir del tercer año, además de los bajos costos de producción de S / . 9,310.00 por Ha y S/. 1,50 soles/kg en la finca; los atributos y calidad del producto y ventajas competitivas basadas en costos de producción con una rentabilidad del 21% en relación a sus utilidades y al ingresar al mercado exterior su rentabilidad es del 86% ya que solo se realizan programas de asistencia y optimización del sistema productivo. La ventana comercial va de noviembre a abril con precios superiores a 1,90 US\$/kg. Se concluyó que el aguacate producido en el distrito de Pariahuanca, en la región de Junín, tiene una ventaja comparativa por su ubicación geográfica y su exportación se realizaría de noviembre a abril sin competir con los países exportadores del mundo. El proceso de exportación de aguacate es relativamente complejo y es necesario conocer la normativa alimentaria del país importador.

Vidal (2010) en su trabajo de investigación, tuvo como objetivo determinar las estrategias más adecuadas para incrementar la competitividad en la comercialización de aguacate (Hass) en la Asociación APALA. Para determinarlos es necesario un diagnóstico de la situación actual de la empresa; y para ello se realizaron entrevistas, revisiones bibliográficas y virtuales, que

permitieron una eficiente recolección de datos y, por lo tanto, se optó por un análisis de su cadena de valor, una evaluación basada en las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (2009), y la apreciación del nivel competitivo que presenta como empresa y en el mercado. El diagnóstico se dividió en cuatro perspectivas; corporativo, administrativo, comercial y financiero; resultando en que la asociación no está en buenas condiciones. A partir de las deficiencias identificadas, se propuso estrategias para eliminar, mejorar, optimizar y promover los errores cometidos, las funciones que se deben fortalecer y las actividades que se deben iniciar. Las estrategias se elaboraron a partir de la propuesta de Pedro Barrientos, divididas en marketing integrado, marketing relacional, marketing social y de un marketing para lograr con éxito un resultado positivo. De todo esto, se puede decir que las estrategias en la perspectiva del marketing holístico brindan una visión global de toda la empresa, tanto interna como externamente, generando sinergia en todos los sectores involucrados en el proceso de satisfacción, haciendo más competitiva la oferta de un producto o servicio al consumidor o cliente.

García (2000) menciona que las estrategias de marketing son un factor importante en el mundo porque es la actividad primaria y se realiza a diario en el comercio, el marketing es importante porque los países tienen una forma de elevar su economía y tienen preferencias arancelarias y tratados que pueden tener ventaja competitiva.

Tun (1998) menciona que en este trabajo se pretende conocer el concepto más cercano a las estrategias de ventas y cómo se relaciona con el marketing, viéndolo desde dos puntos de vista, el operacional y el gerencial, de la misma forma que se pretende relacionarse con el capital humano que es parte esencial de la asignatura y desde una perspectiva diferente no solo debe estar capacitado si no motivado para mejorar su trabajo, también conocerá los principales tipos de ventas que existen con una breve descripción del mismo, y en el marketing. Sabiendo que no todas las empresas tienen el mismo poder adquisitivo, se lanzarán herramientas gratuitas en las que las pequeñas empresas podrán publicitarse.

## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. Planeamiento estratégico

Según Miles (1962) citado por Cerna & Vásquez (2016) estudia la realidad de empresas como Sears, General Motors, Standard Oil, hoy Chevron & Du Pont; destaca las contribuciones a la historia empresarial, especialmente después de la Segunda Guerra Mundial, y define la estrategia de una empresa como:

- ✓ La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- ✓ La adopción de cursos de acción para lograr las metas y objetivos.
- ✓ La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Como todas las teorías responden al contexto específico en el que se desarrollan, reflejan la percepción de diferentes autores sobre la transformación de la realidad, por lo que el pensamiento estratégico ha ido evolucionando junto con el desarrollo del macro ambiente y las organizaciones empresariales; Asimismo, Schandel & Hofer (1978) citado por Cerna & Vásquez (2016) en su libro "Formulación de estrategias: Conceptos analíticos", describen el proceso de gestión estratégica en dos etapas claramente diferenciadas:

- ✓ Estratégico Análisis o planificación estratégica y estratégica
- ✓ La implementación del plan estratégico.

El análisis comprende, según ellos, básicamente el establecimiento de metas y estrategias, mientras que la implementación es la ejecución y el control.

Una interpretación conceptual más reciente tiene como contexto el entorno competitivo turbulento y las altas velocidades en los cambios, por lo que la Planificación Estratégica es considerada hoy como uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones proyecten en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo, aprovechando sus habilidades para influir en el y asimilar hasta que cree

las oportunidades del entorno para su beneficio. Sin embargo, la Planificación Estratégica no es un fin en sí mismo, al contrario, es el medio de conciliar esfuerzos en un marco consensual que motiva y moviliza a todos los miembros de la organización como lo detallan Schandel & Hofer (1978) citado por Cerna & Vásquez (2016).

Un concepto muy acertado de Planificación es el desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo BID, EIAP, FGV (1985) citado por Cerna & Vásquez (2016) “Planificar significa anticipar el curso de acción a tomar para lograr una situación. la definición de la situación deseada y la selección y curso de acción son parte de una secuencia de decisiones y acciones que, realizadas de manera sistemática y ordenada, constituyen lo que se denomina proceso de planificación”.

Según Huamaní (2003) citado por Guzman & Vera (2012), la perspectiva u horizonte de largo plazo es la respuesta a la pregunta de dónde debe estar la empresa en un momento específico en el futuro para cumplir con su misión, visión y estrategia. La planificación estratégica es un proceso dinámico que es lo suficientemente flexible como para permitir e incluso forzar cambios en los planes para responder a circunstancias cambiantes. La planificación estratégica es importante porque:

- ✓ Manténgase enfocado en el futuro y el presente al mismo tiempo.
- ✓ Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- ✓ Fomenta la planificación y la comunicación interdisciplinarias.
- ✓ Asignar prioridades en la asignación de recursos.
- ✓ Sirve de puente para el proceso de planificación táctica a corto plazo.
- ✓ Obliga a los ejecutivos a ver la planificación desde una perspectiva macro, señalando los objetivos centrales, para que nuestras acciones diarias nos acerquen cada vez más a las metas.

### **2.2.1.1. Procesos de Planeación estratégica**

Según Olivera (2011) citado por Cerna & Vásquez (2016), el proceso de planificación estratégica comprende el desarrollo secuencial de las siguientes fases:

- ✓ La elaboración de la filosofía de la Institución, expresada en su declaración de visión y misión.
- ✓ El análisis del entorno o entorno externo en el que opera la Institución, con el fin de identificar oportunidades y amenazas.
- ✓ El análisis de la realidad interna de la Institución, cuyo objetivo es determinar las fortalezas y debilidades. En términos generales, el análisis del entorno operativo interno incluye el diagnóstico de los recursos centrales, capacidades y aptitudes de la organización.
- ✓ La determinación de objetivos estratégicos generales y específicos y la selección de estrategias y cursos de acción en función de las fortalezas de la organización y, al mismo tiempo, neutralizar sus debilidades, con el fin de aprovechar oportunidades y contrarrestar amenazas.
- ✓ Preparación para la implementación del plan, especialmente en lo que respecta a su sistema de seguimiento y evaluación, que incluye la selección de indicadores de resultado e impacto para medir el desempeño de la organización, la especificación de los valores a alcanzar para cada indicador y estimaciones de recursos esenciales recursos financieros.

### **2.2.2. Comercialización y/marketing**

Arese (1999), indica que el marketing es la orientación con la que se gestiona el marketing o la comercialización dentro de una organización. Asimismo, busca retener clientes a través de herramientas y estrategias; posiciona un producto, marca, etc. en la mente del consumidor. buscando

ser la opción principal y llegar al usuario final; parte de las necesidades del cliente o consumidor, para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función de marketing o mercadeo de la organización. Se divide en los siguientes aspectos:

#### **2.2.2.1. Plan de marketing y su vinculación a la estrategia empresarial**

Mayorga y Araujo (2010), destacan que el plan de marketing es el documento escrito que establece las estrategias y acciones para cumplir con los objetivos del área de marketing y de la empresa en un período de tiempo determinado. Existen varios tipos de planes de marketing, tales como operativos o estratégicos, sin embargo, para fines de investigación se desarrolla el estratégico, orientado desde una perspectiva de mediano y largo plazo, el plan debe estar alineado con la estrategia de negocio, por lo tanto, la empresa tiene tres niveles de estrategia: corporativa, empresarial y funcional.

#### **2.2.2.2. Importancia del plan de marketing**

Mayorga & Araujo (2010) señalan que el plan de marketing es una importante herramienta de gestión empresarial por las siguientes razones: establecen los pasos que se deben seguir para el desarrollo de la estrategia de marketing, motiva el uso adecuado de los recursos de la empresa. empresa, prevé los cambios que puedan producirse y las acciones a realizar y facilita el control de las actividades de la empresa

#### **2.2.2.3. Estructura del plan de marketing**

Arese (1999), afirma que el plan de marketing sigue el siguiente esquema:

- ✓ **Análisis de situación:** Brinda conocimiento del entorno económico en el que opera la empresa y la respuesta de los competidores.

- ✓ **Análisis del mercado objetivo:** Consiste en definir al cliente del producto, colocarlo en el mercado, dónde compra, con qué frecuencia y por qué, tanto para el consumidor final como para quienes utilizan el bien como intermediario para su producción de otros bienes.
- ✓ **Problemas y oportunidades:** Los planes de marketing a menudo indican cómo aprovechar las oportunidades, pero en sí mismos no brindan soluciones convincentes a los problemas, ni siquiera los analizan.
- ✓ **Objetivos y metas:** Entender qué objetivos del plan de marketing son los que se pretenden alcanzar con el mismo, los objetivos son una descripción más precisa y explícita de esos objetivos.
- ✓ **Desarrollo de estrategias de marketing:** se ocupa de las pautas que se deben seguir para lograr los objetivos propuestos, incluido el análisis de las relaciones de los agentes contrarios: los competidores.
- ✓ **Desarrollo de tácticas de marketing:** mostrar cómo ejecutar la estrategia definida en el punto anterior. Se describen gestionando las variables de marketing, es decir: producto, precio, promoción y ubicación.
- ✓ **Ejecución y control:** Todos los datos relevantes del proyecto deben ser analizados a lo largo del tiempo, con el fin de facilitar la puesta en marcha, ejecución y control del proyecto.

#### **2.2.2.4. Tipos de estrategias**

Porter (2006) señala que existen tres estrategias genéricas para las empresas. Son tácticas para superar a los competidores en un sector industrial. Las estrategias son:

- a. Estrategia de liderazgo en costos:** la estrategia de liderazgo en costos requiere:

- ✓ La agresiva construcción de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes de manera eficiente.
- ✓ Un vigoroso esfuerzo por reducir costes, por efecto de la curva de experiencia.
- ✓ Rígido Control estricto de costes y gastos indirectos.
- ✓ Minimizar costes en I + D, servicios, fuerza de ventas y publicidad.
- ✓ El diseño de productos que faciliten la producción (arquitectura de producto).
- ✓ Fuerte inversión inicial en equipamiento tecnológico.

**b. Estrategia de diferenciación:** algunas formas de diferenciar son a través de:

- ✓ Diseño de producto.
- ✓ Imagen de marca.
- ✓ Avance tecnológico.
- ✓ Exterior Aspecto exterior.
- ✓ Servicio postventa.
- ✓ Redes de revendedores.

**c. Enfoque o estrategia de alta segmentación:** esta estrategia logra:

- ✓ Diferenciación o ventaja de costes o ambas, pero solo con respecto al segmento elegido.
- ✓ Alta participación en el segmento elegido, pero baja en el mercado total.
- ✓ A veces, retornos superiores a la media de su sector industrial.

#### **2.2.2.5. Naturaleza de la investigación de los mercados**

Mayorga & Araujo (2010), refieren que la investigación de mercado es un mecanismo frecuentemente utilizado para encontrar soluciones que se presenten en el área de marketing.

Dentro de esto, se considera:

- a. **Fuentes de información:** lo necesario para el desarrollo de una investigación basada en datos primarios y secundarios. Inicialmente, será necesario buscar las fuentes de recolección de datos y luego establecer el método adecuado que permita la recolección de los datos primarios.
- b. **Procedimiento y desarrollo de la investigación:** Para el desarrollo de la investigación se siguen los siguientes pasos: definición de los objetivos de la investigación, cálculo del tamaño de la muestra, diseño del cuestionario, administración de la obtención de los resultados y elaboración del informe y seguimiento.
- c. **El tamaño y la previsión de la demanda:** En el plan de marketing, uno de los aspectos críticos es la estimación y previsión de la demanda, para lo cual se deben considerar estadísticas reales.

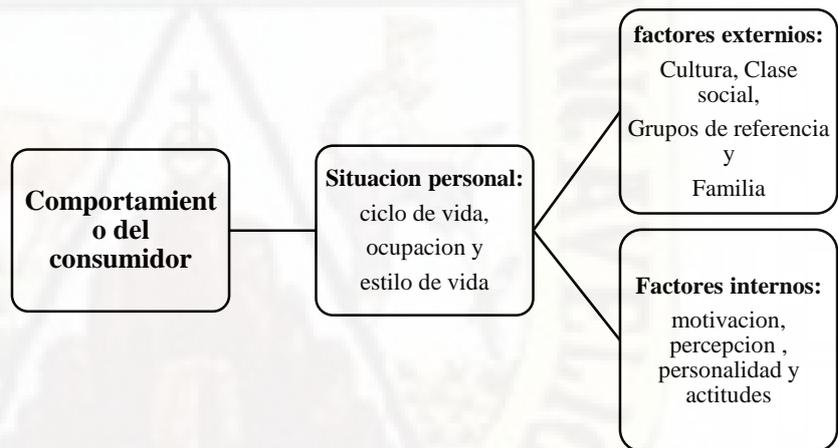
#### 2.2.2.6. Análisis de mercado

Arese (1999) menciona que un análisis de mercado debe considerar los siguientes puntos:

- a. **Aspectos generales del sector:** Se deben analizar las proyecciones y el potencial de crecimiento del sector, siendo necesario profundizar preguntas como: ¿es un mercado en expansión o en declive? ¿Es un sector concentrado o fragmentado? ¿Factores que pueden influir significativamente en la estructura actual del mercado? Nuevas tendencias de la industria, factores socioeconómicos, tendencias demográficas, etc.
- b. **Clientes potenciales:** La investigación de mercado debe determinar quiénes son y serán los clientes potenciales. Deben agruparse en grupos relativamente homogéneos con características comunes.

- c. **Análisis de competidores:** El promotor debe conocer el tipo de competidor al que se enfrentará, sus fortalezas y debilidades. Debe tener información sobre su ubicación, las características de sus productos o servicios, sus precios, su calidad, la eficiencia de su distribución, su participación de mercado, sus políticas comerciales, etc.
- d. **Barreras de entrada:** El estudio de mercado debe analizar las barreras de entrada presentes y futuras en el mercado con el fin de determinar la viabilidad previa de acceso al mismo y la solidez del producto o servicio.

**Figura 1.** Factores que influyen en el comportamiento del consumidor.



Fuente: Mayorga y Araujo (2010)

### 2.2.2.7. Formulación estratégica del marketing

Mayorga & Araujo (2010), especifican que la formulación estratégica del marketing incluye las estrategias de segmentación de mercado, posicionamiento, crecimiento y habilidades que se desarrollan a continuación:

- a. **Estrategia de segmentación de mercado:** Es la división de un mercado total heterogéneo en partes o características homogéneas, esta estrategia consiste en definir el criterio o

criterios para segmentar el mercado en una división que permita cumplir con los objetivos de la empresa.

- b. Estrategia de posicionamiento:** La empresa busca posicionar su producto en el mercado objetivo, es decir, buscará establecer esta posición en la mente del consumidor en relación a los demás bienes que ofrece la competencia.
- c. Estrategia de crecimiento:** El modelo estratégico de la matriz producto - mercado fue desarrollado por Ansoff, quien sostiene que existen cuatro alternativas estratégicas que se pueden formular con base en las variables de producto y mercado, como se muestra en la Figura 2.
- d. Comportamiento y estrategia competitiva:** Las estrategias de competencia se basan en el comportamiento que asume la empresa en relación con sus competidores en el sector en el que opera. Según estas estrategias, las empresas pueden ser líderes, retadores, seguidores o especialistas.

**Figura 2.** *Matriz producto - mercado*

	Producto existente	Producto nuevo
Mercado existente	Penetración	Desarrollo del producto
Mercado nuevo	Expansión del mercado	Diversificación

Fuente: Mayorga y Arujo (2010)

#### 2.2.2.8. Mezcla de marketing

Milla (2006), afirma que son las herramientas que utiliza la empresa para implementar estrategias de marketing y lograr los objetivos establecidos.

- a. Producto:** Todo bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrece en un mercado para su adquisición, uso o consumo y que satisface una

necesidad. La política de producto incluye el estudio de cuatro elementos fundamentales: el portafolio de productos, la diferenciación del producto, la marca y la presentación.

**b. Precio:** Es el valor de cambio del producto, determinado por la utilidad o satisfacción derivada de la compra y uso o consumo del producto. Se diferencia de los demás elementos del marketing porque es el único que genera ingresos, mientras que los demás elementos generan costos. Para determinar el precio, la empresa debe tener en cuenta lo siguiente: los costos de producción, distribución, el margen que quiere obtener, los elementos del entorno: principalmente la competencia, las estrategias de marketing adoptadas, los objetivos establecidos.

**c. Plaza:** Hay cuatro elementos que conforman la política de la plaza:

✓ **Canales de distribución:** Los agentes que intervienen en el proceso de traslado de productos del proveedor al consumidor.

✓ **Planificación de la distribución:** toma de decisiones para implementar un sistema de envío de productos a los consumidores y agentes involucrados (mayoristas y minoristas).

✓ **Distribución física:** Formas de transporte, niveles de stock, almacenes, ubicación de plantas y agentes utilizados.

✓ **Merchandising:** Técnicas y acciones realizadas en el punto de venta. Consiste en suministrar y presentar el producto al establecimiento, así como publicidad y promoción en el punto de venta.

**d. Promoción:** Busca difundir un mensaje que tenga una respuesta del público objetivo al que va dirigido. Los diferentes instrumentos que componen el mix promocional

son los siguientes: publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas, marketing directo.

#### **2.2.2.9. Evaluación económica financiera del plan de marketing**

Mayorga & Araujo (2010), destacan que la evaluación económico-financiera del plan de marketing considera un conjunto de aspectos: las premisas financieras del proyecto, la inversión y los presupuestos, la proyección de los estados financieros, la rentabilidad económico-financiera, el balance de puntos, análisis de sensibilidad y plan de contingencia. Cada uno de estos presupuestos debe elaborarse con el mayor detalle posible, incluso considerando cuál será su variación a lo largo del tiempo. Por ejemplo, para considerar la tasa de crecimiento de la renta hay que referirse al crecimiento de la competencia en el sector o incluso del PIB; Asimismo, para determinar la tasa de crecimiento de los gastos, se debe considerar un crecimiento vegetativo interno (incremento natural por crecimiento de operaciones) y/o inflación. Toda esta información (inversiones, ingresos, costos y gastos) debe ser ordenada y analizada para determinar si el proyecto generará.

#### **2.2.2.10. Cadena de valor**

Porter (2006), afirma que es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva.

El modelo de cadena de valor destaca actividades comerciales específicas donde las estrategias competitivas se pueden aplicar mejor y donde los sistemas de información tienen más probabilidades de tener un impacto estratégico.

#### **2.2.2.11. Cadena productiva**

Mielke (2002), refiere que es el conjunto de operaciones necesarias para llevar a cabo la producción de un bien o servicio, que ocurren de manera planificada, y producen un cambio o transformación de materiales, objetos o sistemas. Consta de etapas consecutivas durante las cuales diversos insumos sufren algún tipo de transformación, hasta la constitución de un producto final y su comercialización; la cadena de producción abarca desde el proceso de extracción y fabricación de la materia prima hasta el consumo final.

#### **2.2.2.12. Canales de información**

Mielke (2002), señala que los canales de comercialización cumplen la función de facilitar la distribución y entrega de nuestros productos al consumidor final; Estos pueden ser directos o indirectos.

- a. Canales directos:** cuando somos responsables de la comercialización y entrega de nuestros productos al cliente. Este tipo de canal de comercialización es adecuado para pequeñas y medianas empresas que se ubican y operan en una ciudad que se puede cubrir por sus propios medios. Para ello, la propia empresa crea una estructura de distribución de pedidos completa con días u horarios establecidos por áreas geográficas preestablecidas.
- b. Canales indirectos:** son aptos para medianas y grandes empresas, capaces de producir bienes o servicios para un gran número de consumidores, repartidos en más de una ciudad o país, a los que no podemos llegar directamente con el personal de nuestra empresa. Para eso, podemos contar con una serie de recursos comerciales establecidos, entre los que destacamos: representantes autorizados, distribuidores autorizados, mayoristas, etc.

### **2.2.2.13. Competitividad**

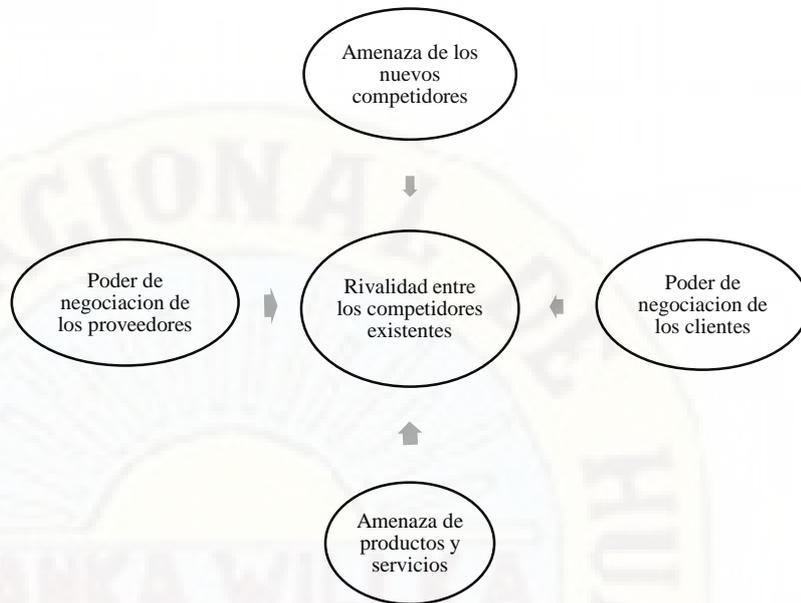
Rojas & Sepúlveda (1999) mencionan que es la capacidad de generar la mayor satisfacción del consumidor al menor precio, es decir, con la producción al menor costo posible; Depende principalmente de la calidad del producto y del nivel de precios. Estos dos factores estarán, en principio, relacionados con la productividad, la innovación y el diferencial de inflación entre países. Existen otros factores que supuestamente inciden indirectamente en la competitividad, como la calidad innovadora, la calidad del servicio o la imagen corporativa del productor.

