UNIVERSIDAD DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL PIRHUA

ESTUDIO DEL MODELO DE ASOCIACIÓN PARA UNA CADENA DE SUMINISTRO DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS

Luis Martin Coronado Talledo

Piura, 04 de Abril de 2012

FACULTAD DE INGENIERÍA

Área Departamental de Ingeniería Industrial y Sistemas

Abril 2012

Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

U N I V E R S I D A D DE P I U R A

FACULTAD DE INGENIERIA

“Estudio del modelo de asociación para una cadena de suministro de productos agrícolas”

Tesis para optar el Título de
Ingeniero Industrial y de Sistemas

Luis Martín Coronado Talledo

Asesor: Eduardo Sánchez Ruiz

Piura, Marzo 2012

Prólogo

El presente trabajo, titulado "Estudio del modelo de asociación para una cadena de suministro de productos agrícolas", pretende presentar los pasos a seguir para la implementación de un modelo de asociación entre empresas cliente – proveedor.

El modelo busca establecer el nivel de asociación adecuado para una relación, mas no la selección de un proveedor. La implementación de este modelo no excluye a ningún sector comercial, para efecto aplicativo de esta tesis, se ha escogido el sector agrícola de la región Piura, debido a que su implementación sería de mucha ayuda para los fines empresariales de la región. Además del deseo personal de ayudar a los pequeños agricultores asegurándoles la compra de sus productos a un precio justo.

Durante el desarrollo de esta tesis se presentarán ejemplos donde se ha aplicado el modelo de asociación, con ello el lector podrá percibir las ventajas que su implementación logra en el planeamiento estratégico de una cadena de suministro y en las operaciones de la empresa. Sin embargo, el presente trabajo no reemplaza, bajo ninguna premisa, la asesoría y la capacitación formal previa necesaria para la implementación del modelo en la organización.

El estudio de la implementación de este modelo en la cadena de suministro de una empresa abastecedora de productos agrícolas tiene sus bases en el modelo de asociación, desarrollado bajo los auspicios de la Universidad Estatal de Ohio (Estados Unidos) en el Foro Mundial sobre Cadena de Suministro. El modelo incorporó las mejores experiencias de asociación de quince empresas miembros de ese grupo. El modelo ofrece un proceso para alinear las expectativas y determinar el nivel de cooperación que resultará más productivo.

Con el desarrollo de esta tesis se explicará cómo, a través de sesiones entre los directivos de ambas empresas, se determinan los factores que impulsan el deseo de cada empresa hacia la asociación, permite a los directivos examinar las condiciones que facilitan o dificultan la cooperación y especifica qué componentes de gestión en cada empresa se deben fortalecer.

Ante todo agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de haber cumplido uno de mis objetivos: culminar la primera etapa de mi carrera profesional, y sobre todo haber formado parte de la gran familia udepina, a la cual debo gran parte de mi formación profesional y moral; a mi familia por el apoyo incondicional y la confianza que depositaron en mi

persona y a mi asesor de tesis, Ing. Eduardo Sánchez, por su ayuda, motivación y tiempo que me brindó para el desarrollo de este trabajo.

Así mismo agradezco al *Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) – Perú Roundtable*, en especial a su miembro, Edgar Ramos, por su ayuda en la recolección de información y su disposición para colaborar con el objetivo de esta tesis; a los miembros de la dirección regional de agricultura Piura, a los presidentes de las juntas y comisiones de regantes, quienes amablemente hicieron un alto a sus actividades para responder a mis inquietudes sobre la situación agrícola de la región de Piura. Un especial agradecimiento a Jorge Tejero Cruz, propietario de hectáreas agrícolas en la región, por su apoyo y colaboración en la evaluación del modelo de asociación.

No quise terminar este prólogo sin dar estas palabras de agradecimiento y reconocimiento a estas personas, cuya valiosa colaboración hizo posible el desarrollo de esta tesis.

Resumen

Esta investigación se realizó en el departamento de Piura entre el 2010 y 2011, contribuyeron a su realización docentes de la Universidad de Piura y agencias gubernamentales en la región. El propósito de esta investigación ha sido evaluar la implementación de un modelo de asociación en nuestro país, dentro del entorno y periodo de la investigación, la evaluación del modelo se realizó con productores de la región Piura, estos productores serían los posibles proveedores para una empresa abastecedora de productos agrícolas. El estudio del modelo de asociación nos indica, que no sólo permite incrementar las ventajas competitivas empresariales, sino que también permite compartir este incremento con sus aliados.

