

Contenido

Introducción	11
Capítulo 1. Marco de referencia y desarrollo del mercado de puré de papas nativas	15
1. La comunidad de San Marcos, la ONG Aders y la papa Huagalina	15
1.1. El consorcio productivo-comercial	16
1.2. El minifundio	17
2. La organización de los pequeños agricultores y el desarrollo de capacidades gerenciales	18
2.1. Generación de tecnologías apropiadas	18
2.2. Capacitación de todos los miembros de las familias rurales	18
2.3. Organización de los agricultores	18
3. Fragmentación y articulación de las actividades en las cadenas productivas	19
3.1. Características y razones de la fragmentación	20
3.2. Estrategias empresariales en las cadenas fragmentadas	22
3.3. El papel de las ONG en las cadenas productivas agrícolas	24
3.4. Factores que intervienen en la articulación de la agroindustria y los pequeños agricultores	25
3.5. Motivación de los agentes	27
4. Conceptos sobre el desarrollo comercial del puré instantáneo de papas nativas	33
4.1. Fuerzas que propician su consumo	33
4.2. Potencial comercial de los productos actuales	34
4.3. Identificación del público objetivo	34
5. El mercado de puré instantáneo de papas nativas	37
5.1. Producción mundial de papa y alimentos procesados	37
5.2. El puré instantáneo de papas nativas en Lima Metropolitana	41

5.3. Consumo per cápita y tendencias	41
5.4. Comportamiento de compra de los canales de distribución	42
5.5. Estructura competitiva del mercado objetivo	42
5.6. Influencia de factores externos en el mercado objetivo	45
6. Conclusiones preliminares	48
Capítulo 2. Alianza estratégica de las cadenas productivas para la industrialización de la papa nativa en Cajamarca	51
1. La cadena industrial del puré deshidratado de papa nativa en Cajamarca	51
2. Planta industrial para la producción de puré instantáneo de papa nativa	53
2.1. Disponibilidad de la materia prima	53
2.2. Calidad de las papas	55
2.3. Problemas que restringen la articulación de la agroindustria con los pequeños productores	55
3. La cadena productiva del entorno de la papa nativa en San Marcos, Cajamarca	56
3.1. La papa nativa Huagalina	57
3.2. Ubicación de la papa nativa Huagalina en la cadena productiva de San Marcos, Cajamarca	59
3.3. El <i>cluster</i> de la papa nativa en Cajamarca	60
3.4. Características de la cadena productiva del puré instantáneo de papa nativa como sector fragmentado	64
3.5. Competitividad del sector	67
3.6. Estrategias para superar la fragmentación	69
3.7. Diversas necesidades del mercado y barreras de salida	70
4. Conclusiones preliminares	71
Capítulo 3. Análisis estratégico del plan de negocios del puré con base en papa nativa	73
1. Análisis externo (matriz EFE)	73
2. Análisis interno (matriz EFI)	78
3. Análisis FODA (matriz FODA cruzado)	78
3.1. Opciones estratégicas	78
3.2. Promoción y diferenciación del producto	79
3.3. Alianzas estratégicas	79
3.4. Estrategia de nicho	79

3.5. Estrategia para el posicionamiento de marca	79
3.6. Ventaja competitiva	79
3.7. Factores críticos de éxito	79
4. Conclusiones preliminares	80
Capítulo 4. Investigación del mercado de puré de papas	81
1. Objetivos, limitaciones y planteamiento del estudio de mercado	81
2. Segmentación de mercado	82
3. Metodología y planteamiento de la investigación	83
3.1. Investigación cualitativa mediante <i>focus groups</i>	84
3.2. Investigación cuantitativa mediante una encuesta	86
4. Conclusiones del estudio de mercado	90
Apéndice al capítulo 4: Estudio de mercado sobre el puré de papas	92
Capítulo 5. Plan de abastecimiento de materia prima, operaciones y estrategia organizacional	109
1. Estrategias de abastecimiento en un sector fragmentado	109
1.1. Producción propia	109
1.2. Acopio	110
2. Mecanismos y objetivos del plan de abastecimiento	110
2.1. Procesos	110
2.2. Recursos requeridos	111
2.3. Asistencia técnica	112
2.4. Desarrollo de capacidades gerenciales y de organización de los agricultores	112
2.5. Información de mercado	113
2.6. Compras de insumos con economías de escala	113
3. Costos y precios de la materia prima	114
4. Estrategias del plan de operaciones	115
4.1. Diseño del producto	116
4.2. Ubicación y tamaño de la planta	116
4.3. Proceso productivo (<i>layout</i>)	118
4.4. Requerimientos de infraestructura y maquinaria	120
4.5. Requisitos sanitarios y certificaciones	120
5. Estrategias del plan de organización	121
5.1. Esquema de asociatividad	121
5.2. Estructura organizacional, forma de gobierno y puestos claves	123

5.3. Costo de personal y políticas de desarrollo del capital humano	123
6. Conclusiones preliminares	124
Capítulo 6. Análisis económico-financiero y comercial del negocio del puré de papa nativa en Cajamarca	127
1. Supuestos generales	127
1.1. Tasa de descuento	128
1.2. Tasa de crecimiento de las ventas	129
1.3. Inversión inicial en activos fijos	129
1.4. Capital de trabajo	129
2. Evaluación del flujo de caja económico	130
2.1. Evaluación de riesgos	130
2.2. Análisis de resultados del flujo económico	131
3. Ventas al mercado institucional local	131
3.1. Tasa de crecimiento de las ventas	132
3.2. Supuesto de las ventas institucionales	132
3.3. Flujo económico con ventas institucionales	132
3.4. Análisis de resultados del flujo económico con ventas institucionales	133
4. Ventas al mercado de Estados Unidos	133
4.1. Flujo económico con ventas al exterior	134
4.2. Análisis de resultados del flujo económico con exportación	135
Apéndice al capítulo 6: Evaluación económica, financiera y comercial sobre la producción y los mercados del puré con base en la papa nativa Huagalina	136
Conclusiones generales y recomendaciones	149
Bibliografía	151
Anexos	155
1. Estadísticas y desarrollo del sector agropecuario a enero de 2008	157
2. Niveles socioeconómicos: distribución de hogares en Lima	160
3. Cuestionario realizado por una reconocida encuestadora de investigación y consultoría en estudios de mercado	163
Sobre los autores	183