El aumento de la competitividad internacional es un tema central en el diseño de políticas nacionales de desarrollo socioeconómico. La competitividad de las empresas es un concepto que se refiere a su capacidad para producir bienes y servicios de manera eficiente (con costos decrecientes y calidad creciente), haciendo atractivos sus productos, tanto dentro como fuera del país; Para eso, es necesario alcanzar altos niveles de productividad que permitan incrementar la rentabilidad y generar ingresos crecientes.

### **2.2.2.14. Las 5 fuerzas de competitividad**

Porter (2006) afirma que cinco fuerzas es un modelo holístico que nos permite analizar cualquier sector en términos de rentabilidad, la rivalidad entre competidores es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos. El modelo se ilustra en la Figura 3.

**Figura 3. Las 5 fuerzas competitivas**



Fuente: Porter (2006)

- a. **Poder de negociación de los clientes:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no está muy diferenciado o tiene un bajo costo para el cliente, lo que permite hacer sustituciones por igual. o muy bajo costo. Cuanto mayor sea la organización de los compradores, mayores serán sus demandas en términos de reducción de precios, mayor calidad y servicios y en consecuencia la corporación tendrá una disminución en los márgenes de ganancia.
- b. **Poder de negociación de proveedores o vendedores:** un mercado o segmento de mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados como sindicato, tengan recursos sólidos y sean capaces de imponer sus condiciones de precio y tamaño de pedido. La situación se complicará aún más si los insumos que nos suministran son imprescindibles, no tienen sustitutos o son escasos y

costosos. La situación será aún más crítica si, estratégicamente, al proveedor le interesa seguir adelante con la integración.

**c. Amenaza de nuevos participantes:** El mercado o segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles de superar por los nuevos participantes que pueden llegar con nuevos recursos y capacidades para ocupar una parte del mercado.

**d. Amenaza del producto sustituto:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden ingresar a precios más bajos reduciendo los márgenes de ganancia de la corporación y la industria.

**e. Rivalidad entre competidores:** Para una organización será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores están muy bien posicionados, son muy numerosos y los costos fijos son altos, ya que constantemente enfrentará guerras de precios, agresivas campañas publicitarias, promociones y entrada de nuevos productos.

### **2.2.3. Arveja (*Pisum sativum L.*)**

#### **2.2.3.1. Origen**

Meneses et al. (1996) señalan que el posible centro de origen del guisante es Asia Central, Parson et al. (1999), también indican que el guisante se originó entre las fronteras de Rusia y el Mediterráneo.

La edad de esta leguminosa es de aproximadamente 8.000 años; esto se evidencia en los restos de guisantes encontrados en excavaciones en Turquía, que se remontan al 5000 A. C. (Aykrob & Dugthty, 1977).

### 2.2.3.2. Taxonomía

Vilcapoma (1991) señala que la arveja (*Pisum sativum L.*) presenta la siguiente clasificación taxonómica:

División	:	Magnoliophyta.
Clase	:	Magnoliopsida
Sub – clase	:	Rosidae.
Orden	:	Fabales
Familia	:	Fabaceae
Sub familia	:	Faboideae.
Tribu	:	Vicia
Género	:	Pisum.
Especie	:	<i>Pisum sativum L.</i>

Los nombres comunes de la arveja varían según la ubicación: garveja, alverja, alverjita, gchicharo, guisantes (español). Se conoce en otros idiomas como pea (inglés), pois (francés), makerbsen (alemán), pisello (italiano), ervilha (portugués); (Ugás et al; 2000).

### 2.2.3.3. Morfología

#### a. La raíz

La planta tiene germinación hipogea, un sistema radicular poco desarrollado en su conjunto, aunque tiene una raíz axial que puede ser bastante profunda (Maroto, 1990). Tiene raíces laterales débiles que forman un círculo de 50 a 75 cm de diámetro alrededor de la planta (Kay, 1979).

#### b. El tallo

El guisante tiene un tallo débil, por lo que las variedades altas necesitan un tutor que lo guíe. El tallo principal es hueco y muy delgado en la base, engrosándose gradualmente hacia la parte superior; Dependiendo de la precocidad del cultivar, puede emitir de 6 a más de 20 nudos vegetativos por planta. Los primeros cultivares tienen de 6 a

8 nudos vegetativos, los semiprecoces de 9 a 11, los intermedios de 12 a 14 y los tardíos de 15 o más (Camarena & Huarina, 2003).

Los tallos tienden a ramificarse desde los dos primeros nudos, que son aquellos en los que se desarrollan las brácteas trifurcadas. La cantidad de ramas que emite la planta dependerá básicamente del aspecto genético, la fertilidad del suelo, el suministro de agua y la densidad de población. Usando un espaciamiento entre hileras de 50 a 70 cm, los cultivares tardíos producen 1 a 2 ramas basales, los semilados pueden producir un promedio de 1.0 a 1.5 ramas basales. Usando menos distancias entre hileras (20 a 50 cm), el número de plantas que pueden ramificarse se reduce significativamente. En los primeros cultivares, la producción de ramas es menor (Camarena, 2014).

Hay tres grupos varietales de guisantes: variedades enanas, cuyo tallo alcanza entre 35 y 90 cm de longitud; variedades de tallo medio, cuyos tallos miden entre 90 y 150 cm y variedades de tallo, con tallos que varían en longitud entre 150 y 300 cm. (Maroto, 1990).

### **c. La hoja**

Las hojas son simples y pueden confundirse con las hojas cotiledónicas del frijol, sin embargo, como el guisante tiene una germinación hipogea, sus cotiledones permanecen bajo tierra, en cada uno de los dos primeros nudos y, alternativamente, se desarrolla una hoja escamosa rudimentaria llamada bráctea trifida. A partir del tercer nodo, que corresponde al primer nodo real de la parte aérea, las hojas reales se desarrollan sucesivamente; estos son compuestos, alternados y tienen de dos a seis folíolos ovalados a oblongos con un margen completo. Cada hoja consta de un pecíolo, raquis, uno, dos o tres pares de folíolos

y de uno a cinco zarcillos que sirven para guiarlo (Camarena & Huaranga, 2003).

**d. La flor**

Las flores aparecen solitarias, en parejas o en racimos axilares. Por lo general, la especie cultivable tiene flores de color púrpura, la especie *P. sativum* tiene flores blancas (Camarena, 2014).

**e. La fruta**

El fruto es una vaina lineal, bivalva, con ligera curvatura, más o menos gruesa, cilíndrica o plana, y puede contener de dos a diez semillas. La vaina puede ser rugosa o lisa y los colores varían entre verde oscuro, verde claro, verde blanquecino, verde azulado o grisáceo. Su largo puede variar entre 4 y 12 cm y su ancho entre 1 y 2 cm (Camarena, 2014).

**f. La semilla**

La semilla tiene forma esférica o angular, de diámetro variable, lo que determina diferentes tamaños de semilla según los cultivares: grano pequeño (menos de 8 mm), grano medio (8 a 10 mm), grano grande (más de 10 mm). El peso de 1000 semillas varía entre 150 y 300 gramos. Las semillas lisas tienen cotiledones con mayor contenido de glucosa y dextrina, sus tegumentos no se adhieren completamente a los cotiledones, los granos rugosos son más dulces y se utilizan para granos verdes (Maroto, 1990).

**2.2.3.4. Variedades y cultivares**

Existen entre las variedades de arveja los siguientes tipos que son:

**2.2.3.4.1. Remate**

INIA (2008), indica que la planta es vigorosa de grano grande y vainas bien formadas.

**a. Características morfológicas y agronómicas:**

- ✓ Días a la floración : 73
- ✓ Días de madurez fisiológica: 120
- ✓ cosecha en vaina verde : 110 días
- ✓ Cosecha en grano seco : 150 días
- ✓ Altura de planta : 1,57 m.
- ✓ Longitud de vaina : 9,13 cm
- ✓ Vainas por planta : 21
- ✓ Numero de granos por vaina: 8-9
- ✓ Tamaño de grano : 7 mm
- ✓ Color de grano en seco : crema-liso

**b. Rendimiento promedio**

- ✓ **En vaina verde:** 10000 kg.ha<sup>-1</sup> con tutores y 6300 k/ha sin tutores.
- ✓ **En vaina seco:** 2000 kg.ha<sup>-1</sup> con tutores y 1600 k/ha sin tutores.

**2.2.3.4.2. Alderman**

Ciclo intermedio inicial. Grano seco ovalado. Plante unos 40 a 50 cm, con follaje verde oscuro, 14 a 15 nudos para la primera flor. Tiene de 1 a 2 flores por piso de color blanco. Vainas rectas con punta truncada, longitud corta y anchura media, con 6 a 7 granos y 1 a 2 vainas por piso.

**2.2.3.4.3. Usui**

Es una variedad con un período vegetativo semi-temprano, cuya altura de planta alcanza los 1,27 m, muy apreciada por los agricultores por su rendimiento. Su ciclo vegetativo es de 120 y 130 días. Tiene vainas medianas con una longitud media de 8,5 cm. Se adaptan fácilmente a los diversos climas del Perú y son muy buscados en los mercados locales y nacionales. Tienen buen sabor y color, factores

fundamentales para la buena comercialización de este producto. (Caritas del Perú, 2007).

#### **2.2.3.5. Requerimientos edafoclimáticos**

##### **a. Altitud**

La arveja se adapta mejor a las condiciones de la sierra y en especial de los valles interandinos, necesita condiciones ambientales para su mejor desarrollo, como los climas fríos, pero los climas fríos son los mejores, no son muy resistentes a la sequía y muy sensibles al calor. Se siembra hasta 3300 m.s.n.m. (Camarena & Huaranga, 2008).

##### **b. Temperatura**

Ugas et al. (2000), indicaron que el guisante es un cultivo de clima templado, con temperaturas óptimas entre 13 a 18 °C, siendo sensible a las heladas durante el desarrollo de la vaina y a las altas temperaturas durante la floración.

Camarena et al. (2014) mencionan que en general esta especie se cultiva a bajas temperaturas como en la sierra, en la costa se cultiva en invierno y en los valles interandinos en primavera. Es una planta que resiste el frío y puede germinar a temperaturas de 10 °C; sin embargo, las heladas frecuentes y/o prolongadas causan daños apreciables en plantas jóvenes, flores y frutos tiernos, lo que conduce a la producción de granos pequeños. También afecta al cultivo en fase reproductiva, disminuyendo la productividad. (Las tormentas de granizo también afectan el cultivo).

Según Maroto (1990), el guisante es una planta que se adapta a climas templados y húmedos, requiriendo una temperatura óptima de 14 a 16 °C; La mayoría de las variedades son sensibles a las heladas. Mientras que Parsons et al. (1999), señalan que el guisante germina en 4 o 6 días, creciendo bien en un clima templado húmedo donde la

temperatura oscila entre 12 a 18 °C; lo que indica que las regiones tropicales ubicadas por debajo de 1300 m.s.n.m. y los climas cálidos y secos interfieren con su producción.

**c. Humedad**

La arveja necesita una lluvia uniforme con valores entre 800 y 1000 mm por temporada. En suelos profundos con buena retención de humedad, cuya precipitación anual alcanza los 400 mm, el cultivo se adapta bien. En suelos con escasas precipitaciones, el cultivo se puede manejar con riego. Si este factor es limitante en las fases post-establecimiento y antes de la fase reproductiva, se puede modificar la arquitectura de la planta, lo que afectará la formación de vainas y la producción de granos (Camarena & Huaranga, 2008).

**d. Luz**

Para una buena floración se recomienda tener más de nueve horas de luz y de suficiente intensidad. Las variedades Enrame requieren más horas de luz que las variedades Enrame promedio (Camarena, 2014).

**e. Suelo**

El cultivo de arveja se realiza en suelos francos, francos, bien drenados, ricos en materia orgánica y que no contienen un contenido excesivo de calizas (Camarena & Huaranga, 1990). El pH óptimo varía entre 5,5 y 6,7; es moderadamente tolerante a la acidez y muy sensible a la salinidad. El exceso de sales en el suelo provoca un desequilibrio iónico, produciendo acumulación de sodio (Maroto, 1990; Ugás et al; 2000).

El guisante prefiere suelos de textura ligera a media con buen drenaje, que no tengan un contenido excesivo de caliza, ni un pH excesivamente ácido, pudiendo situar su pH óptimo para el desarrollo entre 6 y 6,5 (Maroto, 1990). Kay

(1979) mencionó que los guisantes se adaptan a una variedad de suelos, pero siempre que tengan un buen sistema de drenaje.

Según Ugás et al. (2000), señalaron que la arveja es un cultivo de suelo arcilloso, con buen drenaje y permeabilidad, moderadamente tolerante a la acidez y muy sensible a la salinidad con un pH óptimo de 5,5 a 6,7. Cubero (1983) mencionó que el guisante es un cultivo muy sensible a la salinidad; el exceso de este presente en el suelo provoca un desequilibrio iónico en el que destaca una alta concentración de sodio.

#### **2.2.3.6. Necesidades de agua para la planta**

La arveja requiere un suministro constante y permanente de agua para su crecimiento, floración y fructificación. La deficiencia de agua, especialmente en el período de floración y fructificación, afecta seriamente su capacidad productiva, requiriendo su disponibilidad continua, pero no excesiva. El riego debe ser cuidadoso evitando que el agua llegue directamente a la base de la planta o que se produzcan inundaciones, lo que provoca la pérdida de plantas y reduce la capacidad productiva de todos aquellos que están expuestos a un exceso de humedad.

La superficie cosechada de guisantes se concentra en la sierra y su cultivo es principalmente en secano con precipitaciones de 630 a 750 mm (Camarena & Huaranga, 2008) de precipitación; Asimismo, es importante señalar que en muchas regiones de la zona altoandina existen fuentes de recursos hídricos que se almacenan en embalses y/o presas, los cuales pueden ser aprovechados de manera eficiente a través del sistema técnico de riego.

En áreas con escasas precipitaciones, el agua debe ser suministrada por riego. El guisante requiere un suministro adecuado de agua durante la floración y el desarrollo de la vaina. El riego debe ser ligero y frecuente para una cosecha exitosa. En caso de una disponibilidad excesiva de agua durante la germinación, puede producirse la pudrición de la raíz. El estrés hídrico acelera la maduración del cultivo sin un llenado de grano adecuado, obteniendo bajos rendimientos (Camarena y Huaranga, 1990; Ugás et al; 2000 & Leñaso, 1978).

### **2.2.3.7. Los abonos**

#### **2.2.3.7.1. Abonos orgánicos**

Los problemas relacionados con el medio ambiente y la sostenibilidad de los sistemas de producción agrícola actuales han fomentado el uso integrado de fuentes orgánicas y minerales. Los fertilizantes orgánicos incluyen materiales provenientes de plantas o animales, en diferentes estados de descomposición y se agregan al suelo para brindar nutrientes a las plantas y mejorar las propiedades físicas del suelo (Romero et al; 2000).

Generalmente, cuanto mayor sea la cantidad de materia orgánica agregada a un suelo descompuesto, mayor será su nivel de productividad, ya que tendrá una alta capacidad de adsorción de elementos nutritivos y los mantendrá indistintamente para su uso por las plantas (Cuy, 1958).

Un suelo con un contenido adecuado de materia orgánica aporta suficiente dióxido de carbono para la síntesis de la formación microbiana, transformándolo en un suelo vivo con actividad

microbiana. Los ácidos orgánicos (húmicos, fúlvicos y húminas) resultantes de la descomposición orgánica aumentan la capacidad del suelo para disolver y liberar minerales. Finalmente, la materia orgánica del suelo es fuente de nutrientes para sustancias promotoras del crecimiento (Zavaleta, 1992).

**a. Características de los abonos orgánicos**

Azabache (2003) mencionó tres características principales a considerar en un programa de manejo de fertilización, que son: volumen, disponibilidad de nutrientes y uniformidad, las cuales se describen a continuación.

✓ **Volumen**

Muchos materiales orgánicos son generalmente fuentes de nutrientes menos concentradas que los fertilizantes convencionales. Las cantidades aplicadas varían de 2 a 20 t/ha o más. Por tanto, se debe tener en cuenta la forma de transporte, almacenamiento y aplicación de las cantidades de este material.

✓ **Disponibilidad de nutrientes**

Los fertilizantes orgánicos generalmente incluyen una proporción relativamente pequeña de nutrientes solubles y otra fracción de nutrientes que no está disponible para la planta y solo está disponible gradualmente con el tiempo. Estos materiales deben aplicarse antes de las necesidades nutricionales de la planta,

generalmente dos o tres semanas después de que se necesiten los nutrientes. La disponibilidad de nutrientes dependerá de la actividad microbiana, la humedad y la temperatura.

✓ **Uniformidad**

Los fertilizantes orgánicos, según su forma de presentación, varían considerablemente en relación al tamaño de partícula, contenido de humedad y nutrientes. Algunas de estas características son inherentes a los materiales orgánicos debido a la naturaleza del proceso de producción y al hecho de que estos materiales continúan transformándose durante el transporte y almacenamiento (Azabache, 2003).

**b. Fuentes orgánicas**

Los fertilizantes orgánicos aplicados al suelo promueven la actividad biológica, la capacidad de intercambio de nutrientes, el equilibrio hídrico, el contenido de materia orgánica, la estructura del suelo y, en consecuencia, los suelos son menos propensos a la erosión, tienen mejor capacidad de retención de nutrientes y un mejor desarrollo radicular de los cultivos, lo que contribuirá a mejorar la eficiencia de los fertilizantes minerales al incrementar la producción, haciendo que su uso sea económico (Guerrero, 1993).

✓ **Estiércol**

El estiércol o aditivos orgánicos mejoran las condiciones físicas del suelo, especialmente

en las regiones áridas de la costa peruana. Asimismo, la escala de agua limita el equilibrio adecuado con el aire del suelo, donde el estiércol contribuye significativamente a este equilibrio (Davelouis, 1993).

El estiércol se utiliza en dosis elevadas, ya que un estiércol medio implica la aplicación de 30 t/ha, pero a menudo se utilizan dosis superiores a 40 a 50 t/ha. Además, su papel como proveedor de nutrientes no debe desperdiciarse. Por ejemplo, 30 t de estiércol aportan 120, 75 y 165 kg/ha de N +, P + O + y K + O respectivamente; Además, estos nutrientes se encuentran en forma de complejos orgánicos, los cuales deben ser mineralizados para que sean asimilables, por lo que no todos serán aprovechados por el primer cultivo instalado después de la aplicación.

Tisdale & Nelson (1984) sostienen que el estiércol sigue siendo un factor importante en los programas de estiércol, sin embargo, el rápido aumento del estiércol comercial por hectárea ha relegado al estiércol a un nivel secundario. Una aplicación de 10 t / ha de estiércol proporciona un promedio de 2 a 5 t de materia orgánica que ayudará a mantener el suelo con mayor rendimiento y aumentará el almacenamiento de agua, mejorando así las propiedades del suelo. El valor del estiércol en el mantenimiento de la

materia orgánica del suelo se ha utilizado ampliamente desde el pasado y es una práctica de uso frecuente en la sierra peruana. Las aplicaciones superiores a 10 t/ha tienen efectos positivos, tanto en las características físicas y químicas del suelo, como en la alta producción de frutos (Zavaleta, 1992).

**c. Guano de islas**

Es un fertilizante orgánico producido por aves guanay (*Phalacrocorax bouganivilli* Lesson), piqueros (*Sula variegata* Tshudi) y alcatraces o pelícanos (*Pelecanus thagus*). Es una mezcla de excrementos de aves, plumas, restos de aves muertas, huevos, etc.; que sufren un proceso de fermentación extremadamente lento, lo que permite que sus componentes permanezcan en estado de sales (Guerrero, 1993).

El guano de las Islas es un completo fertilizante natural, ideal para el buen crecimiento, desarrollo y producción del cultivo. Contiene macronutrientes como nitrógeno, fósforo y potasio en cantidades de 10-14, 10-12, 2-3% respectivamente; elementos secundarios como calcio, magnesio y azufre, con un contenido medio de 8, 0,5 y 1,5% respectivamente. También contiene oligoelementos como hierro, zinc, cobre, manganeso, boro y molibdeno en cantidades de 20 a 320 ppm (partes por millón).

**d. Efecto de los abonos orgánicos en el rendimiento del cultivo**

Gómez (1996), en las condiciones de la cuenca del río Santa Eulália, provincia de Huarochirí, en un suelo franco arenoso con un bajo contenido de 1,92% en materia orgánica, evaluó el efecto de tres niveles (5, 7,5 y 10 t/ha) de humus de lombriz y estiércol bovino en el cultivo de frijol rondo, donde se concluyó que los mayores rendimientos se obtuvieron con altas dosis de estiércol (8,01 t/ha) y humus de lombriz (7,71 t/ha).

#### **2.2.3.7.2. Fertilizantes químicos**

Un fertilizante es cualquier material natural o industrializado, que contiene al menos el cinco por ciento de uno o más de los tres nutrientes primarios (N, P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>, K<sub>2</sub>O), se puede llamar fertilizante, los fertilizantes industrializados se llaman fertilizantes minerales (FAO, 2002)

#### **2.2.3.8. Tutoraje**

León (1998), indica que los tutores sirven de apoyo a los tallos trepadores de guisantes. Es un sistema de conducción que se adapta a la variedad Alderman, mediante esta técnica se obtiene un mayor rendimiento y una buena calidad de los granos. Además, te permite aprovechar mejor el espacio y poner en rafia o palos de yute.