Esta tesis se compone por cinco capítulos; los tres primeros tratan de sentar las bases para poder comprender este modelo y tener los datos para implementarlo; el cuarto y quinto capítulo explican los pasos para la implementación del modelo y en paralelo se muestran algunos casos en donde se ha aplicado el modelo.

El presente estudio se justificó por cuanto posee valor teórico, utilidad práctica, relevancia social, por su conveniencia y en base a los beneficios que genera.

Índice

Introducción **1**

Capítulo 1: Marco teórico 3

Introducción 3

1.1 Definiciones 3

1.1.1 Definición de logística 3

1.1.2 Definición de gestión de la cadena de suministro 4

1.1.3 Definición de la cadena de valor 5

1.2 Diferencias entre logística y gestión de la cadena de suministro 6

1.3 Toma de decisiones 7

1.3.1 Típicas decisiones logísticas 8

1.3.2 Típicas decisiones en la gestión de la cadena de suministro 9

1.3.3 Factores que impulsaron el desarrollo de la logística y de la cadena de suministro 10

1.4 Alianzas estratégicas 12

1.4.1 Factores a considerar en una alianza estratégica 13

1.5 Gestión de la demanda en la gestión de la cadena de suministro 13

1.6 Procesos de negocios de una cadena de suministro 14

1.6.1 Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) 14

1.6.2 Gestión de Servicio al Cliente 14

1.6.3 Gestión de la Demanda 15

1.6.4 Cumplimiento de la Orden 15

1.6.5 Gestión del Flujo de Manufactura 15

1.6.6 Gestión de las Relaciones con el proveedor (SRM) 15

1.6.7 Desarrollo del producto y comercialización 16

1.6.8 Gestión de Rechazos y Devoluciones 16

1.7 Obstáculos para el logro del ajuste estratégico 16

Capítulo 2: Breve análisis del negocio y su entomo **17**

Introducción 17

2.1 Antecedentes del negocio 17

2.2 Definición del negocio 18

2.3 La oportunidad del negocio 18

2.4 Segmentación del mercado 18
2.5 Sector agrario en Piura 19
2.6 Demanda del mercado: cambios y tendencias 19
2.7 Canales de abastecimiento 20
2.8 Estrategias de ventas 20
2.9 Posición competitiva e identificación de estrategias competitivas 20
2.10 Penetración del mercado y Ventas 21
2.11 Cierre del capítulo 21
Capítulo 3: Metodología para la recopilación de la información 22
Introducción 22
3.1 Identificación de los pasos de la investigación 22
3.2 Necesidades de información 23
3.3 Objetivos de la información e investigación 23
3.4 Fuentes de información 23
3.4.1 Recolección de datos primarios 23
3.4.2 Recolección de datos secundarios 24
3.4.3 Recolección de datos de producción 28
Capítulo 4: Modelo de asociación 36
Introducción 36
4.1 Objetivos de una asociación 37
4.2 Criterios para una asociación 37
4.3 Objetivos del Modelo de Asociación 38
4.4 Modelo de asociación 39
4.5 Aplicación del modelo de asociación 40
4.6 Elementos de acción 45
4.7 Desarrollo de los componentes de gestión 46
4.7.1 Determinación del grado de los componentes 46
4.7.2 Nivelación del grado de los componentes 46
4.8 Plan de acción para el desarrollo de los componentes 47
4.9 Resultados obtenidos con la aplicación del Modelo de asociación 49
Capítulo 5: Implementación del modelo de asociación el sector agrícola de Piura 50
Introducción 50
5.1 Productos que se pueden ofrecer 50
5.2 Necesidades del mercado 51

5.3 Análisis del proveedor 52
5.4 Establecimiento de los conductores 53
5.5 Establecimiento de los facilitadores 57
5.6 Resultados 58
Conclusiones 59
Bibliografía 61
Anexos **63**

Introducción

Los altos niveles de competencia en los mercados internacionales han llevado a las empresas a la conclusión que, para sobrevivir y tener éxito en entornos cada vez más agresivos, ya no basta mejorar sus operaciones ni integrar sus funciones internas, sino que es necesario ir más allá de las fronteras empresariales y fortalecer las relaciones en el intercambio de información, de materiales y de recursos de una forma más integrada, utilizando enfoques innovadores que beneficien en conjunto a todas las partes.

El cambio constante de las necesidades de las personas exigen una innovación de los productos y servicios que se ofrecen, pero no solo basta modificar o mejorar los resultados de los procesos sino también mejorar los mismos procesos y fortalecer las relaciones cliente-proveedor, ya que ellos son nuestros aliados en este paso a la competitividad.