Los guardianes se instalan 30 a 40 días después de la emergencia, cuando las plantas emiten zarcillos y suben a las raíces; sin embargo, necesitan orientación a medida que crecen. La colocación de los soportes puede ser respaldo o caballete. Los soportes deben tener una altura de 1,50 a 1,70 m y se entierran a una profundidad de 30 cm, colocados cada 2 m y

sujetos en los extremos, tensados de 3 a 4 pellizcos o cajones horizontales cada 40 a 50 cm.

Las estacas se colocan cada 2 a 2,5 m, se cruzan al final y se atan con pitas y rafia, luego se colocan de 3 a 4 líneas en horizontal con pitas o rafia.

### **2.2.3.9. Control de plagas y enfermedades**

Caritas del Perú (2007), menciona que existen muchas plagas y enfermedades que atacan al guisante, por lo que es necesario que el agricultor realice inspecciones frecuentes en sus cultivos, para encontrar e identificar síntomas de plagas, como huevos, larvas, excrementos. y daños o síntomas de enfermedades de las plantas. Las evaluaciones permanentes indicarán el momento del control sanitario. Las plagas más importantes en el guisante son: Maroto (1999), indica las principales plagas y enfermedades de la siguiente manera:

#### **2.2.3.9.1. Plagas**

##### **a. Gorgojo**

Produce galerías en vainas, introduciendo sus larvas en las semillas, que se destruyen. Se combate con la aplicación de malathión, metiocarb, fosalon, etc. en partes aéreas y en el suelo mediante aplicaciones granulares de clorpirilos, foxim, etc.

##### **b. Trips**

Su ataque por medio de sus picaduras produce la deformación de las vainas y los folíolos adquieren una tonalidad plateada. Las aplicaciones de naled, malathión, dimetoato, bromóforos, fosalona, etc., son bastante efectivas contra esta plaga.

### **2.2.3.9.2. Enfermedades**

#### **a. Antracnosis**

Produce manchas marrones en las hojas y vainas, que tienen un centro amarillento. Los aerosoles preventivos con captana, maneb, liofanato de metilo, manibe, etc., así como el uso de variedades resistentes a la enfermedad, son los medios más efectivos para combatir este hongo.

#### **b. Roya**

Provoca el desarrollo de manchas marrones en la parte inferior de los folíolos, que corresponden al amarilleamiento en la parte superior. Las aplicaciones preventivas de aerosoles de maneb y carboxina, junto con la resistencia genética varietal, son los mejores medios para combatir esta enfermedad.

#### **c. Oídium**

Produce la formación de manchas amarillentas, así como el desarrollo de un micelio blanquecino en las hojas. Tratamientos preventivos con azufre, dinocap, etc., junto con aerosoles binomiles, etc., de naturaleza curativa, son los medios de control más efectivos.

## 2.2. Formulación de hipótesis

**Ha:** La implementación de estrategias planteadas para la comercialización de arveja en la provincia de Acobamba, serán efectivas.

**Ho:** La implementación de estrategias planteadas para la comercialización de arveja en la provincia de Acobamba, no serán efectivas

## 2.3. Definición de términos

### a. Análisis de la competencia

Estudio de mercado que consiste en recoger información útil sobre nuestros competidores, analizar dicha información, y luego, en base a dicho análisis, tomar decisiones que nos permitan competir adecuadamente con ellos, bloquear sus fortalezas y aprovechar sus debilidades (Porter, 2006).

### b. Cadena de valor

Modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final (Porter, 2006).

### c. Cadena productiva

Son flujos continuos y discontinuos de productos, procesos y agregación de valores, que siguen los productos primarios hasta llegar al consumidor final (Muñoz, 2003).

### d. Competencia

Sector industrial que depende de cinco fuerzas competitivas básicas: los competidores del sector, las relaciones con los proveedores, la aparición de productos sustitutivos, la aparición de competidores potenciales y las relaciones con los clientes potenciales (Grahame, 2006).

### e. Competitividad

En el ámbito económico y social, es actualmente la característica o cualidad que permite sobrevivir a una organización dentro de los mercados saturados; si una empresa no es competitiva está condenada a la desaparición (Grahame, 2006).

**f. Consumidor**

Persona u organización que demanda bienes o servicios proporcionados por el productor o el proveedor de bienes o servicios (Ovalle, 2000).

**g. Demanda**

Cantidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor o por el conjunto de consumidores, en un momento determinado (Mielke, 2002).

**h. Mercado**

Cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores (Ovalle, 2000).

**i. Oferta**

En economía, se define como aquella cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a vender a un cierto precio (Mielke, 2002).

## **2.4. Identificación de variables**

En el presente estudio destacamos principalmente las variables más importantes que creemos están en estrecha relación con nuestro problema planteado, con ellas se determina en forma directa la viabilidad de la gestión para la comercialización de arveja en la provincia de Acobamba, debido a que si los agricultores no ponen en práctica y ejecutan estas variables mencionadas no será factible la realización de los objetivos planteados.

### **2.4.9. Variable independiente**

Plan estratégico de comercialización.

### **2.4.10. Variable dependiente**

- ✓ Inversión.
- ✓ Capacitación.
- ✓ Productividad.

## 2.5. Operacionalización de variables

En el presente estudio destacamos principalmente las variables más importantes que creemos están en estrecha relación con nuestro problema planteado, con ellas se determina en forma directa la viabilidad de la gestión para la comercialización de arveja en la provincia de Acobamba, debido a que si los agricultores no ponen en práctica y ejecutan estas variables mencionadas no será factible la realización de los objetivos planteados.

**Tabla 1**

*Definición operativa de las variables*

<b>Tipo de Variable</b>	<b>Definición de variable</b>	<b>Definición operativa</b>	<b>Indicadores</b>
Independiente	✓ Plan estratégico	✓ Documento de gestión	✓ Aprobado
Dependiente	✓ Inversión	✓ Gasto planificado	✓ Dinero
	✓ Capacitación	✓ Talleres de orientación	✓ Técnico
	✓ Productividad	✓ Capacidad de producir	✓ Cantidad

# **CAPÍTULO III:**

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Tipo de investigación**

El tipo de investigación es Descriptiva, porque busca amplificar y aclarar las estrategias de comercialización de arveja a los productores de la provincia de Acobamba.

### **3.2. Nivel de investigación**

El nivel de investigación es Descriptivo, porque se evaluó sus estrategias de comercialización de arveja de los productores de la provincia de Acobamba.

### **3.3. Métodos de investigación**

Para llevar a cabo esta investigación, se empleó la metodología de la planificación estratégica, pero adaptándola a las particularidades de una realidad agrícola que se acerca más a una microeconomía rural que urbana. Para realizar una propuesta sólida se diseñó una metodología de investigación de tipo exploratoria que incluyó reuniones con los productores de arveja de la provincia de Acobamba, visitas de exploración a los campos agrícolas, visitas a los puntos de comercialización, entrevistas de profundidad con funcionarios de empresas comercializadoras de arveja, entrevistas con productores, entrevistas a comerciantes mayoristas y minoristas. Además, se recurrió a información secundaria de diferentes tesis, libros, estudios, páginas Web en Internet y algo fundamental: el conocimiento de otras experiencias

Se debe recalcar la importancia de tomar en cuenta toda la cadena productiva de la arveja al momento de elaborar el diagnóstico de la situación actual. Por otra parte, considerando experiencias de producción de la provincia de Acobamba, se tomó en cuenta las experiencias productivas de otros lugares que producen y comercializan arveja de manera significativa.

### **3.4. Diseño de investigación**

Es una investigación aplicada ya que tuvo como finalidad obtener los conocimientos necesarios para posteriormente obtener una solución al problema planteado en esta investigación.

Descriptiva; ya que se encargó de describir la situación actual sobre las deficiencias y restricciones del sector, como también el reconocimiento de los factores clave o de éxito para la disposición de conformar un Plan Estratégico para los productores de arveja de la provincia de Acobamba con fines de acceder a los mercados de comercialización.

### **3.5. Población muestra y muestreo**

#### **3.5.1. Población**

La población la constituye toda la población que siembra arveja como cultivo intensivo en la zona de provincia de Acobamba.

#### **3.5.2. Muestra**

Se tomó como muestra a un total de 50 productores de arveja de la provincia de Acobamba.

#### **3.5.3. Muestreo**

El muestreo de los productores de arveja fue al azar.

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La investigación se basó en diversos instrumentos que permitieron la recopilación de la información en las diferentes áreas y niveles involucrada con el problema.

#### **3.6.1. Observación**

Consistió sobre las bases de criterios en la visualización de los hechos.

### **3.6.2. Encuesta**

Consistió en la aplicación de una serie de preguntas con opciones múltiples referentes a un tema, a fin de conocer el punto de vista y grado de conocimiento de las personas. A través de la aplicación del juicio de expertos, profesionales, con experiencia en el sector, se realizó el proceso de validación, aplicada luego en el presente trabajo. Como parte del proceso, los jueces o expertos hicieron una valoración sobre los ítems que componen dicho cuestionario, así como una valoración global del mismo.

### **3.6.3. Entrevista**

Consistió en realizar una conversación preparada como una dinámica de preguntas y respuestas abiertas, en las cuales se socializará el tema relacionado con la problemática tratada.

### **3.6.4. Talleres**

Consistió en realizar reuniones participativas con los principales actores o involucrados con el tema, que de manera abierta y sistémica permitió recopilar la información, analizar y reflexionar sobre el mismo.

### **3.6.5. Análisis documental**

Consistió en el análisis de la información registrada en documentos especializados sobre el tema.

## **3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

La información recopilada se procesó partiendo de una codificación y luego una tabulación mediante la hoja de cálculo de Excel.

Finalmente se elaboraron y describieron los resultados a través de tablas y gráficos, los cuales fueron contrastados y analizados en base a la fundamentación teórica y reportados en el presente informe final.

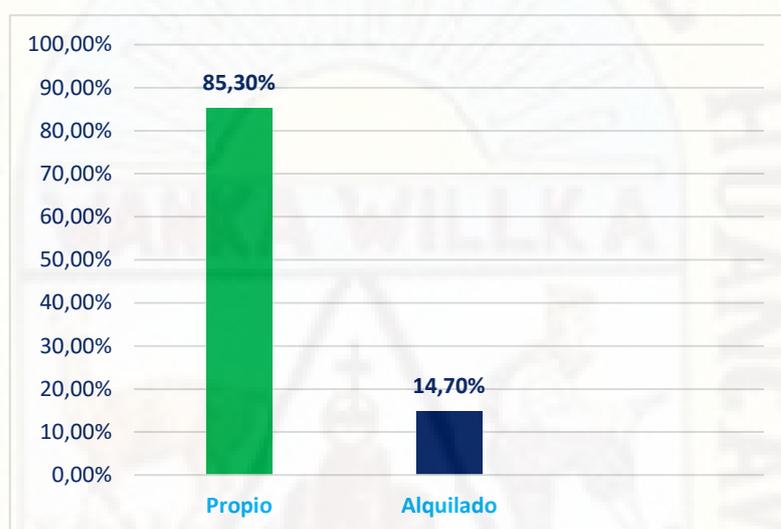
# CAPÍTULO IV

## PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1. Presentación e interpretación de resultados

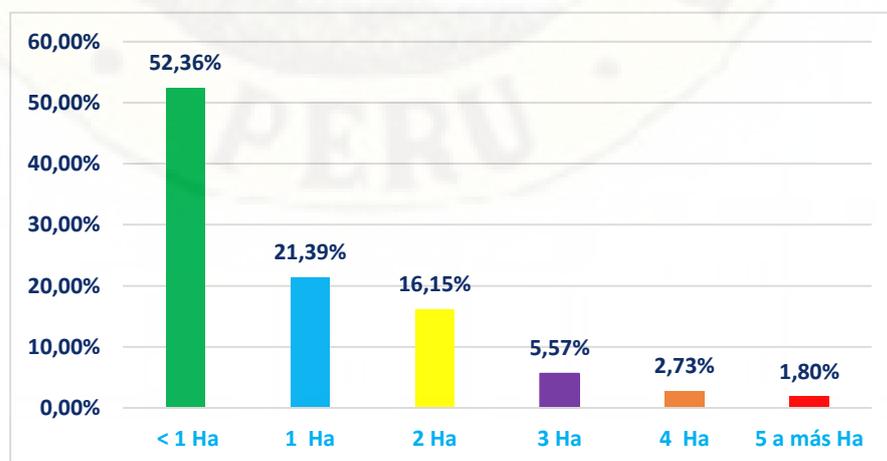
#### 4.1.1. Tipo de propiedades de los productores de arveja

Figura 4. Tipo de propiedades de los productores de arveja.



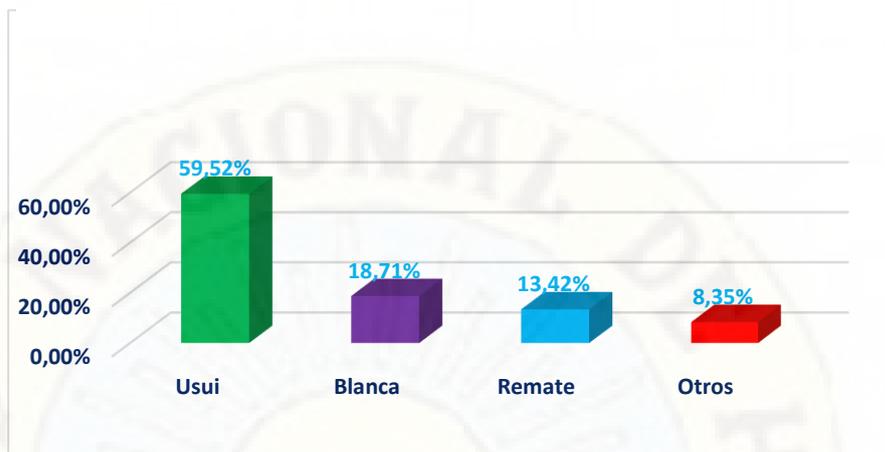
#### 4.1.2. Hectáreas de terreno que poseen los productores de arveja.

Figura 5. Hectáreas de terreno que poseen los productores de arveja



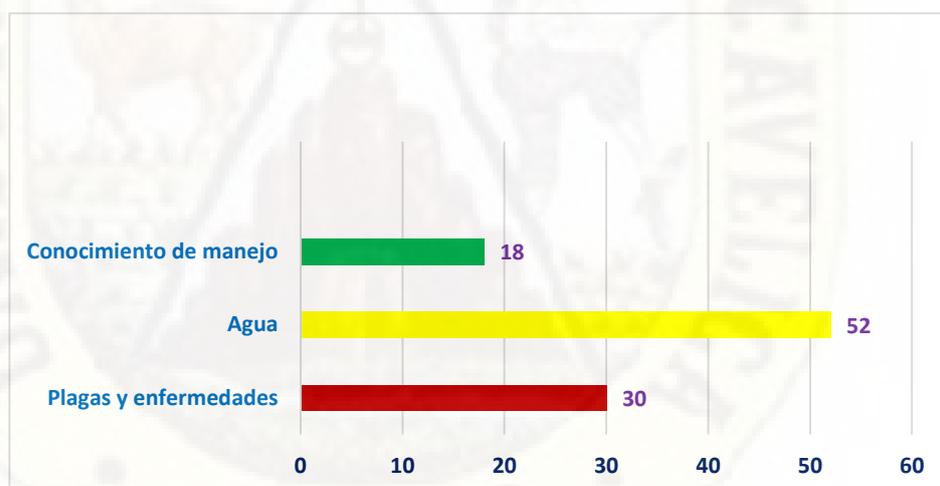
### 4.1.3. Variedades de arveja

Figura 6. Variedades de arveja que se cultiva.



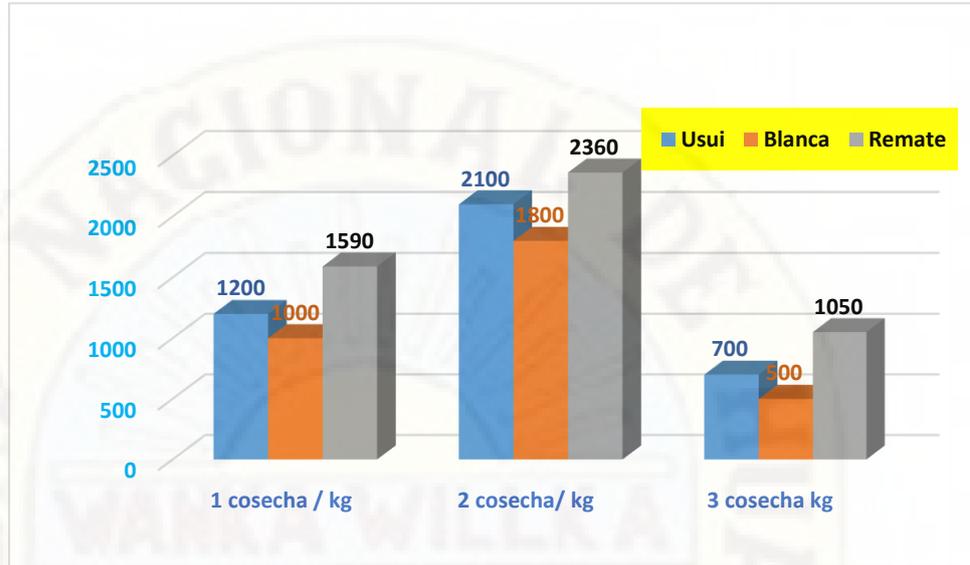
### 4.1.4. Problemas de cultivo en la arveja

Figura 7. Problemas de cultivo en la arveja



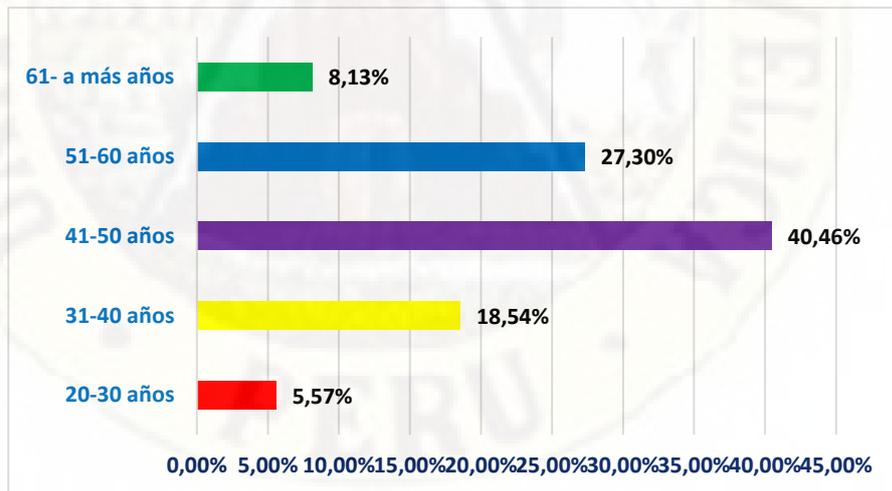
#### 4.1.5. Rendimiento de la arveja

Figura 8. Rendimiento promedio por ha anual

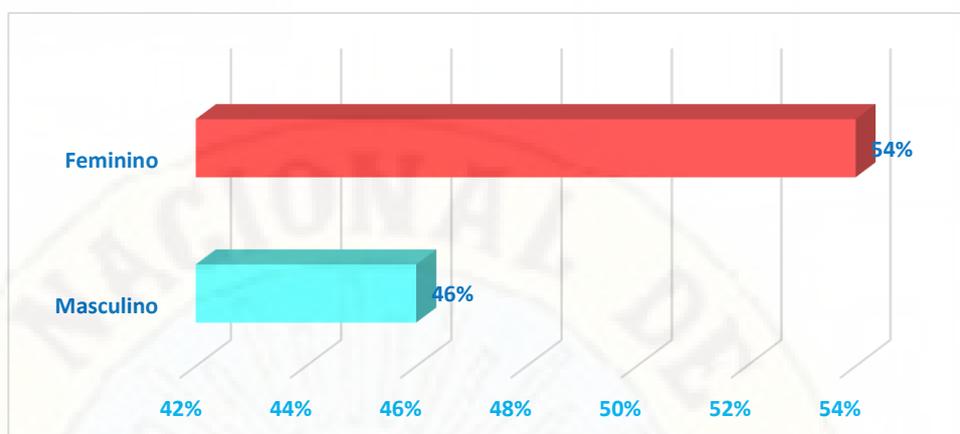


#### 4.1.6. Productores de arveja en la provincia de Acobamba.

Figura 9. Productores por edades



**Figura 10. Productores por genero**

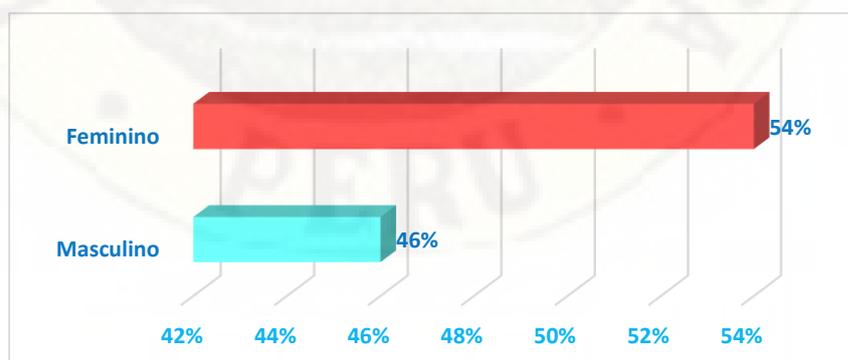


## 4.2. Discusión de resultados

### 4.2.1. Situación actual de producción de arveja en la provincia de Acobamba.

Con la finalidad de conocer la situación actual del sector producción de arveja de la provincia de Acobamba - Región Huancavelica, de los 100 productores que la cultivan, se realizó la encuesta a una muestra de 50 agricultores, el cual sirvió como línea base para plantear el Plan estratégico, siendo los resultados y discusiones lo mostrado a continuación.