Nuestro país tiene un potencial que poco a poco está creciendo y en especial en el sector agroindustrial, pero los proveedores primarios de este potencial crecimiento, no tienen un sistema de colaboración que les permita crecer y ser más competitivos. Si bien crear modelos de colaboración con estos proveedores es complicado dada la diversidad, cantidad de proveedores y más aún cuando la mentalidad de estas personas es complicada en algunos aspectos, esto no debe impedir que puedan ser partícipes y beneficiarse con este intercambio.

En la presente investigación se busca establecer el nivel de asociación adecuado para una relación, mas no la selección de un proveedor, la implementación de este modelo no excluye a ningún sector comercial, pero se ha escogido el sector agrícola de la región Piura debido a que su implementación sería de mucha ayuda para los fines empresariales de la región, además porque existe el deseo personal de ayudar a los pequeños agricultores, asegurándoles la compra de sus productos a un precio justo.

En el desarrollo de esta tesis, se presentan ejemplos aplicativos del modelo, en donde el lector podrá percibir las ventajas que su implementación logra: en el planeamiento estratégico de una cadena de suministro y en las operaciones de la empresa. Sin embargo, el presente trabajo no reemplaza, bajo ninguna premisa, la asesoría y la capacitación formal previa necesaria para la implementación del modelo en la organización.

El estudio de la implementación de este modelo en la cadena de suministro de una empresa abastecedora de productos agrícolas tiene sus bases en el modelo de asociación, desarrollado bajo los auspicios de la Ohio State University (USA) en el Foro Mundial sobre Cadena de Suministro. El modelo incorporó las mejores experiencias de asociación de quince empresas miembros de ese grupo. El modelo se ofrece un proceso para alinear las expectativas y determinar el nivel de cooperación que resultará más productivo.

Con el desarrollo de esta investigación se explicará cómo, a través de sesiones entre los directivos de ambas empresas, se determinan los factores que impulsan el deseo de cada empresa hacia la asociación, permite a los directivos examinar las condiciones que facilitan o dificultan la cooperación y especifica qué componentes de gestión en cada una de las dos empresas se deben fortalecer, y en qué nivel, para poner en práctica la asociación.

Capítulo 1

Marco teórico

Introducción

Este capítulo pretende establecer las bases sobre las que se construirá esta tesis. Para su óptimo desarrollo se ha visto pertinente investigar, conocer y entender el significado de todos aquellos conceptos que sean relevantes para una mejor interpretación de esta tesis.

En primer lugar, se definirán aquellos términos que son las bases de esta investigación, posteriormente se profundizará en el objetivo que persigue cada término, además de precisar la diferencia que hay entre las decisiones de cada uno de estos.

1.1 Definiciones

1.1.1 Definición de logística

El término "logística" (del inglés: *logistics*) ha sido tomado del ámbito militar para ser utilizado en el mundo empresarial como un término que, en un sentido general, se refiere a la planificación, implementación y control, de forma eficiente y efectiva, del flujo de recursos, hacia delante y en reversa, al almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el objeto de cumplir los requerimientos del cliente.

Existen varias definiciones para la palabra “logística”. A continuación se presentan tres definiciones, consideradas por el tesista, las más relevantes:

- Para Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, la logística es "una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes". [1]

[1] Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, Cuarta Edición, de Ferrel O.C., Hirt Geofrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Angel, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 282.

- Según Lamb, Hair y McDaniel, la logística es "el proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en proceso y de los bienes terminados del punto de origen al de consumo".[2]

- Para Enrique B. Franklin, la logística es "el movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado". [3]

1.1.2 Definición de gestión de la cadena de suministro

Existen varias referencias sobre el concepto de gestión de la cadena de suministro, estas en algunos casos dan la posibilidad de caer en interpretaciones erróneas sobre lo que abarca esta frase y como consecuencia, darle un mal uso y una mala aplicación al concepto. En esta tesis se ha tomado como centro el objetivo de la gestión de suministro y partiendo de este, se han recolectado algunas definiciones que se presentan a continuación:

- Es la integración de procesos claves del negocio desde los proveedores iniciales hasta los consumidores finales, que comprende una serie de intercambios o flujo de productos, servicios, información y dinero que agregan valor al cliente y otros "stakeholders" (otras partes interesadas). Las cadenas de suministro compiten entre si para generar una ventaja competitiva dentro del sector en el que se encuentran. [4]

- El Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) define "Cadena de suministro" como la unión de muchos eslabones que forman una gran cadena, estos eslabones son las compañías que agregan valor al producto o servicio, iniciándose con materias primas no procesadas y terminando con el consumidor final utilizando los productos terminados. En la **fig. Nº 1.1** se puede apreciar el flujo que existe desde la materia prima hasta el producto en el consumidor final.