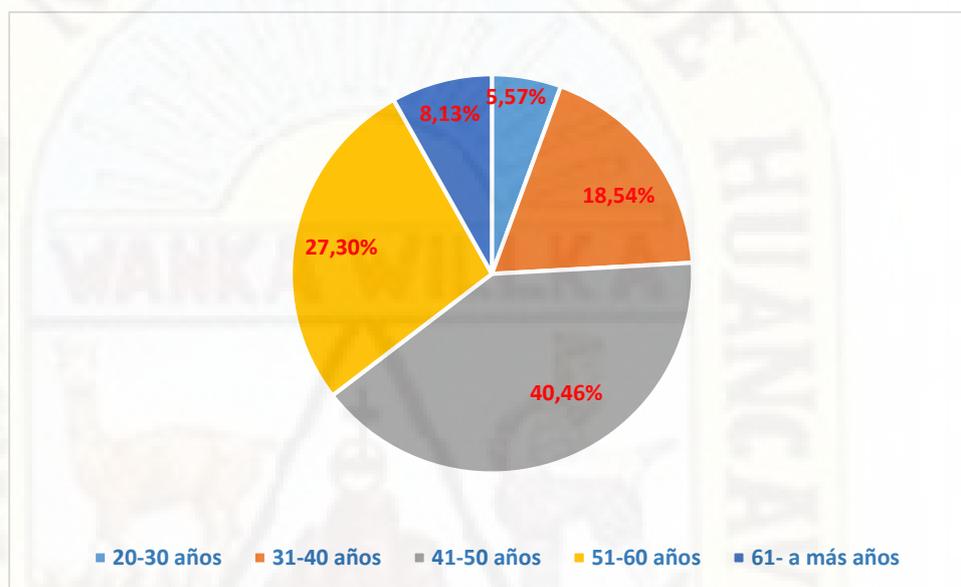
**Figura 11. Productores de arveja de la provincia de Acobamba**



Se evidencia en el gráfico: La mayoría de los productores son del género femenino (54%), sin embargo, también hay varones que desarrollan, tal actividad.

Usualmente las parcelas agrícolas son manejadas por las mujeres, la presencia del hombre se hace cada vez menos notable por razones de: otros oficios, trabajos de albañilería, viajes fuera de la zona o por tratarse de una actividad rentable, además la existencia de servicio de asistencia al cultivo por terceros, facilitan la dedicación de la mujer más que todo la administración de su predio.

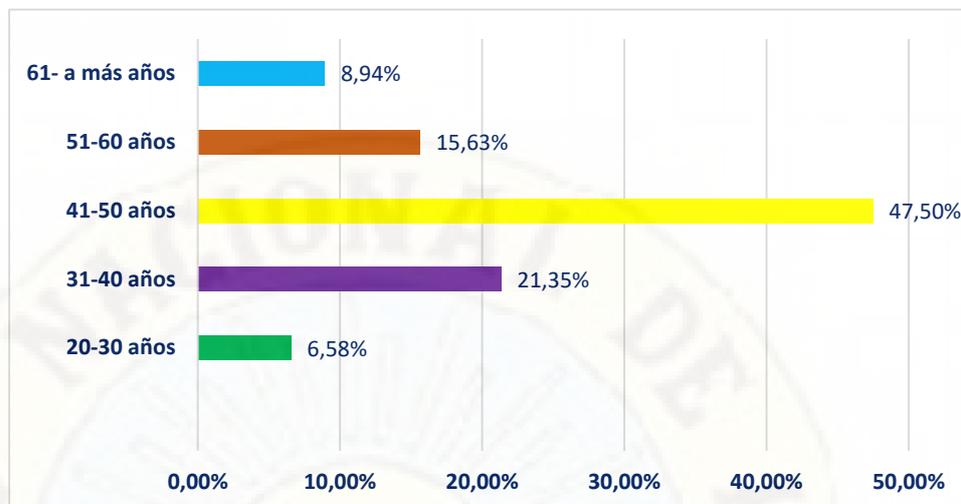
**Figura 12.** Edad de los productores de arveja



Del gráfico podemos concluir que la mayor cantidad de productores poseen una edad por encima de los 40 años, cabe resaltar que de 61 años a más representa un 5.57%, es decir agricultores con muchos años y es obvio porque en la provincia de Acobamba, la actividad agrícola es el principal generador de la economía familiar.

El análisis nos conlleva a ver los dos extremos, (20 – 30 años) y (61 años a más); del mismo modo, cómo las edades intermedias representan la presencia de productores de manera creciente. Los productores más jóvenes pueden garantizar la sostenibilidad de la actividad de producción de arveja, del mismo modo al tener la oportunidad de mercado para la comercialización, la actividad se hace cada más atractiva por la alta rentabilidad, generando de esta manera estabilidad y motivación para la práctica del cultivo de la arveja.

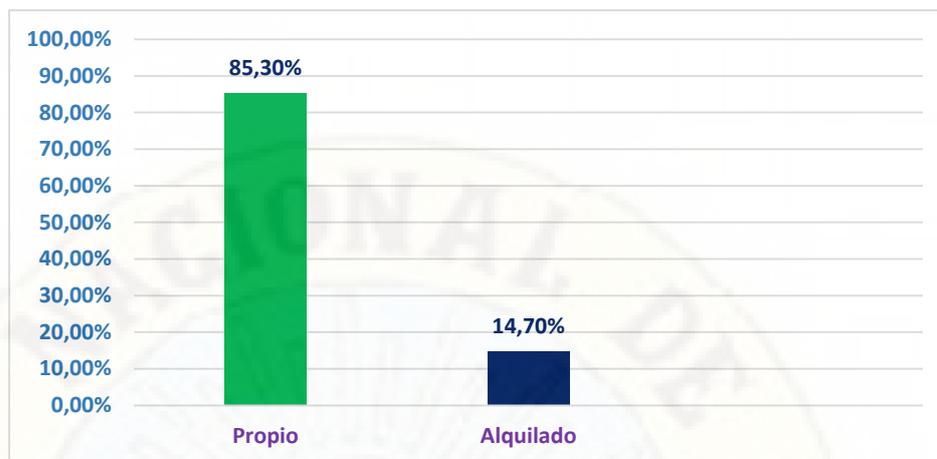
**Figura 13.** *Tiempo dedicado a la actividad agrícola*



El gráfico nos muestra un resultado muy interesante, el 6.58% se dedica a la actividad agrícola desde hace 20 años, es decir es reciente, recién están iniciando la actividad; no es menos relevante los productores que representan el 21.35% que se dedican desde 31 a 40 años. Un 47.50% de productores que se dedican desde 41 a 50 años, es decir que es donde se dedican más con el cultivo de arveja; ya es menos relevante los productores que representan el 15,63% de productores que se dedican desde 51 a 60 años, es decir que ya es menos ya puede ser por causas físicas, enfermedades, etc. Los productores que representan 8.94% que se dedican mayor a los 61 años, es decir que va disminuyendo a medida que la edad avanza por muchos factores como: enfermedad, pérdida de fuerzas, etc.

Los productores de arveja que se dedican desde hace 20 años muestran una representatividad notable, el cual indica que las oportunidades de comercialización para la provincia de Acobamba que fueron a partir del año 2000 demuestran claramente, el interés por la actividad. En la provincia de Acobamba por ser una zona agrícola, definitivamente es un escenario que desde hace muchos años los productores practican la agricultura como fuente de ingresos, por ello la representación de quienes forman parte de 20 años a más dedicados a la actividad agrícola.

**Figura 14.** *Tipo de propiedad de los productores de arveja*

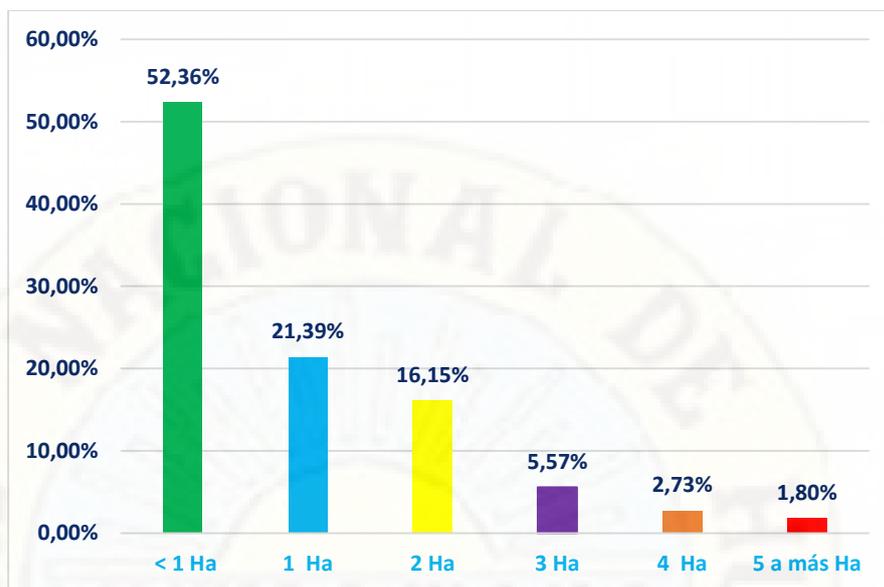


El tipo de propiedad de los predios que se cultivan en su mayoría son propios (85.30%), podemos apreciar que también hay predios que son alquilados.

La propiedad que acreditan los productores es de vital importancia para el cumplimiento del objetivo de nuestro proyecto, puesto que corresponde a un patrimonio que puede servir como garantía para el uso de créditos. Es decir que los productores puedan contar con un capital de trabajo.

También existen personas que han identificado muy bien el negocio y alquilan terrenos como también sembríos ya implementadas por un periodo de tiempo que garantice el retorno de la inversión y ganancia de las mismas, esto está representado en un 14.70%, este sistema consideramos cada vez será mayor.

**Figura 15.** *Extensión de terreno de los productores*



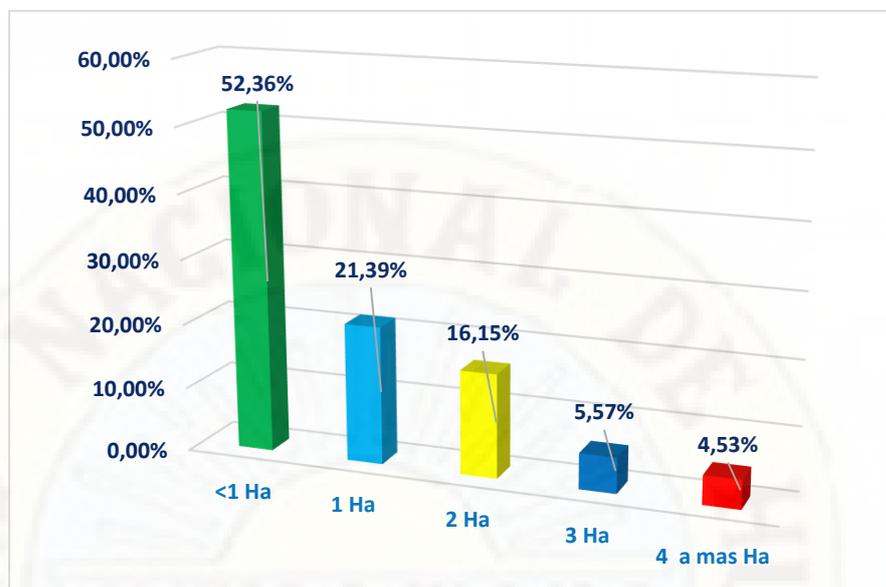
Los productores que poseen terrenos para cultivar por lo general es de menor a 1 hectárea, es decir predomina el minifundio. 1.80% de 5 hectáreas a más el cual representa una proporción bastante pequeña.

Las áreas de cultivo son un tanto limitadas, es así como predomina el fraccionamiento de los predios agrícolas. Se ha dado el caso que cada cierto periodo las áreas disminuyen debido al incremento de las familias por el número de hijos en cada hogar. Esto en cierto modo genera una limitante para el caso de la asociatividad por hacerse más compleja.

#### **4.2.2. Información de la producción**

Se presenta la información de la producción de arveja en la provincia de Acobamba.

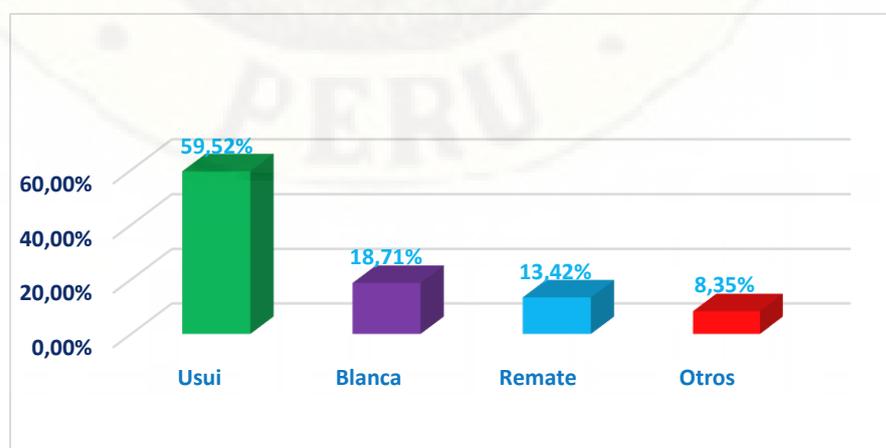
**Figura 16.** Áreas de cultivo de arveja.



Del gráfico podemos concluir que el resultado contrasta con el área que posee cada agricultor en promedio, así mismo conociendo la costumbre del productor por la diversificación o destinar parte del terreno a un huerto, entonces el destino para el cultivo principal de todos modos se reduce. Observamos que el 52,36% de los productores tiene menor a una hectárea y un porcentaje importante también de 1 hectárea con cultivo de arveja.

De todos modos, el 73,75% cultiva arveja en un área menor a 2 hectáreas, el cual es significativo e importante para el caso de la asociatividad.

**Figura 17.** Variedad de arveja cultivada en la provincia de Acobamba

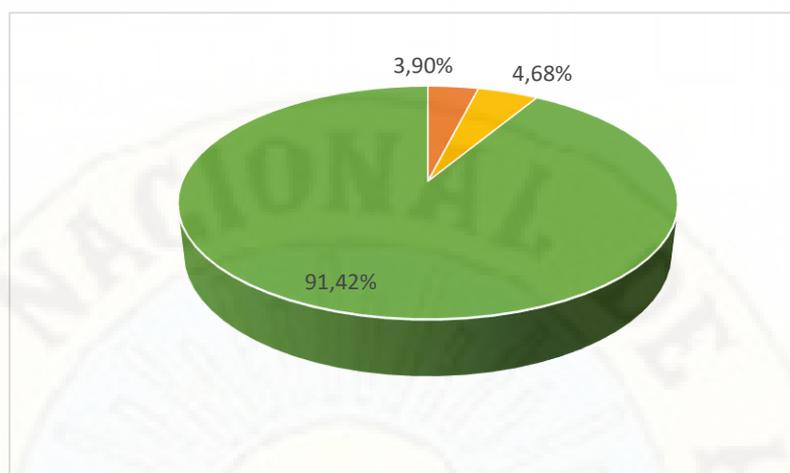


El 59,52% de los productores cultivan arveja variedad *Usui*, seguida por la variedad *Blanca* al 18.71%, y en menor proporción se siembra la variedad *Remate* al 8.35% ya que se debe a la delicadez de la variedad, el riesgo de fracasar es mayor; para el cual ya se encuentran suficientes antecedentes para su comercialización.

El cultivo de la arveja, se presenta como una opción mucho más segura para los agricultores, a raíz de la experiencia en el mercado. Si bien es cierto que el mercado de comercialización es atractivo, pero la variedad *Usui*, también es demandada en el mercado Nacional por su buen gusto. Esto garantiza al productor el mercado, por ello muchos no arriesgan en cambiar la variedad. A partir del año 2000 se ha iniciado la comercialización Nacional y ha mejorado la perspectiva del productor. Es por ello que hoy en día se considera la arveja como el principal cultivo en la provincia de Acobamba.

La Arveja *Remate*, es una opción muy válida con un techo de mercado bastante amplio, pero los estándares de calidad son mucho más exigentes y el descarte no se demanda en el mercado nacional, por lo tanto, el agricultor no arriesga mucho y es la razón por qué no cambia fácilmente su cultivo.

**Figura 18.** *Inversión en siembra por Ha*

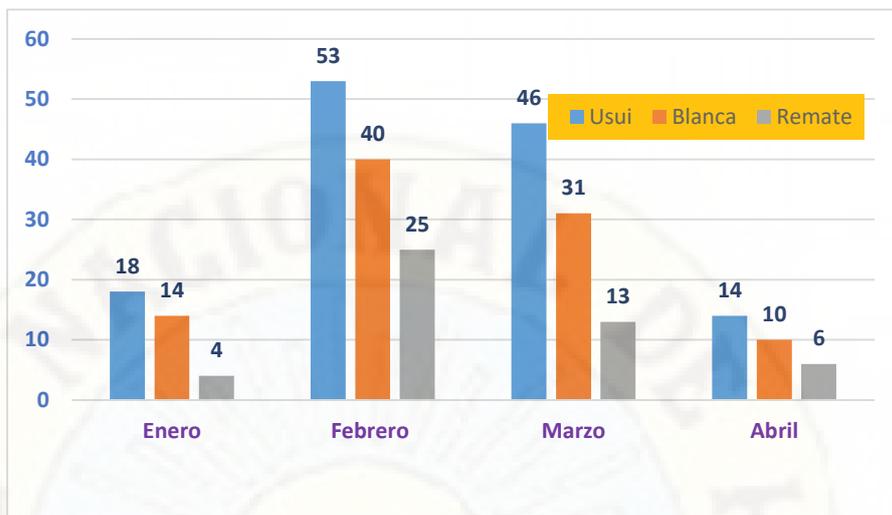


El 91.42% de los productores invierte menor a S/. 2,000.00; naturalmente esto guarda correlación con el resultado de que una gran mayoría maneja menor a una hectárea.

Las menores proporciones, 3.90% y 4.68% consideran mayor a S/. 2,500.00 porque totalizan la inversión.

A partir de este resultado podemos manifestar que la realidad actual no garantiza una inversión que corresponde en el cultivo. Por ello una gran mayoría responde menor a S/. 2,500.00; la inversión en el Manejo agronomico por lo general es en aporque y cosecha del cultivo. Sin embargo, la fertilización del suelo es una debilidad y el entendimiento del agricultor cada vez mejora. Los agricultores por lo general no efectúan análisis de costos, rendimientos, etc. A pesar de ello, por los márgenes amplios de rentabilidad del cultivo, el peligro de pérdida no es percibida por el productor.

**Figura 19. Periodo de cosecha de la arveja**

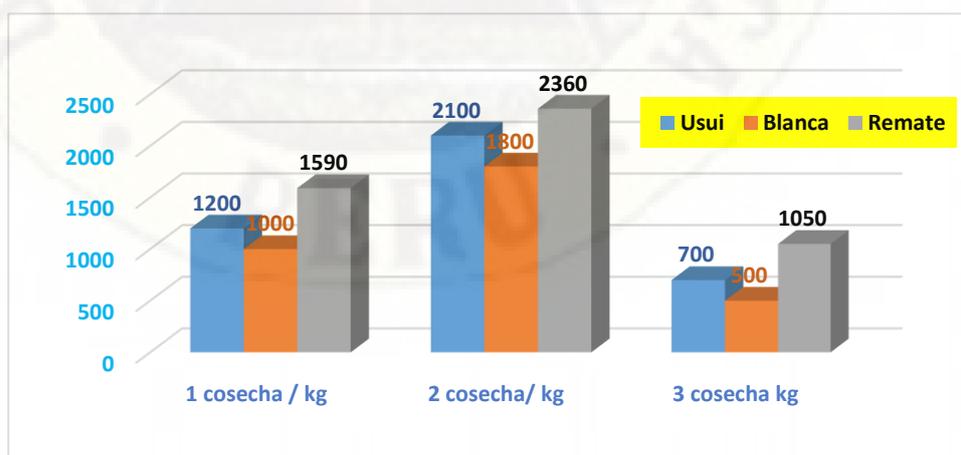


El periodo de cosecha de la arveja en la provincia de Acobamba oscila entre Enero – Abril, siendo los picos de producción más alto en los meses de febrero y marzo.

En el mes de enero la producción proviene de la zona más baja de la provincia, a partir de febrero a abril, las cosechas son en toda la provincia.

En la provincia de Acobamba se presentan microclimas que contribuyen al retraso a adelanto de la producción según piso ecológico, por ello el periodo largo de cosecha.

**Figura 20. Cosecha promedio por Ha**

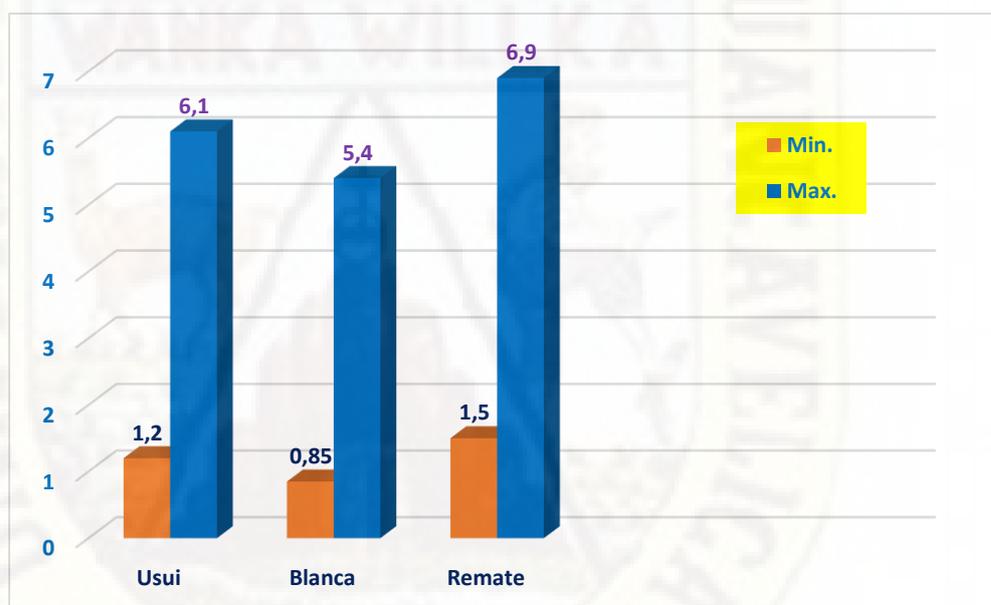


Del gráfico podemos concluir que el volumen de cosecha varía de acuerdo al tiempo de cosecha, ya que la arveja se cosecha tres veces por siembra, el mayor volumen se cosecha en la segunda.