[2] Marketing, Sexta Edición, de Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, International Thomson Editores S.A., 2002, Pág. 383.

[3] Organización de Empresas, Segunda Edición, de Franklin B. Enrique, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 362.

[4] Información obtenida de The Global Supply Chain Forum, OSU

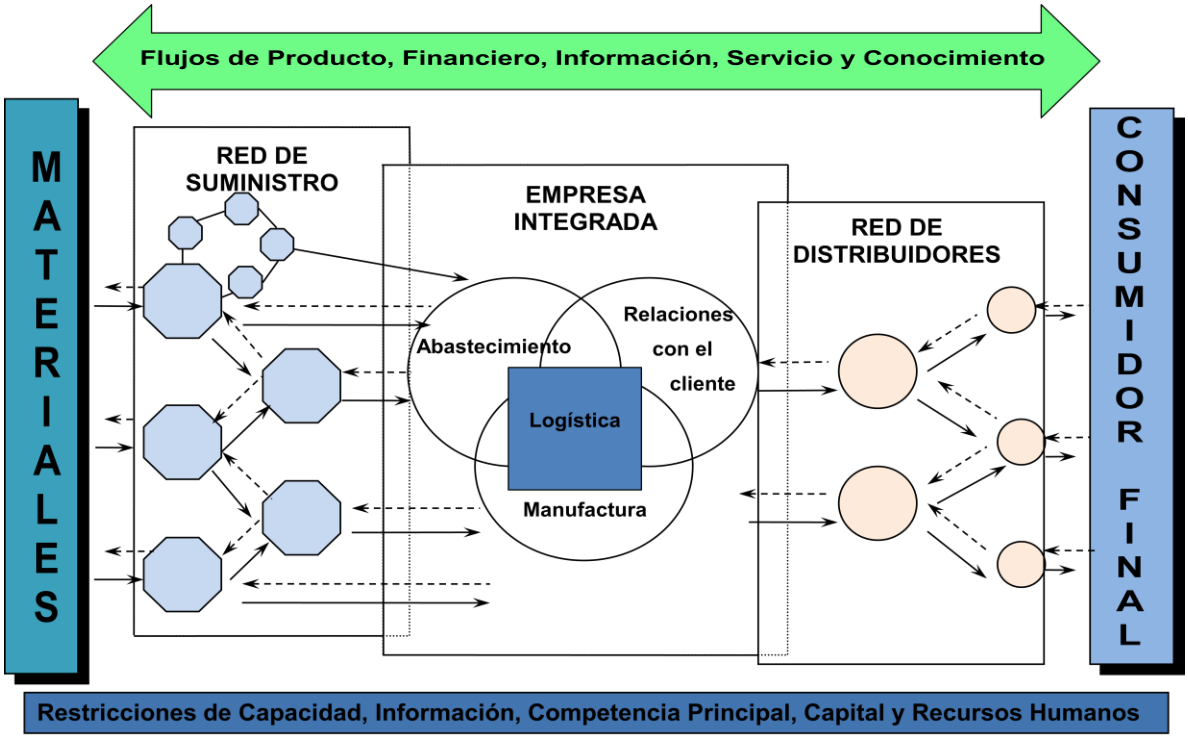

Fig. 1.1 Flujos dentro de una cadena de suministros

Fuente: "*Diplomado Internacional en Supply Chain Management, Universidad de Piura*"

1.1.3 Definición de la cadena de valor

En la definición de cadena de suministro se menciona el flujo y la interrelación que existe entre cada eslabón de la cadena; las empresas que participan en este flujo tienen algo en común: todas agregan valor al producto o servicio; he aquí de donde proviene un término fundamental para entender la importancia que tiene cada una de las empresas que conforma la cadena, todas entregan un valor adicional a cada parte de la cadena.

La cadena de valor está constituida por una serie de procesos (**fig. Nº 1.2**) que permitirá a la compañía manejar sus productos desde su concepción hasta su comercialización de tal forma que en cada una de las etapas del proceso se añada valor. [5]

Este mismo concepto trasgrede los límites de la empresa e incluye a proveedores e intermediarios, quienes también agregan valor al producto final. Gracias a ellos podemos tener el producto en el lugar, el momento y la forma en que satisfaga las necesidades del cliente.

[5] PILOT. Manual Práctico de Logística P. 10

Fig. 1.2. Modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.

Fuente: *"Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance by Michael E. Porter"*

1.2 Diferencias entre logística y gestión de la cadena de suministro

La palabra logística representaba tradicionalmente la actividad del suministro de productos desde la planta de fabricación o desde el proveedor hasta la entrega al cliente final.

En la actualidad se ha integrado el concepto de gestión de la cadena de suministro, con el objetivo de optimizar la gestión de los flujos físicos, administrativos y de información a lo largo de la cadena logística desde el proveedor del proveedor hasta el cliente del cliente.

La labor de la gestión de la cadena de suministro es integrar las actividades que intervienen en la administración y ejecución del flujo de materiales, información y dinero a lo largo de la cadena, pero debemos tener en cuenta que esta no solo mide el nivel táctico de las operaciones, sino que, abarca el nivel estratégico, tanto a mediano como a largo plazo. Así mismo está incluida en la gestión del abastecimiento de la logística, formando alianzas estratégicas con los proveedores y generando ventajas competitivas frente a la competencia.

La cadena de suministro no es una función de la empresa ni un servicio contratado a un prestatario de servicios logísticos, tampoco es una aplicación informática; es simplemente un proceso de funcionamiento cuyo fin es asegurar una gestión y una sincronización del conjunto de procesos que permite a una empresa y a sus proveedores considerar y responder a las necesidades de los clientes finales.

En la **fig 1.3** se esquematiza los niveles en que se dan las decisiones tanto logísticas como de la gestión de la cadena de suministro. Posteriormente en el apartado 1.3.2 se presentará en forma más detallada las competencias de ambas partes.

Fig. 1.3 Marco de toma de decisiones de la cadena de suministro

Fuente: *"Diplomado Internacional en Supply Chain Management, Universidad de Piura"*

1.3 Toma de decisiones

En el apartado anterior se han analizado las diferencias entre logística y gestión de la cadena de suministro, pero es importante además, diferenciar entre aquellas funciones que tienen cada una. Para ello se presentan la **tabla 1.1** y la **tabla 1.2**, que identifican y clasifican las decisiones que le corresponde a cada parte. No obstante, no debe olvidarse que en muchas empresas la logística y la gestión de la cadena de suministro se confunden e incluso se les da responsabilidades compartidas.

1.3.1 Típicas decisiones logísticas

Tabla 1.1 Decisiones logísticas

Marco	Servicio al cliente	Gerencia de inventarios	Abastecimiento	Almacenamiento	Transporte y distribución
Estratégico	Políticas de servicio	Nivel de servicio al cliente	Comprar o hacer	Distribución	Ubicaciones
			Modelos de abastecimiento	Layout	Localizaciones
	Sistemas de información	Modelos de control	Tamaño de los proveedores	Sistema de movimiento de materiales	Tamaño y propiedad de flota vehicular
Táctico	Implementación	Referencias	Selección y evaluación de proveedores	Inventario de seguridad	Ruta de vehículos
				Ubicación	Programación
			Lote económico de compras	Tamaño de pedido y frecuencia	Suministros
	Segmentación del mercado	Cuánto	Desarrollo de proveedores	Tamaño de bodegas	
		Cuándo	Lote económico de producción	Automatización	Tamaño de flota de vehículos
		Donde	Localización de proveedores	Outsourcing	
Operativo	Procesamiento de ordenes	Transacciones	Órdenes de compra	Atención de pedidos	Transporte de carga
	Costo de ventas perdidas			Compartir información	

Fuente: "*Elaboración propia, basado en la documentación del I Diplomado Internacional de Suply Chain Management"*

1.3.2 Típicas decisiones en la gestión de la cadena de suministro

Tabla 1.2 Decisiones en la gestión de la cadena de suministro

Directrices	Decisión	Descripción de opciones
Instalaciones	Función - Producción	• Flexible vs estandarización (para un número limitado de producto pero más eficiente)
		• Enfoque de producto: muchas funciones (fabricar, ensamblar) para un solo tipo de producto vs Enfoque de proceso: pocos procesos en muchos productos.
	Función – Almacenes y CDs	• Cross dokcking (cruce de andén) vs almacenamiento (qué productos se almacenarán)
	Ubicación	• Centralizar (economías de escala) vs descentralizar (más cerca del cliente)
		• Factores macroeconómicos, calidad, costo de trabajadores, costo de instalaciones, disponibilidad de infraestructura, proximidad a los clientes, etc.
	Capacidad	• El exceso permite flexibilidad y respuesta a cambios drásticos de demanda vs alta utilización
Inventario	Inventario de ciclo	• Inventario promedio entre la entrega a y la recepción de proveedor. Es resultado del tamaño del lote de producción, transporte o compra.
		• Coste de inventario vs costo de pedir con mayor frecuencia.
	Inventario de seguridad	• Se mantiene en caso que la demanda supere lo esperado.
		• Costo de inventarios vs costo de perder venta.
	Inventario estacional	• Inventario acumulado para satisfacer demanda estacional.
		• Costo de mantener inventario vs costo de tasa de producción flexible.
	Nivel de disponibilidad del producto	• Fracción de la demanda que se satisface a tiempo con el inventario.
		• Costo del inventario vs la pérdida por no atender clientes a tiempo.
Transporte	Diseño de red de transporte	Es el conjunto de modos de transporte, ubicaciones y rutas que se usan para enviar un producto.
		Envío directo vs puntos de consolidación intermedia.
	Elección de modos de transporte	• Aire, camión, tren, barco y tuberías, internet
		• Velocidad
		• Tamaño (paquetes, pallets, camiones completos, barcos enteros)
		• Costo de envío vs flexibilidad