Por hectárea de cultivo se saca 4 000 kg de arveja ya incluyendo las 3 cosechas por siembra; pero puede variar a causa de pagas enfermedades o factor clima.

La extensión que cultiva cada agricultor no le permite cosechar mayores volúmenes, sin embargo, el manejo que tiene mucho que mejorar, le puede garantizar mayor rendimiento en productividad.

**Figura 21.** Precio de la arveja

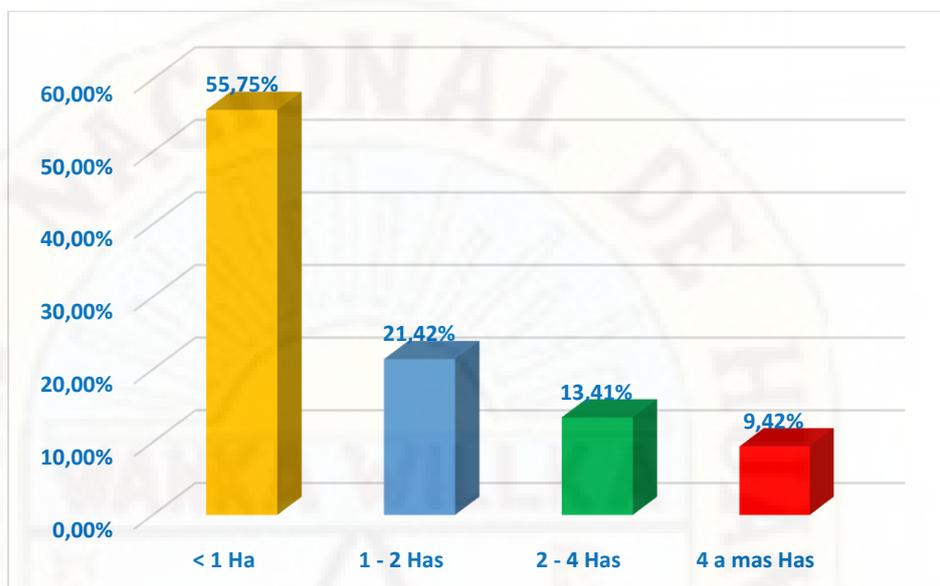


La arveja *Remate* es la que mejor precio adquiere, logrando alcanzar S/6.90 en promedio. En el caso de la arveja se alcanza en promedio S/3.50.

La variedad *Remate* y *Usui* de la arveja, en realidad es relevante por la diferenciación de precios (S/6.99 Vs. S/6.10). la arveja *Remate* adquiere un precio ligeramente más alto, pero con una diferenciación mínima. Estos precios suelen variar dependiendo del comportamiento del

mercado y en el caso de la arveja la diferencia de precios se da más que todo por destino de mercado Nacional.

**Figura 22.** Áreas (Has.) destinadas a otros cultivos

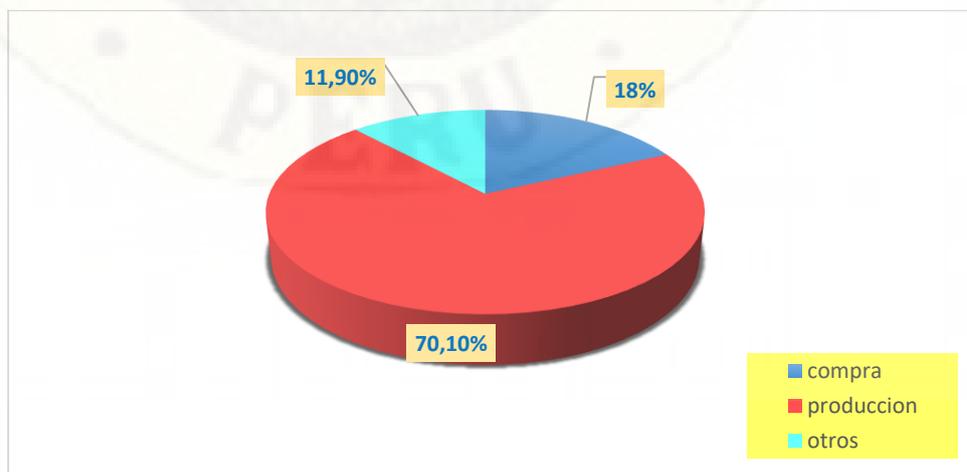


El promedio de áreas que posee cada agricultor no les permite destinar mayor espacio de siembra, por ello vemos que menor a una hectárea (55.75%) es lo que predomina también para otros cultivos.

#### 4.2.3. Información relacionada a la Gestión del Negocio

A continuación, se presenta la gestión de la comercialización de los productores de la arveja de la provincia de Acobamba.

**Figura 23.** Formas de adquisición de la semilla

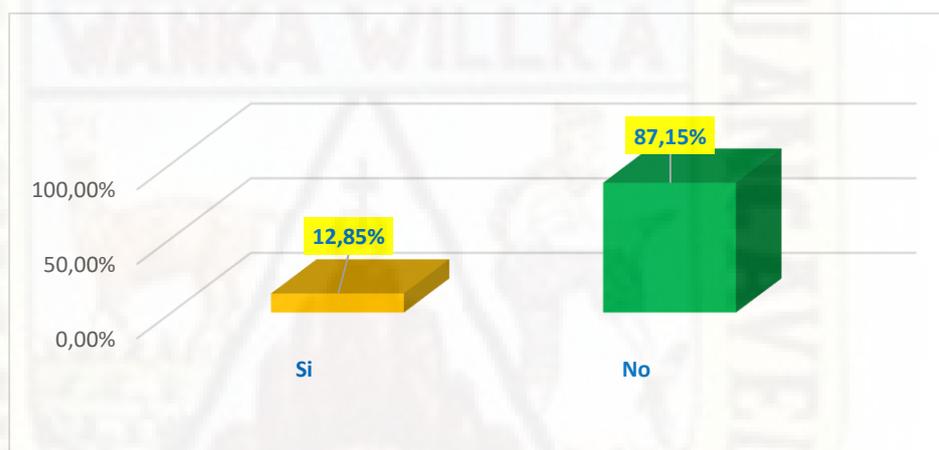


El 18 % de productores compran sus semillas certificadas, el 70 .10

% produce un año antes las semillas y el 11. 90 lo adquiere de otras formas, ya sea prestado, etc.

En la provincia de Acobamba, existen tiendas que cuentan con certificación para vender semillas certificadas, así mismo los productores de la provincia adquieren sus semillas produciéndolas ellos mismos en sus terrenos, pero se debe tener cuidado en la limpieza y pureza de la semilla.

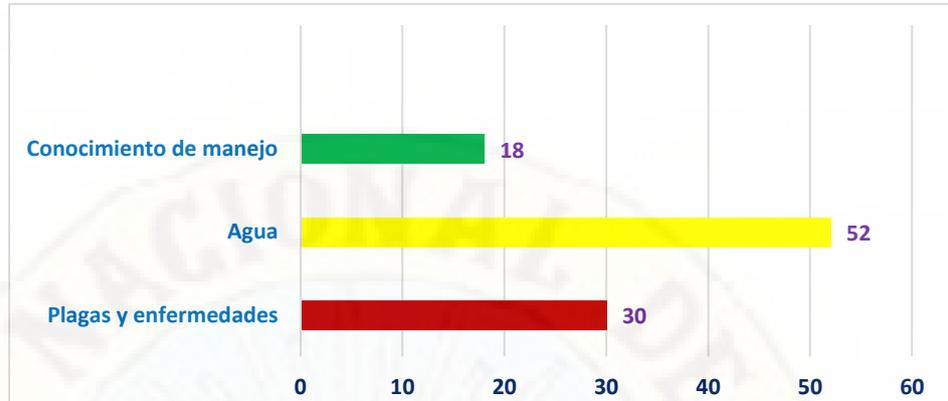
**Figura 24.** *Monitoreo del cultivo con personal especializado*



El manejo del cultivo de la Arveja por lo general es manejado por el mismo agricultor (87.15%) frente a un 12.85% que recurre a proveedores de servicio de asistencia técnica.

Por la dimensión del terreno que maneja el agricultor, así mismo por el empleo a los miembros de la familia demuestra claramente que la actividad agrícola es una fuente de autoempleo. Sin embargo, existen productores con mayor área de cultivo, usualmente mayor a 1 hectárea que hacen uso de servicios de monitoreo y aplicación por proveedores de servicio especializado como el de Ministerio de Agricultura, ONG, y otros técnicos y profesionales independientes.

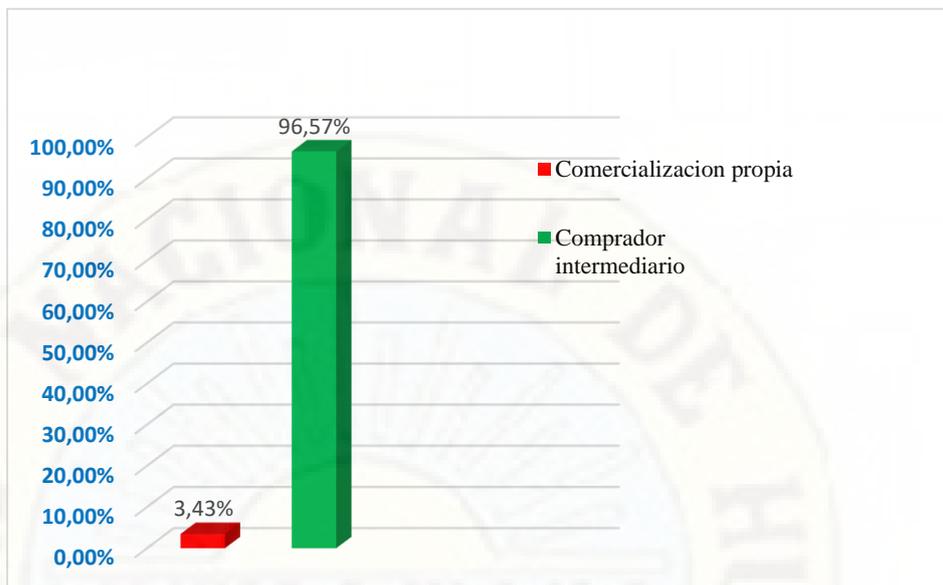
**Figura 25.** Problemas en el cultivo de la arveja



El agua es un problema de mayor relevancia para la práctica agrícola seguido por otra dificultad que son las plagas y enfermedades.

Durante los últimos 3 años se ha presentado problemas de sequía y esto ha generado mucha preocupación en los productores debido a que la arveja es un cultivo mucho más sensible a la falta de agua comparado a otros cultivos. Así mismo las plagas y enfermedades son una constante debido a la intensificación del cultivo. El conocimiento del manejo se puede visualizar en menor incidencia por razones de que hay capacitaciones frecuentes.

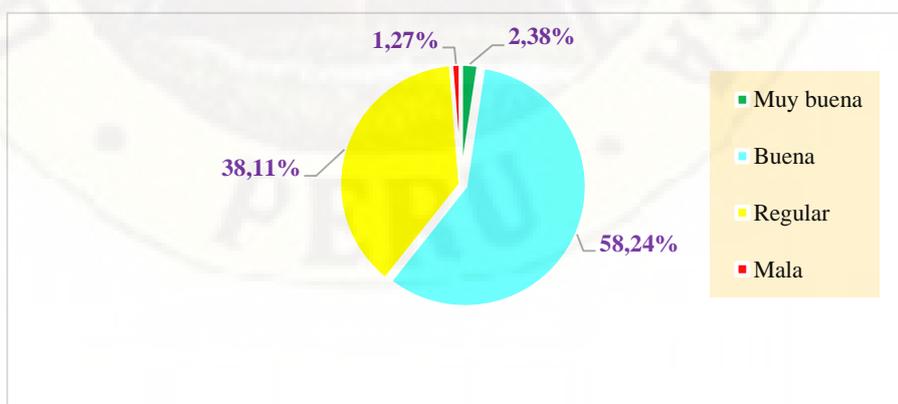
**Figura 26.** *Canales de venta de la arveja*



La mayor parte de los productores de arveja venden su producto a compradores locales (96.57%) y también comercialización propia (3.43%).

Es importante señalar que comprador local no indica mercado local, la población o las familias de los productores se emplean en la misma actividad, entonces se convierten en acopiadores locales. Aquí surge el problema de prolongación de la cadena de comercialización.

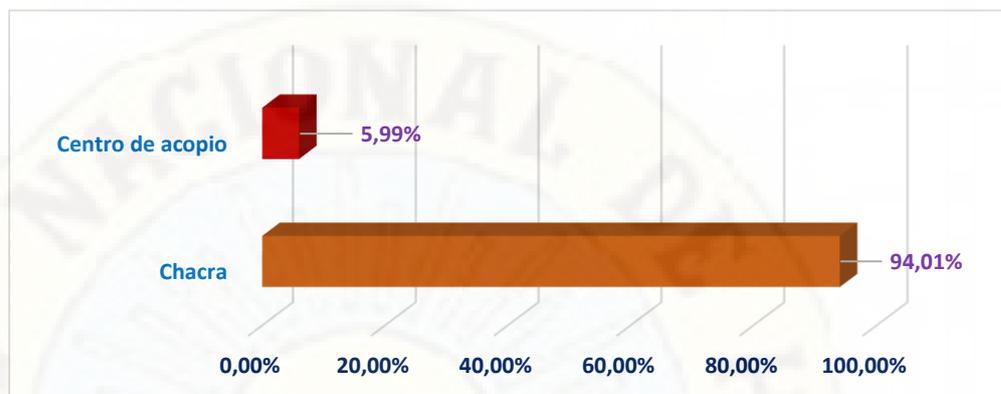
**Figura 27.** *Nivel de relación con los compradores de arveja*



La relación de los productores con los compradores es de regular a buena. Una vez más, el convertirse en acopiadores locales genera una ventaja de

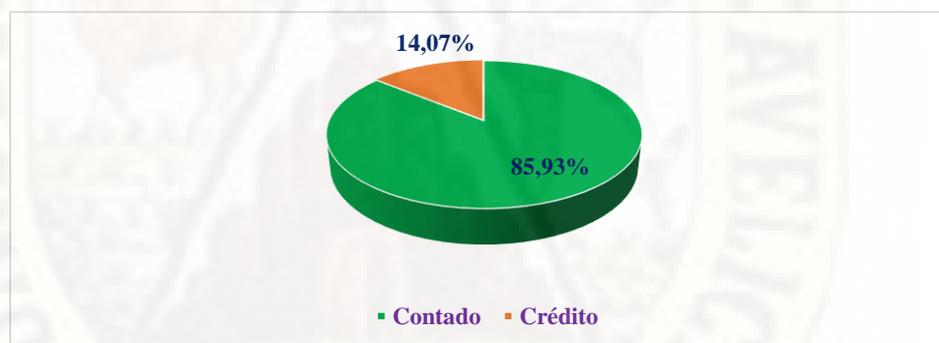
buena relación por afinidad, así como también por familiaridad, sin embargo, la desconfianza en el cumplimiento del pago está latente.

**Figura 28.** *Modalidad de entrega del producto – arveja*



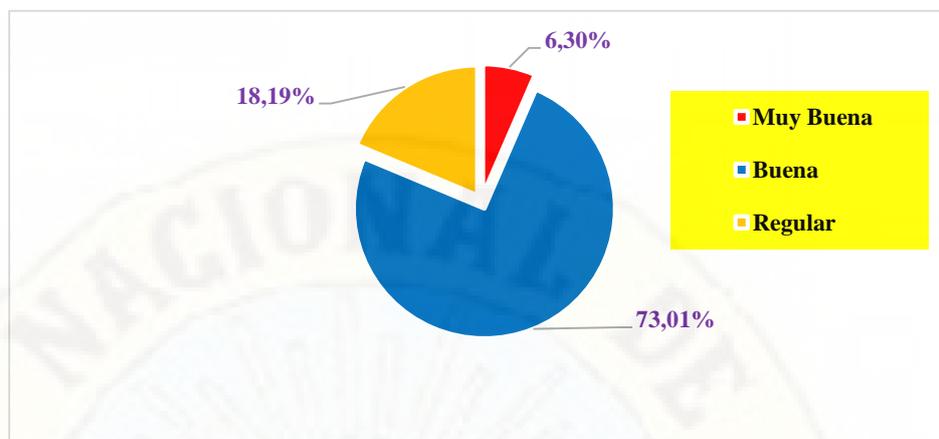
Podemos apreciar que la venta del producto es en el campo (94.01%), es lo más usual por razones de que la cosecha se realiza por personal capacitada y de ello se hace cargo el comprador.

**Figura 29.** *Modalidad de pago por venta del producto – arveja*



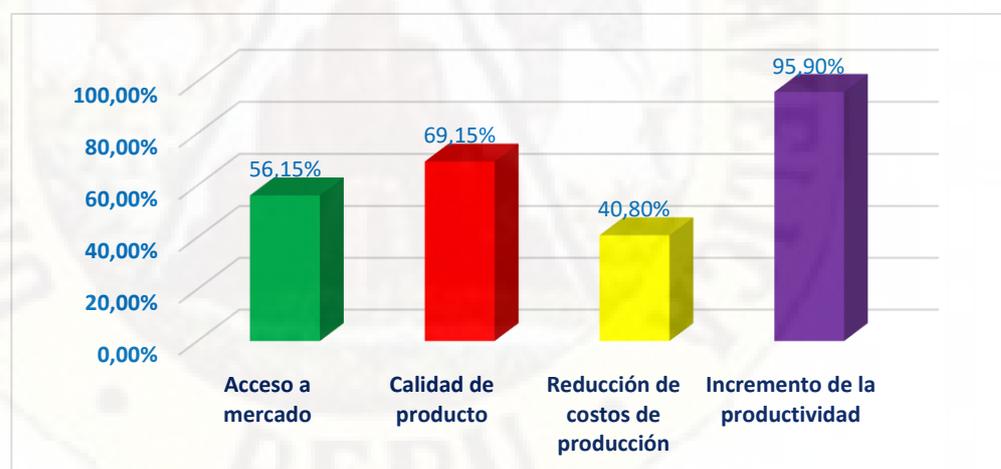
Tal como se ha mencionado en el gráfico la modalidad de venta es al contado (85.93%), el crédito se da más que todo para quienes manejan extensiones de terreno más grande.

**Figura 30.** *Relación con proveedores de insumos*



El productor tiene una relación con el proveedor de insumos de regular a buena. En realidad, el binomio funciona de la siguiente manera. El proveedor de insumos necesita vender sus productos y el productor busca facilidades de crédito; por lo tanto, el nivel de relación tiene que ser equilibrado.

**Figura 31.** *Aspectos de mejora por asistencia a cultivos*



Del gráfico podemos observar que la perspectiva de mejora por la asistencia técnica es el incremento de la productividad, calidad de producto y acceso a mercado.

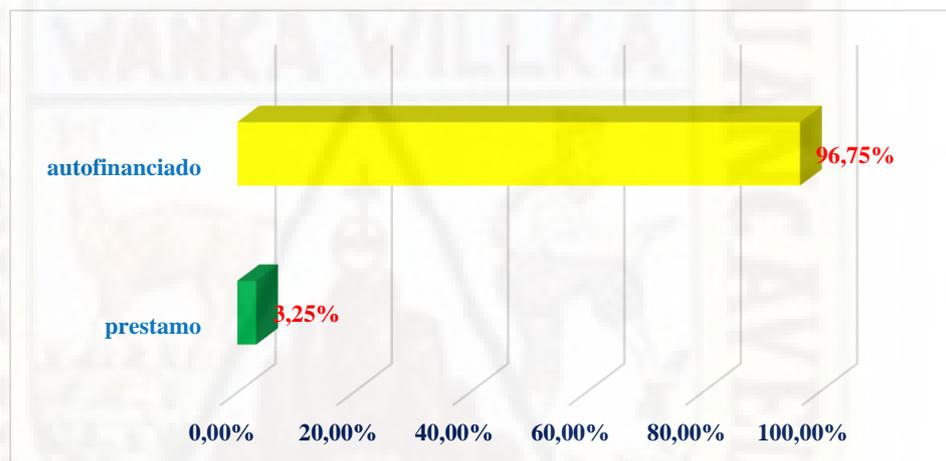
Este resultado nos genera un interesante análisis: Un productor pudo elegir más de tres opciones, es así cómo podemos asociar la productividad con la calidad y por último mercado. La productividad y

la calidad son aún una debilidad, porque el comprador de la arveja paga por apariencia. Si el productor no asistió adecuadamente su cultivo las consecuencias se reflejan en productividad y calidad; por lo tanto, la percepción de mercado al productor le parece mal, porque piensa que no le pagan lo justo.

#### 4.2.4. Financiamiento

A continuación, presentamos la información sobre el conocimiento de las fuentes de financiamiento de los productores de arveja de la provincia de Acobamba.

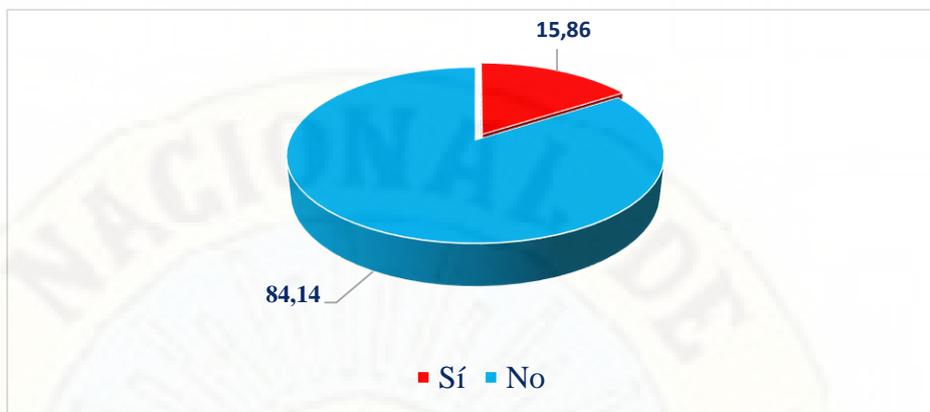
**Figura 32.** *Conocimiento de fuentes de financiamiento*



Una gran mayoría de los productores no conoce fuentes de financiamiento (96.75%). También es importante señalar que la cultura de crédito no es muy usual, porque se percibe que las fuentes de financiamiento requieren de trámites engorrosos. Los productores que sí conocen fuentes de financiamiento (3.25%) normalmente la utilizan.