Información	Push vs Pull (Empujar vs tirón)	Parte del empuje (sistemas MRPII) o del tirón (demanda real)
	Compartir la coordinación e información	La falta de coordinación afecta la rentabilidad
	Pronóstico y planeación agregada	Pronóstico estratégico y táctico
		Plan Agregado
	Tecnologías adecuadas	• EDI
		• Internet
		• ERPs
		• SCM
		• RFID
Abastecimiento	Propio o subcontrato	Subcontratar si el crecimiento de la utilidad total es significativo y con poco riesgo adicional
	Selección de proveedor	Número de proveedores
		Criterios de evaluación y selección (negociación directa o subasta)
	Abastecimiento	De materiales directos (buena coordinación) e indirectos (bajos costos de transacción)
Fijación de precios	La fijación de precios y las economías de escala	Los precios deben reflejar las economías de escala.
		Descuentos por cantidad
	Precio bajos todos los días vs precio altos y bajos	Demanda estable vs peak durante la semana de descuento seguido con caída las siguientes semanas
	Precios fijos vs Menú de precios	Si los costos marginales de la cadena o el valor para el cliente varían de manera significativa es eficaz el menú de precios.

Fuente: "*Elaboración propia, basado en la documentación del I Diplomado Internacional de Supply Chain Management"*

1.3.3 Factores que impulsaron el desarrollo de la logística y de la cadena de suministro

Hasta el momento, se ha buscado sentar las bases mediante la definición de los términos que abarcan el objetivo de la tesis. Se han descrito las similitudes y diferencias entre la logística y la cadena de suministro, identificando los campos de acción, decisión y aquello que los involucra.

A continuación se dará a conocer aquel entorno que rodea a la logística y a la cadena de suministro, aquel que estimula cada vez más la aplicación de dichos conceptos.

- **El poder de grandes detallistas**

  El comerciante detallista o minorista es el que vende los productos al consumidor final. Al constituir el eslabón final de la cadena de distribución, pueden potenciar, frenar o alterar las acciones de marketing del fabricante o del mayorista e influir en las ventas y resultados finales.

Cada vez es mayor la capacidad de compra de los detallistas, al igual que la unificación de pequeños centros comerciales y la apertura de grandes cadenas comerciales. Este es uno de los factores que, junto a la globalización, son el origen de que muchos de nosotros, los clientes, podamos obtener productos que se fabrican muy lejos de nuestro lugar geográfico a un bajo precio. Algunos de los grandes detallistas más famosos son K-Mart (USA), Wal-Mart (USA), Carrefour (Francia), Eroski (España), Santa Isabel y Falabella (Chile), Tottus (Perú), E- Wong (Perú), etc.; estas empresas venden al por menor, pero superan en volúmenes de ventas y en precio a los pequeños detallistas (supermercados, tiendas, mercados locales).

Actualmente, el área de ventas tiene en cuenta, para el desarrollo de sus promociones, el poder creciente de los detallistas. La mayoría juega a reducir los precios comprando grandes volúmenes, mientras que otros demandan diversidad de incentivos promocionales antes que permitir introducir los productos en sus almacenes.[6]

- **IT – Disminución en el costo de almacenamiento y manejo de información**

  La innovación tecnológica es una de las fuentes más importantes, en primer lugar, para explicar aquellos cambios que se producen en el mercado y en segundo lugar porque es el factor con más reincidencia en la desaparición de las posiciones consolidadas.

  La gestión de la tecnología se encarga de la aplicación y difusión de las tecnologías o innovaciones ya existentes. El surgimiento de tecnologías avanzadas de producción (AMT) permite a los gerentes utilizar sistemas para integrar en una operación continua a cada uno de los procesos: marketing, fabricación, control de inventarios, manejo de materiales y control de la calidad.