#### 4.2.5. Información relacionada con capacitación

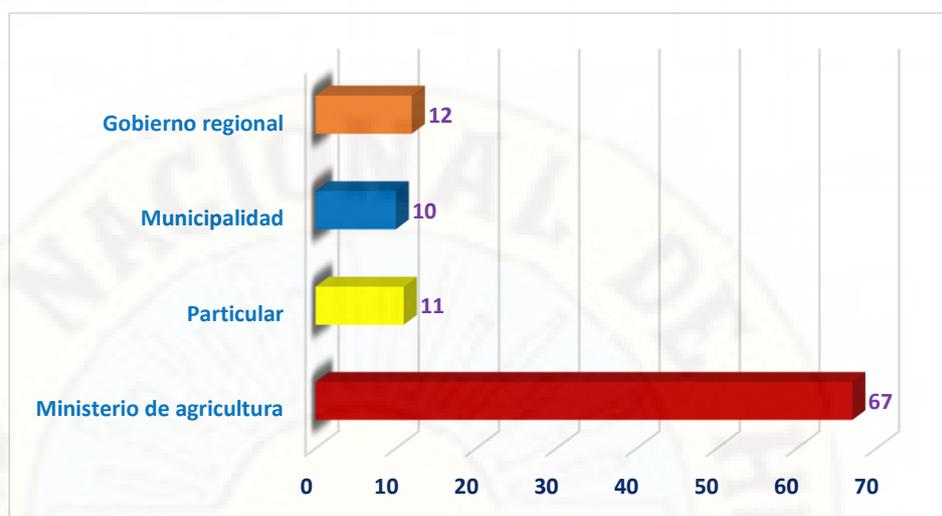
Figura 33. Capacitación frecuente en manejo de cultivo de arveja



Podemos apreciar que un considerable porcentaje (84.14%) no cuenta con capacitación frecuente y un 15.86% sí lo recibe.

En nuestro análisis el productor considera como necesidad un acompañamiento en el manejo de su cultivo de manera constante. Las capacitaciones por lo general son jornadas de un día y en el monitoreo de campo que se realizan es por intervalos de tiempo corto. Esto se manifiesta como una necesidad a resolver. Sin embargo, en muchos casos los productores no asisten de manera activa a las jornadas de capacitación el cual demanda estrategias de convocatoria y dinámica de desarrollo del trabajo en el campo.

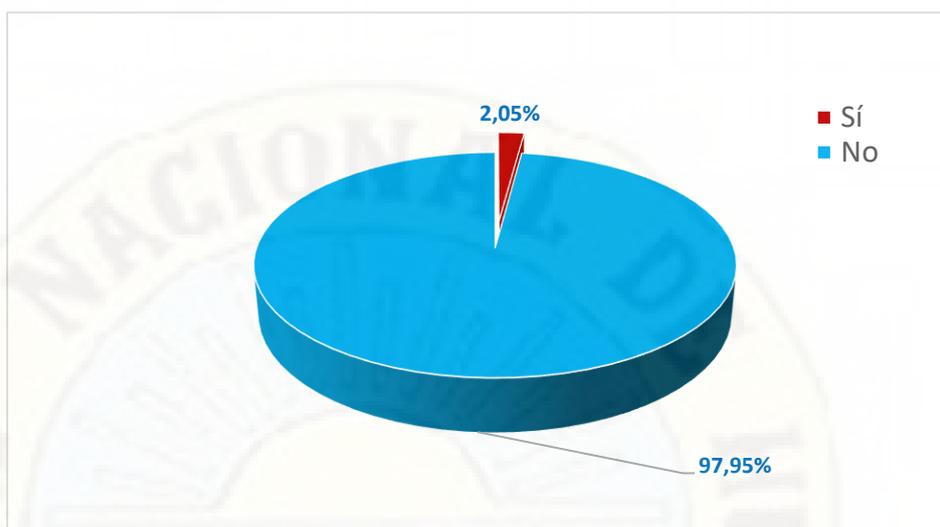
**Figura 34.** *Instituciones que brindan capacitación*



El Ministerio de Agricultura, es identificado como institución que desarrolla programas de capacitación.

También como apoyo social brindan capacitaciones la Municipalidad de Acobamba y el Gobierno Regional, pero son en pequeñas proporciones; los productores acuden a capacitaciones particulares para alimentar su conocimiento de dicho cultivo

**Figura 35.** Existencia de Propuestas para participar a eventos comerciales



Como observamos en el gráfico, los productores no han recibido propuestas de participar en eventos comerciales.

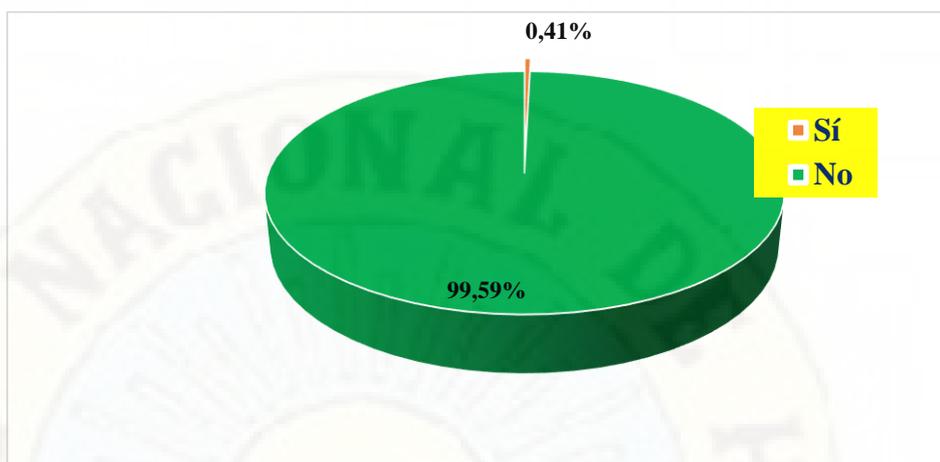
La asociatividad es un requisito básico para poder hacer funcional las propuestas de participación en eventos, es decir la representación de una organización que pueda direccionar las oportunidades de mercado y tratamiento de todos los mecanismos de comercialización de la arveja.

Los que cuentan con extensiones grandes de arveja, por el mismo volumen de producto que ofrecen, son invitados por las empresas grandes a las ferias agrícolas a fin de conocer estándares de calidad de producto y en ello están los productores que representan el 2.05%.

Hoy en día existen diversas ferias de carácter nacional e internacional en el cual se pueden observar la participación de organizaciones de agricultores.

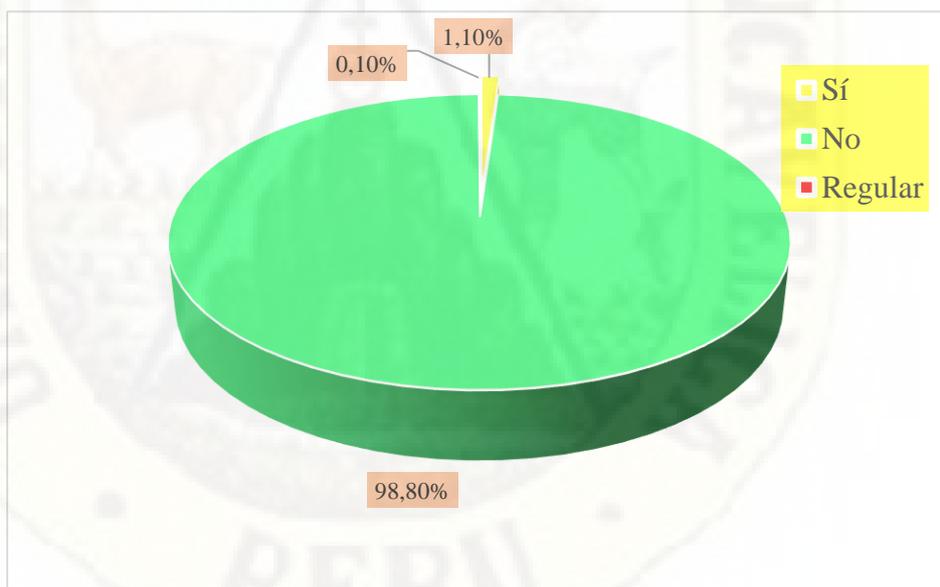
#### 4.2.6. Información relacionada a la asociatividad

**Figura 36.** *Pertenencia a una Asociación*



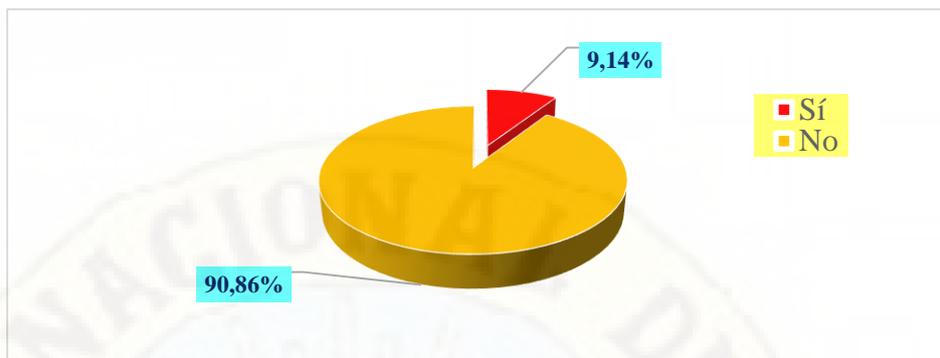
El 99.59% de productores no pertenecen a ninguna asociación, mientras que el 0.41% si forman parte de una organización.

**Figura 37.** *Cumplimiento de Comité de Asociación por expectativas*



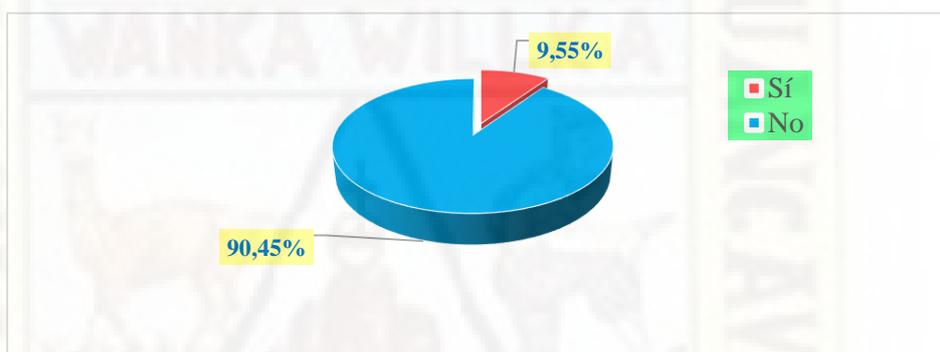
El 93.80% de productores no cumplen las expectativas de la asociación, mientras que el 1.10% si cumplen con las expectativas de la asociación; es por tal motivo la desaparición de asociaciones.

**Figura 38.** *Conocimiento de la existencia de algún Plan Estratégico*



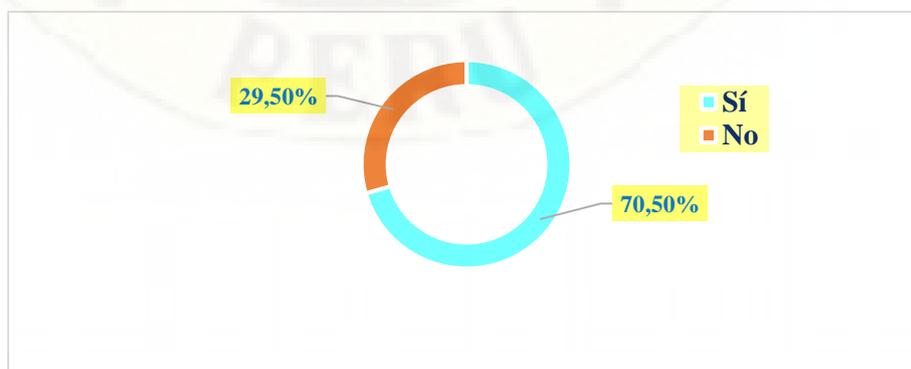
Los productores no conocen sobre la existencia de un Plan Estratégico (90.86%), sin embargo, observamos que hay un 9.14% que si la conocen.

**Figura 39.** *Conocimiento de los servicios que presta una Asociación*



Hay un alto porcentaje de productores que desconocen las ventajas que ofrece una asociación, el interés de los productores es muy importante para sacar el mayor provecho a las oportunidades de apoyo, lo más importante estar convencidos de la asociatividad.

**Figura 40.** *Predisposición a formar parte de una Asociación*



Sin embargo, a partir del gráfico, podemos concluir que hay la predisposición de los productores para parte de una asociación (70.50%), también importante a tener en cuenta es un sector representado por un 29.50% que no formarían parte, esto está acompañado de una actitud de frustración. Es bastante delicado, pero corresponde a establecer mecanismos adecuados y de cumplimiento conjunto, donde el compromiso del agricultor será clave.

### **4.3. Análisis FODA del sector arveja de la provincia de Acobamba.**

#### **4.3.1. Análisis interno**

En los últimos años el número de productores de arveja de la provincia de Acobamba, ha ido en aumento, con ellos, las hectáreas de terreno hacia este cultivo, con ello se produce la arveja con un nivel de calidad aceptable para la comercialización. Una de las razones, son las condiciones climatológicas favorables que se presenta en la zona. Por otro lado, la arveja posee alto valor nutricional y otras propiedades que permite ser usado en la diversificación de la gastronomía motivando así, en los productores, ampliar y destinar sus terrenos hacia este cultivo. Asimismo, con el nivel bajo de tecnología que se aplica, se viene produciendo la arveja con un nivel de calidad aceptable accesible al mercado Nacional, sin embargo, el sector se ve limitada debido a la baja inversión, la deficiente infraestructura agrícola y a la fragmentación de tierras, que conlleva a una baja productividad, el cual repercute en el bajo nivel de competitividad del sector con otras zonas y partes del país. Asimismo, el escaso nivel de organización y asociatividad y la fuerte resistencia al cambio, no permiten maximizar la gestión y aprovechar la mano de obra disponible y barata que se presenta, ni tampoco mejorar la calidad de recursos humanos o de realizar actividades de innovación tecnológica con fines de dar valor agregado y tener mayor rentabilidad del negocio.

**Tabla 2**

*Situación interna de los productores de arveja de la provincia de Acobamba*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Clima favorable para el cultivo de la arveja</li> <li>✓ Diversidad en la gastronomía</li> <li>✓ Diversos usos (alimentación, cosmética, farmacéutica) de la arveja.</li> <li>✓ Diversas zonas productoras</li> <li>✓ Rendimiento elevado de cultivo de arveja</li> <li>✓ Buena calidad del fruto</li> <li>✓ Conocimientos adquiridos mediante programas de capacitación.</li> <li>✓ Mano de obra disponible y de bajo costo</li> <li>✓ Cercanía de terrenos de comercialización.</li> <li>✓ Predisposición por formar parte de una asociación</li> <li>✓ Oferta comerciable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plagas y enfermedades</li> <li>✓ Baja productividad agrícola</li> <li>✓ Extrema fragmentación de tierras (minifundios)</li> <li>✓ Bajo valor agregado</li> <li>✓ Infraestructura de riego para optimizar el agua.</li> <li>✓ Ausencia de innovación</li> <li>✓ Escasos productos certificados</li> <li>✓ Bajo nivel de inversión</li> <li>✓ Escasa coordinación con operadores de comercio exterior</li> <li>✓ Escasa inversión en información especializada</li> <li>✓ Bajo desarrollo competitivo</li> <li>✓ Bajo nivel tecnológico e investigación</li> <li>✓ Escasa capacidad de gestión</li> <li>✓ Resistencia al cambio</li> <li>✓ Débil asociatividad en el sector.</li> <li>✓ Escasa experiencia en actividades de comercio.</li> </ul>

#### **4.3.2. Análisis externo**

La producción de arveja en la provincia de Acobamba, enfrenta situaciones favorables como la tendencia del crecimiento de los mercados por adquirir este producto. Asimismo, la estabilidad económica del país. Sin embargo, aún quedan muchas cosas que hacer, como aprovechar la existencia de universidades e institutos académicos, para realizar investigaciones y mejorar el nivel tecnológico tanto en el manejo del cultivo como para dar valor agregado a la arveja, y así lograr incrementar los beneficios a los productores. A esta situación, se presenta la oportunidad de los agricultores de asociarse y formar las alianzas estratégicas con los sectores empresariales, a fin de lograr incrementar

sus potencialidades con mínimos esfuerzos y hacer frente, a las amenazas como de plagas, enfermedades al cultivo y los cambios climatológicos que se presentan. También se tiene en el entorno, otras condiciones desfavorables que podrían obstaculizar dichos esfuerzos, como la ausencia de gestión que direcciona el sector, hacia la aplicación de estrategias y ejecución de actividades con visión de liderazgo y desarrollo organizacional del sector.

**Tabla 3**

*Situación externa de los productores de arveja de la provincia de Acobamba.*

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
✓ Tendencia creciente de comercialización de arveja peruana	✓ Baja calidad de servicio de transporte
✓ Existencia de ferias agrícolas que impulsan el sector	✓ Ausencia de estrategias coordinadas entre el sector público y privado
✓ Demanda creciente de arveja en los mercados nacionales	✓ Ausencia de políticas de desarrollo regional
✓ Existencia de entidades financieras	✓ Escasa oferta de servicios de capacitación
✓ Prestigio de la arveja en el Perú	✓ Presencia de plagas
✓ Acceso a nuevos mercados	✓ Escaso desarrollo del financiamiento
✓ Estabilidad macroeconómica del país	✓ Práctica desleal en la comercialización de intermediarios.
✓ La existencia de instituciones que promueven la comercialización las inversiones privadas y el turismo.	✓ Débil relación entre productores y compradores y proveedores.
✓ Alianzas estratégicas con socios claves	✓ Fenómeno del niño que puede afectar a los cultivos.
✓ Presencia de universidades e institutos públicos y privados	✓ Influencia de conflictos sociales

#### **4.4. Visión de los productores de arveja de la provincia de Acobamba.**

"Ser la eficiente asociación de productores de arveja verde en el país, facilitando la investigación y transferencia tecnológica; así como integrando la cadena de valor de la producción con el acceso a todos los mercados Nacionales"

#### **4.5. Determinación de los ejes estratégicos**

A través de un taller, con la participación de involucrados como: agricultores, ingenieros, propietarios de terreno, técnicos de campo, entre otros; se realizaron ejercicios de identificación de factores, que favorecen o limitan el logro de la visión del sector producción y comercialización de arveja en la provincia de Acobamba, identificándose 32 factores mostrados a continuación.

- ✓ Disponibilidad de recursos hídricos
- ✓ Sistema de riego
- ✓ Inversión
- ✓ Calidad y garantía de plántones
- ✓ Análisis de suelos y foliar
- ✓ Condiciones climáticas
- ✓ Capacitación en el manejo del cultivo
- ✓ Personal especializado en asistencia técnica
- ✓ Tecnología e innovación
- ✓ Manejo de Plagas y enfermedades
- ✓ Uso indiscriminado de insumos agrícolas
- ✓ Residuos tóxicos en la arveja
- ✓ Certificaciones
- ✓ Productividad
- ✓ Calidad de producto
- ✓ Gestión de costos de producción
- ✓ Competitividad
- ✓ Rentabilidad
- ✓ Carencia de formalidad en compromisos comerciales

- ✓ Asociatividad
- ✓ Gestión organizacional
- ✓ Cultura organizacional
- ✓ Manejo pos cosecha
- ✓ Infraestructura de acopio
- ✓ Informalidad de acopiadores
- ✓ Precios no transparentes al productor
- ✓ Gestión del negocio / comercialización
- ✓ Intermediarios comerciales
- ✓ Información de mercado
- ✓ Contactos comerciales
- ✓ Planta de procesamiento
- ✓ Vías de acceso a las parcelas

#### 4.5.1. Determinación y definición de los factores claves

Los factores identificados, después de varios ejercicios participativos de 10 expertos, así como con la información primaria escrita y el análisis de las tendencias del sector, fue posible identificar un total de 15 factores que influyen sobre el sistema de estudio y que afectarían la visión. Estos 15 factores o variables que explican con mayor relevancia aspectos de la situación actual y futura de la producción y comercialización de arveja de la comunidad de Allpas fueron descritos en forma neutral, para ser sometidas luego a un análisis sistémico, usando la técnica del Análisis Estructural.

**Tabla 4**

*Factores claves que afectan la producción y comercialización de arveja en la provincia de Acobamba*

Nº	Factor	Descripción
1	Recursos humanos	Es el trabajo que efectúan los empleados o colaboradores, para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones y actividades, que deben realizarse en la organización de productores de arveja.
2	Recursos financieros	Son los activos y liquidez con la que cuentan los productores de arveja, así mismo los créditos y ahorros en entidades financieras u otra fuente de financiamiento.

3	Calidad	Grado en el que un conjunto de características y condiciones de la arveja cumple con los requisitos y expectativas del mercado nacional, del mismo modo la estandarización de la producción.
4	Innovación Tecnológica	Capacidad que tienen las organizaciones productoras de la provincia de Acobamba para crear nuevas tecnologías acordes con las exigencias del mercado.
5	Organización y Asociación	Es la estrategia que mediante la suma de esfuerzos y recursos y bajo objetivos comunes, se articula de manera ventajosa al mercado, se agrega valor a la producción, se obtiene mejores precios para la arveja de la provincia de Acobamba, con la finalidad de mejorar sus condiciones de vida a la población.
6	Desarrollo de mercados	Son estrategias orientadas a la creación y búsqueda de las condiciones necesarias para la comercialización de la arveja a un mercado competitivo.
7	Liderazgo	Es la función que ocupan quienes dirigen la organización de productores de arveja y que se distingue de los demás y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común.
8	Sostenibilidad	Capacidad de generar o sostener los beneficios por un largo periodo de tiempo, incluso después de que el proyecto mismo y la eventual ayuda externa hayan concluido.
9	Tecnología de Información	Es la aplicación de los sistemas de información para almacenar, recuperar, transmitir y manipular datos, con frecuencia utilizado en el contexto de la producción y comercialización de la arveja.
10	Recursos naturales	Son aquellos componentes que proporciona la naturaleza sin alteración por parte del ser humano; y que son valiosos para las sociedades humanas por contribuir a su bienestar y desarrollo de manera directa e indirecta en la producción de la arveja en la provincia de Acobamba.
11	Costos de producción y exportación	Son los costos que intervienen durante todo el proceso productivo y comercialización de la arveja.
12	Infraestructura	Conjunto de elementos y servicios para el funcionamiento de la organización de productores de arveja de la provincia de Acobamba.
13	Oferta exportable	Es asegurar los volúmenes de arveja demandado por un determinado cliente o contar con el producto que satisfagan los requerimientos del mercado de destino.
14	Cadenas Productivas	Sistema que a grupa a los actores económicos de la producción de la arveja interrelacionados por el mercado con participación articulada en actividades que generan valor, alrededor del producto.
15	Logística	Es aprovisionar, mantener y distribuir los diferentes flujos, de bienes u personas que se dan dentro de la Cadena de Suministro de la arveja con el objetivo de cumplir una misión.

## **4.6. Descripción de los ejes estratégicos**

### **4.6.1. Eje Estratégico 1: Gestión de Recursos Humanos**

Persigue utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible, preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal. Además, busca su integración a través de la motivación, liderazgo, trabajo en equipo, en conjunto con las técnicas de comunicación y negociación

### **4.6.2. Eje Estratégico 2: Gestión de la Innovación Tecnológica**

Contribuye con eficiencia (gestión de los recursos) y eficacia (consecución de los objetivos), a conseguir una organización innovadora y tecnológicamente avanzada, dotado de las capacidades necesarias para inventar su propio futuro sobre las bases de la sostenibilidad en una sociedad, con un renovado espíritu emprendedor y basada en el conocimiento como motor del desarrollo. Busca la renovación y ampliación de la gama de productos y servicios y los cambios y ampliación de los procesos productivos.

### **4.6.3. Eje Estratégico 3: Gestión de la Organizacional y Asociación**

Busca culturizar a los involucrados en actividades de planificación, fijar estrategias, metas y objetivos; determinar las funciones y estructuras necesarias para lograr el objetivo, estableciendo autoridad y responsabilidad. Promueve la construcción de una asociación sólida necesaria para el desarrollo del sector, generando la participación y concertación de los involucrados.

### **4.6.4. Eje Estratégico 4: Gestión de las Cadenas productivas**

Promueve la articulación entre proveedores, productores, empresas de transformación, empresas distribuidoras o de servicios, con el objetivo de elevar la competitividad de los negocios en los mercados tanto nacional como internacional.

## **4.7. Plan de acción**

El plan de acción asegura de que la visión de los productores de la arveja se concrete. Describe el modo en que el sector desarrollará sus actividades para el alcanzar sus objetivos. Este plan provocará los cambios sobre la base o realidad actual en que se produce y se comercializa la arveja en la provincia de Acobamba, gel mismo que es presentado para cada eje estratégico. Este plan ha sido elaborado sobre la base de los ejes estratégicos: Recursos Humanos, Innovación Tecnológica, Organización y Asociación y Cadenas Productivas.

El Plan de Acción constituye un poderoso instrumento de gestión que permite evaluar y proyectar la labor que tendrá que realizarse en el sector bajo un horizonte que es la visión (fin), asimismo, este instrumento será un documento de consulta permanente de los responsables de conducir la asociación de productores, porque a través de éste, se podrá medir los resultados, evaluar y tomar las decisiones pertinentes a fin de cumplir con los resultados esperados.

Las acciones luego de un análisis, responden a cada uno de los objetivos trazados, definiéndose de igual modo los indicadores que permitirá evaluar, así como los supuestos, quienes permitirán estar alerta sobre posibles amenazas que vayan influenciar negativamente al plan.

**Tabla 5***Plan de Acción para la Gestión de Recursos Humanos*

<b>Fin</b>			
<i>"Ser la eficiente asociación de productores de arveja verde en el país, facilitando la investigación y transferencia tecnológica; así como integrando la cadena de valor de la producción con el acceso a los mercados nacionales"</i>			
<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos</b>	
<b>Objetivos generales</b>			
Mejorar eficientemente el desempeño del personal que labora en el sector producción y comercialización de arveja en la provincia de Acobamba.	Incremento de la eficiencia y eficacia del personal en los 5 primeros años en un 25% anual.	Reportes anuales de costos y gastos por actividad y de cumplimiento de metas.	Los productores, empresarios, ingenieros, técnicos y demás trabajadores muestran el interés y la predisposición por mejorar su desempeño en los procesos.
<b>Objetivos específicos</b>			
✓ Capacitar eficientemente al personal del sector en actividades tecnológicas y de gestión en las áreas de producción, pos cosecha y comercialización de arveja.	Al segundo año el 60% del personal capacitado aplican sus conocimientos en el sector.	Línea base y final. Registro de producción, poscosecha y comercialización.	Existe de predisposición e interés de los productores, técnicos, ingenieros por participar en las capacitaciones.
✓ Definir y difundir las nuevas formas de la administración de recursos humanos del sector.	Al finalizar el primer año el 60% del personal conocen las nuevas formas de administración.	Línea base y final. Informes de resultado de encuesta.	El personal hace suyo de las nuevas formas de administración
✓ Sensibilizar al personal en cambios de actitudes a través de políticas de motivación e incentivos.	Anualmente al 40% se incrementa el personal con actitudes proactivas.	Línea base y final. Informes de resultado de encuesta. Reporte del número de trabajadores motivados e incentivados.	Personal con disposición de cambiar sus actitudes hacia el cambio.
Mejorar los métodos de selección y evaluación del desempeño del personal.	Anualmente se incrementa en un 35% de personal captado y evaluado.	Registros e Informes de la oficina responsable de recursos humanos.	Existe buena aceptabilidad del personal en la convocatoria y evaluación.
<b>Acciones 1</b>			

✓ Designar la comisión responsable de la organización y ejecución de evento.	La comisión responsable de la organización y ejecución de evento es designada.	Documento de designación	Los integrantes de la comisión aceptan y tienen la predisposición de trabajar eficientemente. La alta dirección aprueba oportunamente el cronograma, presupuesto y costo.
✓ Programar bajo un cronograma eventos académicos como cursos, seminarios, talleres, entre otros sobre gestión de recursos humanos.	El cronograma de eventos es presentado y aprobado	Documento de aprobación Reporte de comisión.	
✓ Realizar las coordinaciones con los profesionales especialistas responsables del desarrollo de los eventos académicos.	El número de profesionales especialistas que aceptan es según cronograma de eventos.	Informe de comisión Documento de aprobación. Documento de convenios.	Predisposición de profesional por participar.  Las empresas públicas y privadas firman las alianzas.
✓ Determinar el presupuesto de cada evento y determinar su costo por participante.	El presupuesto y costo por participante es presentado y aprobado.	Asistencia de participantes Informe de Comisión	Existe la predisposición del personal del sector por participar en los eventos y ser evaluados.
✓ Buscar financiamiento y auspicio correspondientes a través de las alianzas para cada evento.	Se firma convenio o alianza con fines de financiamiento y auspicio para cada evento.	Reporte de Oficina de Recursos Humanos.	
✓ Desarrollo de los eventos de capacitación según cronograma.	Se desarrollan un evento en cada bimestre sobre gestión de recursos humanos.		
Realizar encuesta periódicamente sobre la evaluación de desempeño de personal.	En 25% anual a partir del segundo año se mejora el desempeño del personal.		

#### Acciones 2

✓ Designar la comisión responsable de definir los lineamientos y políticas de las nuevas formas y enfoques de administración de recursos humanos.	La comisión responsable de la organización y ejecución de eventos designados.	Documento de designación Contrato firmado	Los integrantes de la comisión aceptan y tienen la predisposición de trabajar eficientemente. Existe en el medio el especialista o experto predispuesto aceptar.
✓ Contratar a especialista o experto en manejo de personal acorde a las nuevas formas de administración de recursos humanos.	El especialista o experto es contratado.  Programa de talleres participativos es aprobado.	Documento de aprobación Informe de Comisión Boletines y pagina web	La alta dirección aprueba oportunamente el programa.

✓ Programar talleres participativos con todo el personal involucrado en el sector.	Son definidos los lineamientos y políticas de administración de recursos humanos.	Reporte de encuesta	Predisposición del personal por conocer y aplicar las nuevas formas de administración.
✓ Establecer los lineamientos y políticas de las nuevas formas y enfoques de administración de recursos humanos.	Se publican en medios físicos y virtuales las nuevas formas de administración.		
✓ Difundir en el sector los lineamientos y políticas de las nuevas formas y enfoques de administración de recursos humanos.	En 70% anual a partir del segundo año el personal conoce las nuevas formas de administración de recursos humanos.		
Realizar encuesta periódicamente sobre nuevas formas y enfoques de administración de recursos humanos			

### Acciones 3

✓ Designar la comisión responsable de establecer las normas de motivación e incentivos al personal del sector.	La comisión responsable de la organización y ejecución de eventos designados.	Documento de designación Documento de aprobación	Los integrantes de la comisión aceptan y tienen la predisposición de trabajar eficientemente.
✓ Definir el cronograma para la realización de talleres de trabajo con los responsables del sector para la elaboración de las normas respecto a las políticas de motivación e incentivos del personal en el sector.	Cronograma de talleres participativos es aprobado. Los talleres son ejecutados de acuerdo al cronograma.	Informe de Comisión Documento de aprobación Boletines y pagina web.	Existe la predisposición del personal por participar en los talleres, conocer y aplicar las normas de motivación e incentivos
✓ Desarrollar los talleres de acuerdo al cronograma para la elaboración de las normas respecto a las políticas de motivación e incentivos del personal en el sector.	Las normas o políticas de motivación son presentadas y aprobadas. Se publican en medios físicos y virtuales las normas de motivación e incentivos.	Reporte de resultados de encuesta.	La alta dirección cumple con las normas de motivación e incentivos.
✓ Establecer y presentar impreso las normas o políticas de motivación e incentivos al personal del sector.			

✓ Difundir en todo el sector las normas de motivación e incentivos al personal del sector.

El 70% del personal del sector al primer año conoce sobre las normas de motivación e incentivos.

Realizar encuestas periódicamente sobre normas o políticas de motivación e incentivos al personal del sector.

#### Acciones 4

✓ Designar la comisión responsable de seleccionar al personal del sector.

La comisión responsable de la organización y ejecución de eventos designados.

Documento de designación.

Los integrantes de la comisión aceptan y tienen la predisposición de trabajar eficientemente.

✓ Establecer las necesidades del personal para el sector.

Informe de comisión aprobado.

Documento de aprobación.

Documento de aprobación.

Existe personal en el medio de acuerdo a necesidades del sector.

✓ Establecer el perfil del personal de acuerdo a las necesidades.

Perfil del personal aprobado.

Documento de aprobación.

Existe la predisposición de profesionales, técnicos entre otros por trabajar en el sector.

✓ Establecer el proceso de selección y evaluación del personal

Proceso de selección y evaluación de personal aprobado.

Contratos y páginas web.

Reporte de encuesta.

✓ Realizar las convocatorias públicas a través de los medios de comunicación.

Anualmente se realizan convocatorias de captación de personal.

Realizar encuesta periódicamente al personal captado.

El personal requerido en un 100% muestra conformidad con el empleo.

**Tabla 6**

*Plan de Acción para la Gestión de la Organización y Asociación*

<b>Fin</b>				
<i>"Ser la eficiente asociación de productores de arveja verde en el país, facilitando la investigación y transferencia tecnológica; así como integrando la cadena de valor de la producción con el acceso a los mercados nacionales"</i>				
	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos</b>	
<b>Objetivo general</b>				
Mejorar el proceso de organización y gestión en la asociación de productores agropecuarios Allpas.	Nº de productores que mejoran sus procesos administrativos y negociaciones.	Registro de productores	Predisposición de productores por estar mejor organizados	
<b>Objetivos específicos</b>				
✓ Mejorar los niveles de capacidades de gestión e implementar una adecuada planificación estratégica en el sector.	Anualmente el 30% de los productores incrementan sus ventas.	Registro de ventas. Documento de certificación	Predisposición de productores por adecuarse al nuevo proceso de planificación, obtener certificación y aceptar el monitoreo, control y evaluación.	
✓ Certificar la calidad de gestión en el sector con la implementación y aplicación de normas (ISO).	Anualmente el 25% de los productores obtienen la certificación de calidad.	Documento de aprobación de plan.		
✓ Establecer planes de monitoreo, control y evaluación en el interior de la Asociación.	Anualmente se tiene un plan de monitoreo, control y evaluación actualizado.	Registro de productores asociados.		
Sensibilizar en los productores y demás actores del sector el compromiso de participar y concertar en la asociación.	Anualmente el 25% de productores se asocia y organiza.			
<b>Acciones 1:</b>				
✓ Realizar negocios según oportunidades del sector.	Las ventas son incrementadas anualmente en 20%.  Nº de productores con apoyo técnico y financiero.	Registro ventas  Registro de productores con apoyo técnico	Predisposición de los productores por aceptar el nuevo enfoque de negocio, apoyo técnico.	

✓ Brindar apoyo técnico y financiero para el diseño, implementación y evaluación de programas de formación del personal del sector.	Nº de productores que adaptados a los nuevos sistemas de gestión.	Registro	Predisposición de funcionarios por implementar nuevo sistema de gestión
✓ Capacitar a funcionarios del sector para el desarrollo e implementación de un sistema de gestión basado en procesos por resultados.	Nº de productores que aceptan las mejoras organizacionales.	Registro	Existencia en el medio de especialistas en elaboración de perfiles.
✓ Evaluar a través de la discusión con expertos externos sobre propuestas de mejoras organizacionales.	Nº de personas captadas con alto nivel de formación.		
Desarrollar talleres de capacitación para la elaboración de perfiles de competencias para el fortalecimiento y desarrollo productivo del sector.			

#### Acciones 2

✓ Nombrar al equipo responsable de la calidad de gestión.	Comisión designada.	Documento de designación	Predisposición de los productores por obtener certificación de calidad.
✓ Difundir las normas ISO en el sector.	Nº de Publicaciones en medios físicos como en página web.	Publicaciones y páginas impresas	
✓ Realizar análisis de situación actual del sector	Nº de productores que se suman a la organización.	Registro	Predisposición de empresas certificadoras con el sector.
✓ Diseñar el sistema de calidad en el sector		Registro	
✓ Realizar talleres participativos del personal involucrado para comunicar y concientizar sobre la aplicación de normas ISO.	Nº de productores de acuerdo con la gestión de calidad	Registro y reporte	
✓ Elegir organización certificadora que garantice la efectividad del sistema diseñado.	Nº de productores y personal en general que aplican sus conocimientos en la mejora de la gestión.	Informe de comisión	
✓ Realizar Pre-Auditoría para evaluar los porcentajes de implementación.	Empresa certificadora seleccionada.	Registro y documento de aprobación	
	Nº de productores que aprueban su gestión según normas de calidad.	Certificado de calidad	

Realizar auditoría de certificación bajo normas ISO.	Nº de productores con certificación de calidad según normas ISO.		
<b>Acciones 3</b>			
✓ Designar al personal responsable del Plan de Monitoreo.	Comisión designada.	Documento de designación.	
✓ Diseñar el Plan de Monitoreo del sector.	Plan de monitoreo del sector presentado y aprobado.	Documento de aprobación.	
✓ Elaborar los instrumentos o registros para recolectar información referente al monitoreo de actividades, resultados y de impacto del sector.	Instrumentos presentados y aprobados.	Documento de aprobación	
✓ Diseñar el Plan de Evaluación del sector.	Plan de evaluación del sector presentado y aprobado.	Documento de aprobación	
Elaborar los instrumentos o registros para recolectar información referente a la evaluación de actividades, resultados y de impacto del sector.	Instrumentos presentados y aprobados.		
<b>Acciones 4</b>			
✓ Designar al personal responsable de la sensibilización.	Comisión designada	Documento de designación	Predisposición de integrantes de comisión por realizar su trabajo eficientemente
✓ Elaborar un cronograma de actividades relacionadas a la sensibilización de productores y demás personal del sector.	Cronograma presentado y aprobado.	Documento de aprobación	
✓ Elaborar presupuesto para la ejecución del cronograma de actividades de sensibilización.	Presupuesto presentado y aprobado.	Documento de aprobación	Predisposición de productores y personal en general por participar y aceptar los cambios en beneficio del sector.
✓ Ejecución de actividades programadas según cronograma.	Nº de actividades ejecutadas según cronograma	Informe de comisión	
	Nº de productores que se asocian y participan en la organización y gestión del sector	Registro e informe de comisión	
Realizar encuesta a productores y demás personal sobre sensibilización.			

**Tabla 7**

*Plan de Acción para la Cuestión de las Cadenas Productivas*

<b>Fin</b>			
<i>"Ser la eficiente asociación de productores de arveja verde en el país, facilitando la investigación y transferencia tecnológica; así como integrando la cadena de valor de la producción con el acceso a los mercados nacionales"</i>			
<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos</b>	
<b>Objetivo general</b>			
Mejorar el nivel de competitividad en el sector producción, transformación y comercialización de arveja en la asociación de productores agropecuarios Allpas.	La rentabilidad del sector es incrementada en 20% anual.	Reporte de estados financieros del sector.	Predisposición de los productores por elevar el nivel de producción, productividad y ventas.
<b>Objetivos específicos</b>			
✓ Propiciar la articulación entre productores, proveedores y comercializadores de arveja.	Nº de productores, proveedores y comercializadores que formalizan su integración.	Registro	Predisposición de los productores por articularse y aplicar las buenas prácticas de ética y valores en el sector.
✓ Mejoras de la producción y productividad de arveja.	Incremento de la producción y productividad.	Reporte de producción y productividad	
✓ Establecer estrategias para obtener créditos con bajos intereses.	El Nº de créditos obtenidos son incrementados en 20% anual.	Informe de créditos obtenidos	Hay disponibilidad de recurso hídrico
Fomentar la buena práctica de la ética y valores en el sector para disminuir el número de productores y proveedores aislados o individuales.	El número de negociaciones son incrementadas anualmente en 25%.	Contratos firmados	
<b>Acciones 1</b>			
✓ Designar al equipo responsable de realizar las actividades de articulación de productores, proveedores y comercializadores de arveja.	Comisión designada Nº de productores, proveedores y comercializadores.	Documento de designación	Predisposición de los productores, proveedores y comercializadores por participar en la organización y

✓ Establecer un registro de productores, proveedores y comercializadores.	Nº de productores, proveedores y comercializadores que son articulados y participan organizadamente.	Registro de productores, proveedores y comercializadores.	asociación de la cadena productiva.
✓ Diagnosticar y formalizar la cadena productiva de arveja en la provincia de Acobamba.	Nº de productores, proveedores y comercializadores capacitados debidamente formalizados con la cadena.	Registro e informes	
Talleres de articulación con los involucrados de la cadena.		Registro de asistencia y certificaciones	

### Acciones 2

✓ Selección de proveedores que se comprometen y garanticen con una eficiente asistencia técnica en la cadena productiva.	Nº proveedores seleccionados Nº de módulos de capacitación	Registro Módulos impresos y virtualmente publicados	Predisposición de los proveedores y comercializadores por brindar asistencia técnica de calidad.
✓ Elaboración de módulos de capacitación	Nº de productores que aplican eficientemente los conocimientos en manejo de cultivos.	Informes	Predisposición de productores y personal en general de participar en la asistencia técnica y de aplicar en el campo.
✓ Realizar de talleres de capacitación de parte de los proveedores en manejo del cultivo de la arveja	Nº de productores que aplican eficientemente los conocimientos en control de plagas y enfermedades.	Informes	
✓ Asistencia técnica en campo sobre control de plagas y enfermedades del cultivo de arveja.	Nº de productores que aplican eficientemente los conocimientos en labores culturales.	Informe	
✓ Asistencia técnica en campo sobre labores culturales durante el manejo del cultivo de arveja.	Nº de productores que incrementan su producción y productividad de arveja..		
Realización de encuesta a fin de evaluar la producción y productividad de la arveja en la provincia de Acobamba.			

### Acciones 3

✓ Designar la comisión responsable de la búsqueda de financiamiento.	Comisión designada	Documento de designación	Predisposición de integrantes de comisión por realizar su trabajo eficientemente
--	--------------------	--------------------------	--

✓ Capacitar al personal en análisis de crédito	N° de personas capacitadas en análisis de crédito.	Registro capacitadas en análisis de crédito.	Predisposición de productores por acceder a créditos
✓ Determinar el monto de presupuesto y el monto de la deuda en base a los estados financieros.	Monto del presupuesto y deuda presentado y aprobado.	Documento de aprobación	
✓ Evaluar alternativas del mercado financiero.	N° de entidades financieras seleccionadas.	Informe de comisión Contrato	
✓ Obtener crédito bajo las condiciones seleccionadas.	N° de créditos formalizados	Informe de comisión	
Determinar el servicio o pago de la deuda	Cronograma y cuotas por pagar presentado y aprobado.		