- **Aumento de la competencia**

  La apertura de nuevos mercados y la eliminación de fronteras geográficas y culturales han permitido la incursión de empresas extranjeras en el mercado local, así como la incursión de empresas nacionales en el extranjero. El mercado cobra así una nueva dimensión en el sentido de convertirse en una vasta red de comercialización que vincula lo local con el mundo, creando así la posibilidad de una auténtica globalización desde el interior.

  Esta realidad desemboca en que las empresas innovan continuamente, volviéndose cada vez más competitivas; lo único constante es el cambio.

  En la actualidad una empresa no debe limitarse a evaluar a su competencia y a su entorno inmediato, debe ir más allá; debe hacer un análisis de su situación en el mercado local, en el nacional y hasta en el mercado mundial para tomar decisiones; esto como producto de la globalización.

[6] La Promoción de Ventas: Variable Clave Del Marketing, Jaime Rivera Camino, 2002

- **Incremento en el número de nuevos productos**

  La conceptualización de un producto elaborado para el público en general está quedando en el pasado. Actualmente las empresas planifican un producto enfocándose en grupos objetivos específicos, quienes deciden cómo desean que sea el producto o servicio.

  Un claro ejemplo de esta revolución se puede apreciar en el mercado de las computadoras, una persona puede diseñar, elegir los componentes, seguir el proceso de elaboración de su portátil y tener acceso a ésta a los pocos días y a un precio asequible.

- **Incremento en el número de puntos de entrega**

  La expansión geográfica actual permite que las personas exijan sus productos o servicios en el lugar donde se encuentren y en el momento en que lo deseen. Es por eso que, bajo este enfoque, muchas empresas satisfacen las necesidades de sus clientes yendo hacia éstos y no esperando que vengan a su "tienda".

  Ante este escenario ha surgido en las empresas una necesidad de expandir el número de puntos de ventas, lo que genera su subdivisión, con el objetivo de reducir costos de transporte entre la fábrica central y los puntos de venta más lejanos. Otras empresas optan por tener aliados: empresas que forman parte de la cadena de suministro y de distribución y a las que se les conoce como aliados estratégicos.

A continuación se definirá el concepto de alianzas estratégicas y se indicarán que papel cumplen en el éxito de los negocios.

1.4 Alianzas estratégicas

Son asociaciones a largo plazo entre dos o más empresas, que compartirán los riesgos y las ganancias producto de la gestión que realicen conjuntamente. Estas alianzas tienen como objetivo potenciar los resultados alcanzados por las empresas partícipes en las mismas. En este sentido, a través de mecanismos de cooperación, una empresa puede ampliar su mercado e incrementar su volumen de negocios, mientras logra un mejor posicionamiento de mercado y un mayor alcance geográfico, utilizando fuerzas combinadas y sinergias con la empresa o empresas aliadas.

Es importante destacar que el concepto de alianza estratégica, entendida como una responsabilidad compartida sobre objetivos comunes, también puede extenderse al ámbito de las relaciones cliente-proveedor. Esto es muy importante hoy en día cuando la tendencia general en las empresas es a concentrarse en su "core business", dejando a terceros actividades susceptibles de entregarse en régimen de "outsourcing", incluyendo áreas tan críticas como las de plataformas de TI.

1.4.1 Factores a considerar en una alianza estratégica

- **Rentabilidad potencial**

  La creación de una alianza estratégica tiene como fin el beneficio de ambas partes, representado por la rentabilidad obtenida al desarrollar la alianza, asumiendo que será mayor que la que hubieran obtenido si hubieran realizado la misma labor con una relación tradicional.

- **Costo/esfuerzo a establecer y manejar**

  La generación de una alianza estratégica es favorable, siempre que el costo y el esfuerzo para lograr, establecer y mantener la alianza estratégica sean menores que la ganancia adquirida por mantenerla.

- **Disponibilidad del proveedor apropiado**

  Saber elegir el proveedor con el que se establecerá la alianza estratégica es fundamental, así como la disponibilidad que tiene este para contribuir con la alianza. No nos serviría entablar una alianza con un proveedor que no muestre disponibilidad para aportar esfuerzos a la alianza.

- **Capacidad**

  Uno de los factores claves para elegir a nuestros aliados, es la capacidad que tienen para seguir el nivel de requerimientos alcanzados por nuestra empresa. Es fundamental que nos pueda atender en el tiempo adecuado, la cantidad necesaria y en el lugar requerido.

- **Estrategia y cultura de alineamiento**

  Es mejor para ambas partes que compartan una estrategia similar, así ambos poseerán un mismo objetivo Todo esto deberá estar enmarcado bajo una cultura empresarial, base para entablar una buena relación entre ambas partes.