#### Acciones 4

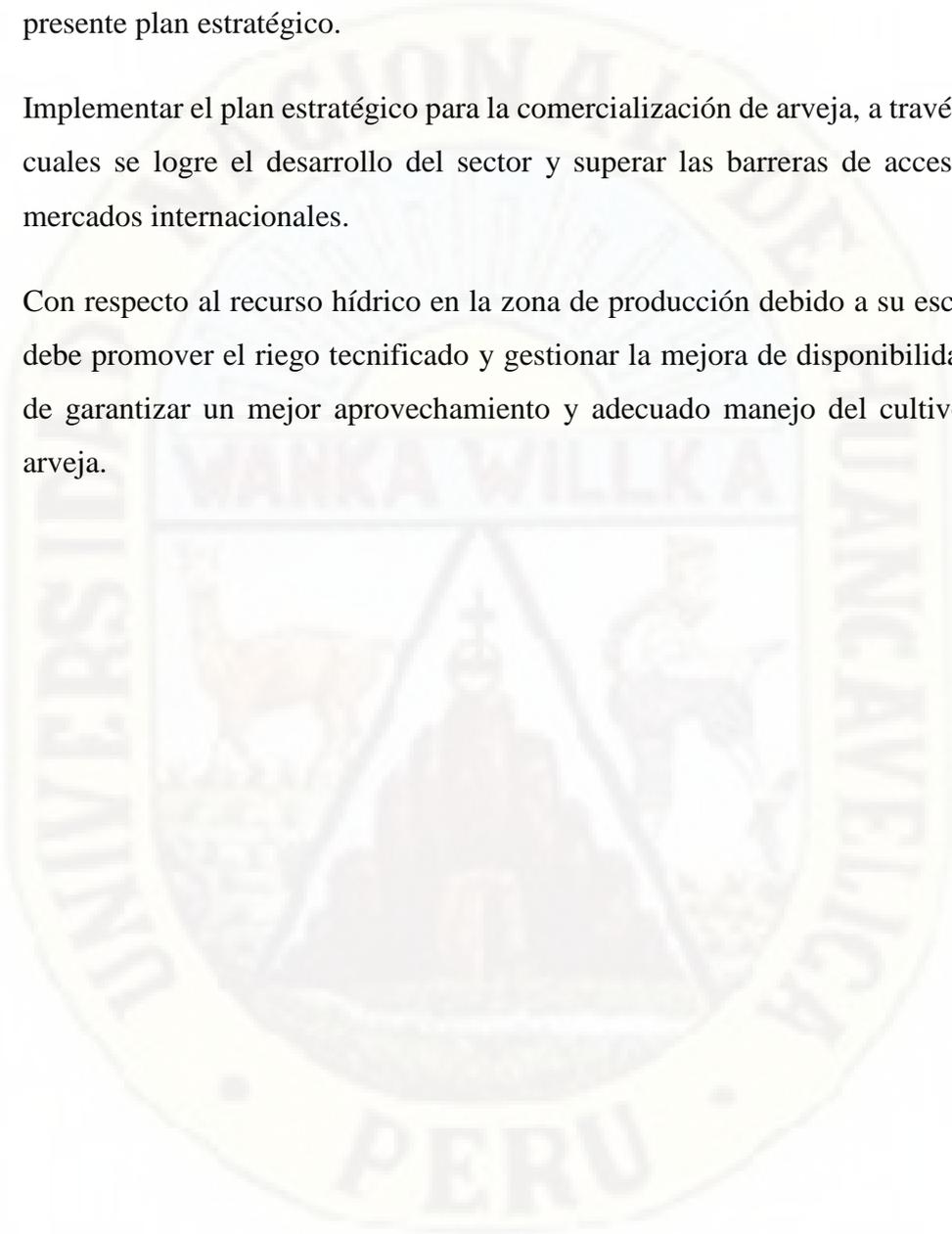
✓ Designar un equipo de trabajo integrado por representantes de las organizaciones principales del sector.	Equipo designado N° de charlas sobre ética y valores.	Documento de designación Registro de asistencia	Predisposición de integrantes de comisión por realizar su trabajo eficientemente.
✓ Realizar charlas sobre ética y valores con la participación masiva de los actores involucrados.	Guía o código modelo de ética presentado y aprobado. Manual de ética y valores presentado y aprobado.	Documento impreso y virtualmente publicado Documento impreso y virtualmente publicado	Predisposición de los productores, proveedores y comercializadores por participar y aplicar las buenas prácticas de ética y valores.
✓ Preparar la guía o código modelo de ética para la cadena productiva.	N° de publicaciones físicas y páginas web.	Registro e informe de comisión	
✓ Elaborar el Manual de Ética y Valores para el sector.	N° de productores con buena práctica de ética y valores.		
✓ Difundir tanto la guía como el manual de ética y valores.			
Realizar encuesta sobre ética y valores en el sector			

## Conclusiones

- ✓ La provincia de Acobamba presenta ventajas comparativas para el sector de producción, transformación y comercialización de arveja con fines de comercialización como condiciones climáticas, calidad de vaina, diversificación de usos y la creciente tendencia del consumo en los mercados Nacionales.
- ✓ Se detectó mediante análisis sistémico tres factores más influyentes y dependientes del sector: 1. Recursos Humanos 2. Organización y Asociación y 3. Cadenas Productivas, convirtiéndose en los ejes estratégicos del Plan por ser aptas para la intervención de la dirección y por provocar reacciones en cadena.
- ✓ Se determinó a partir del enfoque de Marco Lógico Causa-Efecto, los objetivos generales que debe alcanzarse para cada eje estratégico como: 1. Mejorar el desempeño del personal 2. Incrementar la producción y rendimiento de la arveja 3. Mejorar el proceso de gestión y administración 4. Impulsar la creación y uso de nuevas tecnologías con el fin de elevar el nivel de competitividad acorde a las exigencias de los mercados nacionales.
- ✓ Se propone el Plan de Acción Estratégico direccionado hacia el logro de la visión y objetivos de los productores de arveja con fines de comercialización, en la provincia de Acobamba, consistente en programas y proyectos, así como los indicadores y medios de verificación para el monitoreo y evaluación correspondiente.

## **Recomendaciones**

- ✓ Se recomienda estar atento a los cambios que puedan presentarse en el entorno externo o interno y en los factores críticos de éxito, entre otros; para corregir el presente plan estratégico.
- ✓ Implementar el plan estratégico para la comercialización de arveja, a través de los cuales se logre el desarrollo del sector y superar las barreras de acceso a los mercados internacionales.
- ✓ Con respecto al recurso hídrico en la zona de producción debido a su escasez se debe promover el riego tecnificado y gestionar la mejora de disponibilidad a fin de garantizar un mejor aprovechamiento y adecuado manejo del cultivo de la arveja.



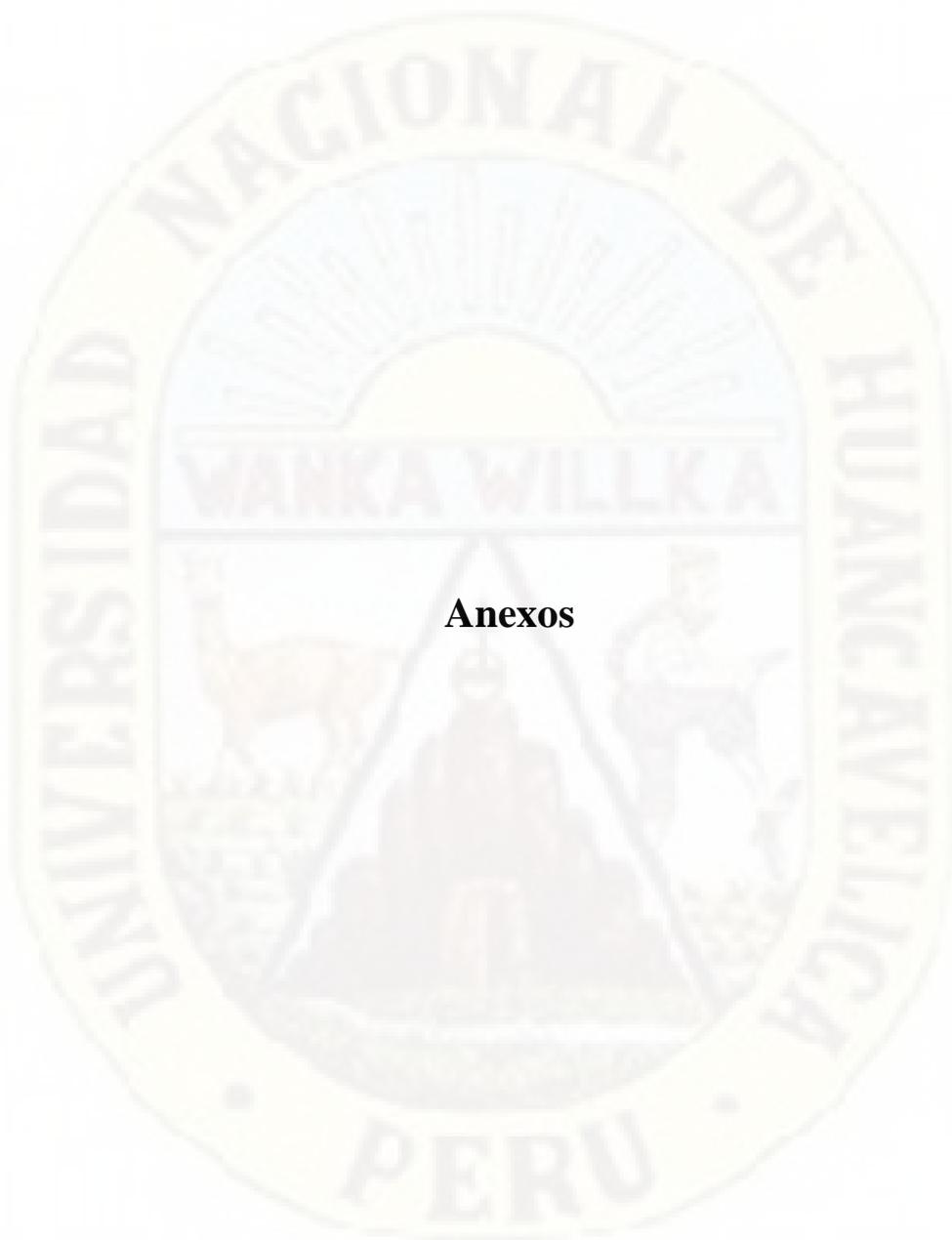
## Referencias bibliográficas

- Arese, M. (1999). Marketing es la orientación con la que se administra el mercadeo o la comercialización dentro de una organización. Pág. 54. México.
- Aykrob, W & Dugthty, J. (1977). Las leguminosas en la Nutrición Humana. Informe N°19. Roma, Italia. 52 p.
- Azabache, L. (2003). Fertilidad de los suelos para la agricultura sustentable. 1ra edición. Huancayo, Perú.
- Camarena, F. (2014). Innovación fitotecnia del haba (*Vicia faba* L.), arveja (*Pisum sativum* L.), y lenteja (*Lens culinaris* Medik.). 189 p. Lima, Perú.
- Camarena. F & Huarina, A. (2008). Manual del cultivo de arveja. 13 p. Lima, Perú.
- Camarena. F. & Huarina, A. (2003). El cultivo de arveja y haba: fundamento técnico para el monitoreo, reacondicionamiento y valorización de cultivos y crianzas. 4 p. Lima, Perú.
- Caritas del Perú. (2007). Cultivo de la Arveja en la sierra. Grafica Filadelfia E.I.R.L. Huancavelica -Perú.
- Cerna, J. & Vásquez, J. (2016). Plan estratégico para los productores de palta (*Persea americana*) del valle de Nepeña con fines de exportación. Tesis para obtener el Grado de Magíster en Gerencia en Industrias Agropecuarias y Pesqueras. Universidad Nacional del Santa. Chimbote – Perú.
- Cubero, J. (1983). Leguminosas de grano. Mundí-prensa. Madrid, España.
- Cuy, F. (1958). Estudio preliminar de fórmulas orgánicas en la fertilidad física y química de un suelo arenoso y con el requerimiento de un cultivo de vainita. Pachacamac, Departamento de Lima. Tesis Ing. Agrónomo. Universidad Nacional Agraria la Molina. Lima, Perú.
- Davelouis, J. (1993). Edafología, Lima, Perú.

- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Perú). (2002). Los fertilizantes y su uso (en línea). Cuarta edición. Consultado set. 2015. Disponible en: <ftp://ftp.fao.org/agl/agll/docs/fertuso.pdf>.
- Garcia, M. (2000). Una revisión teórica sobre el estrés y algunos aspectos relevantes de éste en el ámbito educativo. Escuela de Orientación y Educación Especial Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Gómez, Y. (1996). Efecto de tres niveles de humus de lombriz de estiércol de vacuno en un cultivo de arveja en la comunidad campesina de san pedro de casta (cuenca del rio Santa Eulalia). Tesis Ing. Agrónomo. Universidad Nacional Agraria la Molina. Lima, Perú.
- Grahame, T. (2003). “The Limits to Globalization”. Taking Economic Borders Seriously, Santa Cruz, Center for Global, International and Regional Studies y California University.
- Guerrero, J. (1993). Abonos orgánicos: Tecnología para el manejo ecológico del suelo. 90p. Lima, Perú.
- Guzman, V. & Vera, K. (2012). Diseño de Plan Estratégico para incrementar las exportaciones de aguacate hacia el mercado de Francia. Tesis para optar el Título de Ingeniera Comercial Mención en Marketing y Comercio Exterior. Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador.
- INIA. (2008). Cultivo de la Arveja. Serie Folleto 24-08. Lima -Perú.
- Kay, D. (1979). Legumbres alimenticias. Edit. Acribia. S.D. 12 p. Zaragoza, España,
- Leñaso, F. (1978). Hortalizas de fruto como donde y cuando: Manual de cultivo moderno. Edit. De Velci S.A. 78 p. Barcelona, España.
- León. S. (1998). Prueba de rendimiento de arveja (*Pisum sativum L.*), en cuatro fórmulas de abonamiento y tres densidades de siembra. Andahuaylas a 2900 msnm. Tesis Ing. Agrónomo UNSCH - Ayacucho.
- Maroto, J. (1990). Elementos de horticultura general. Edit. mandí-Prensa. 54 p. España

- Mayorga, D; & Araujo P. (2010). El plan de Marketing. Centro de investigación. Universidad del pacifico Lima. Pág. 134. Lima –Perú.
- Meneses, R; Waaijbergen, H & Pierola, L. 1996. Las Leguminosas en la agricultura Boliviana: Proyecto Rhizobiología. 434 p. Cochabamba, Bolivia.
- Mielke, M. (2002). El Merchandising. Rentabilidad y gestión del punto de venta. Bilbao. Editorial Deusto.254 Pág.
- Mielke.M. (2002) El Merchandising. Rentabilidad y gestión del punto de venta. Bilbao. Editorial Deusto.254 Pág.
- Milla, L. (2006). Principio de marketing avanzado. Universidad San Marcos. Pág. 150. Lima – Perú.
- Muñoz, M. (2003). Cadena productiva. Editorial continental, tercera impresión, México.
- Núñez, W. (2016). Impacto de estrategias de mercado para la exportación de palta orgánica (*Persea americana*), de la región Junín a estados unidos. Proyecto de tesis para optar el grado de magister Scientiae en Agronegocios. Escuela de Posgrado Maestría en Agronegocios. Universidad Nacional Agraria la Molina. Lima- Perú.
- Ovalle, S. (2000). Aspectos básicos de marketing para la micro y pequeña empresa Universidad del Pacífico, Pág. 86. Pág. 695.Lima – Perú.
- Parsons, D.; Mondoñedo, J.; Krichner, F.& Atilano, M. (1999). Frijol y chícharo. Ciudad de México. Editorial Trillas. 58 p. México.
- Porter, M. (2006). Estrategia y ventaja comparativa. 57 p. Colombia.
- Porter, E. (2006), Ventaja Competitiva (edición revisada) creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editorial Continental, cuarta reimpression, México.
- Rojas, A. & Sepulveda, R. (1999). Competitividad de la agricultura: cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localización espacial. Pag.24. Colombia.

- Romero, L.; María, A.; Trinidad, R.; García, E.; & Ferrara, C. (2000). Producción de papa y biomasa microbiana en suelo con abonos orgánicos y minerales. *Agrociencia*. 269 p.
- Tisdale, S. & Nelson, W. (1984). *Fertilidad de los suelos y fertilizantes*. Editorial Hispano Americana.
- Tun, K. (1998). Estrategias de ventas desde la mercadotecnia. Proyecto de tesis para optar el grado de Scientiae en Agronegocios. Escuela de Posgrado Maestría en Agronegocios. Universidad Nacional del Santa. Chimbote – Perú.
- Ugás, R.; Siura, S.; Delgado de la Flor, R.; Casas, A. & Toledo, J. (2000). *Hortalizas: datos Básicos*. 202 p. Lima, Perú.
- Vidal, L. (2010). Estudio de Prefactibilidad para la exportación de palta Hass a Estados Unidos. Pontificia Universidad Católica del Perú. Facultad de Ciencias e Ingeniería. Lima – Perú.
- Vilcapoma, G. (1991). *Manual de Botánica Sistemática*. 22 p. Lima, Perú.
- Zavaleta, A. (1992). *El suelo en relación con la producción*. Primera edición. 223 p. Lima, Perú.



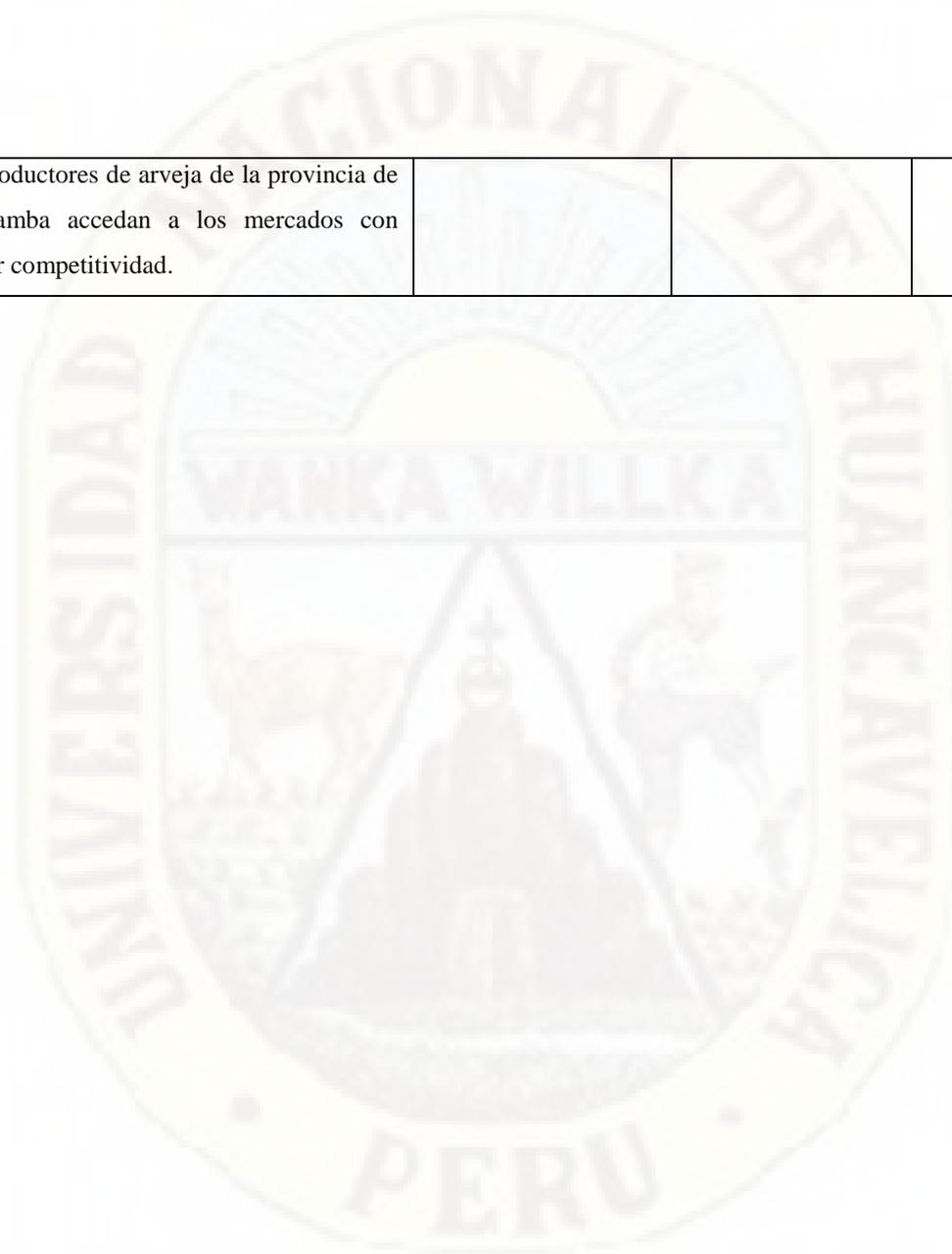
## **Anexos**

**Matriz de consistencia**

**“IMPLEMENTACION DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA COMERCIALIZACION DE LA ARVEJA EN LA PROVINCIA DE ACOBAMBA– HUANCVELICA”**

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ACTIVIDADES Y PROTOCOLOS</b>
¿En qué medida la implementación de estrategias para la comercialización de arveja será efectiva para su venta de este producto en la Provincia de Acobamba?	<p align="center"><b>General</b></p> <p>Implementar el plan estratégico para la comercialización de arveja en la provincia de Acobamba que generen una ventaja competitiva en el mercado.</p> <p align="center"><b>Específico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar una evaluación de la situación actual del cultivo de arveja, en las diferentes esferas de la cadena productiva, con un énfasis especial en la identificación de los factores que han limitado la producción y la comercialización.</li> <li>✓ Determinar los factores clave del Plan Estratégico para que los productores de arveja de la provincia de Acobamba accedan a los mercados con mayor facilidad.</li> <li>✓ Determinar las acciones en relación a los factores clave del Plan Estratégico para que</li> </ul>	<p>Ha: La implementación de estrategias planteadas para la comercialización de arveja en la provincia de Acobamba, serán efectivas.</p> <p>Ho: La implementación de estrategias planteadas para la comercialización de arveja en la provincia de Acobamba, NO serán efectivas</p>	<p><b>Independiente</b></p> <p>Plan estratégico de comercialización.</p> <p><b>Dependiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inversión.</li> <li>✓ Capacitación.</li> <li>✓ Productividad</li> </ul>	<p>Documento de gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gastos planificados</li> <li>✓ Talleres de orientación</li> <li>✓ Capacidad de producir.</li> </ul>	<p><b>Ámbito de estudio:</b></p> <p>Provincia de Acobamba – Región Huancavelica.</p> <p align="center"><b>Tipo de Investigación:</b></p> <p>Descriptiva.</p> <p align="center"><b>Nivel de investigación:</b></p> <p>Descriptivo</p>

	los productores de arveja de la provincia de Acobamba accedan a los mercados con mayor competitividad.				
--	--	--	--	--	--



## Testimonio fotográfico



*Fotografía 1. Vista del sembrío de Arveja*



*Fotografía 4. Entutoraje de arveja antes de la floración*



*Fotografía 2. Arveja en la fase de cultivo.*



*Fotografía 5. Vainas de arveja variedad remate.*



*Fotografía 3. Arveja en fase de floración.*



*Fotografía 6. Vainas de arveja variedad usui*