- **Disponibilidad para integrarse**

  Ambas partes deben tener claro que el beneficio de entablar una alianza estratégica es para ambos lados, por lo tanto ambos deben estar dispuestos a comprometerse por cumplir los objetivos de la alianza estratégica.

1.5 Gestión de la demanda en la gestión de la cadena de suministro

- Los usuarios finales determinan la demanda real del producto que fluye a través de la cadena de suministro.

- Desde la perspectiva de CSCMP, en una cadena de suministro se tiene sólo un punto de demanda independiente.

- Es importante notar que sólo una empresa, de toda una cadena de suministro, está directamente afectada por la demanda independiente; el resto es afectado por la demanda derivada.

- Algunas empresas desarrollan pronósticos, técnicas, sistemas y procesos de ventas cuando ellos no lo requieren.

1.6 Procesos de negocios de una cadena de suministro

Los procesos de negocio son acciones que realizan los actores de la cadena de suministro para manejar la demanda de sus productos o servicios, coordinar las entregas, realizar las tareas de manufactura, abastecimiento, devoluciones de los productos defectuosos y el flujo del dinero.

La competitividad de una empresa dependerá de estos procesos y será mayor en la medida en que estos procesos se enfoquen en el cliente.

Los clientes siempre interactúan con la cadena de suministro en términos de pedir los productos, recibirlos, devolver los productos defectuosos y pagar por ellos. Una empresa se vuelve más competitiva cuando simplifica sus procesos, reduce el número de intervenciones en ellos e incrementar el flujo de información.

1.6.1 Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM)

- Proporciona la estructura y la manera en que las relaciones con los clientes serán desarrolladas y mantenidas.

- Se determina los segmentos o clientes claves.

- Se establecen acuerdos de productos y servicios.

- Se usan criterios de métricas claves para medir los resultados (performance de la empresa y del cliente).

1.6.2 Gestión de Servicio al Cliente

- Provee un único punto de suministro de información de la empresa hacia el cliente.

- Punto clave para administrar los acuerdos de productos y servicios (APS)

- Información del precio y producto *on-line/real-time*.

- Asiste a clientes con la colocación de los pedidos.

1.6.3 Gestión de la Demanda

- Balancea los requerimientos del cliente con las capacidades de la cadena de suministro.

- Buscar sincronizar la demanda y la tasa de producción, así como manejar los inventarios globalmente.

- Retos de aumentar la flexibilidad y reducir la variabilidad en la cadena de suministro.

1.6.4 Cumplimiento de la Orden

- Los clientes requieren fechas y sus requerimientos manejan los procesos.

- La manufactura, la distribución y los planes de transporte son integrados.

- Las alianzas estratégicas con los socios del canal y transporte, busca cumplir con los requerimientos y reducir los costos totales de entrega de los productos.

1.6.5 Gestión del Flujo de Manufactura

- La producción debe programar desde el suministro/método *push* de las operaciones a la demanda/método *pull* basado en los requerimientos de los clientes.

- Los procesos de fabricación deben responder flexiblemente a los cambios del mercado, con grandes cambios de sus capacidades para una personalización masiva.

- Se planean tamaños de lotes mínimos cuando se tiene un ambiente de hacer según la demanda.

- Las prioridades de producción están dirigidas por las fechas de entrega requeridas.

1.6.6 Gestión de las Relaciones con el proveedor (SRM)

- Los planes estratégicos de los proveedores y de la empresa están alineados a enfocar los recursos sobre los costos bajos y el desarrollo de nuevos productos.

- Proveedores se categorizan y son manejados sobre la base global corporativa, con un rol estratégico de los contratos.

- *Supply Relationship Management* (SRM) es la imagen espejo de *Customer Relationship Management* (CRM).

1.6.7 Desarrollo del producto y comercialización

- Coordinar con CRM para identificar necesidades del cliente.
- Coordinar con SRM para seleccionar los materiales y los proveedores.
- Coordinar con la gestión del flujo en manufactura para desarrollar la tecnología en producción.

1.6.8 Gestión de Rechazos y Devoluciones

- Retornos
- Logística de reversa
- Separación
- Evitar su uso

1.7 Obstáculos para el logro del ajuste estratégico

- Incremento en la variedad de productos.
- Ciclos decrecientes de vida de los productos.
- Clientes cada vez más exigentes.
- Fragmentación de la propiedad de la cadena de suministro.
- Globalización.
- Dificultad para ejecutar nuevas estrategias.

Este capítulo ha presentado un corto resumen de todo lo que implica la gestión de la cadena de suministro, ayudará a tener un mejor entendimiento del objetivo de esta tesis, así mismo de los términos y herramientas que se usarán durante el desarrollo de los siguientes capítulos. No se ha profundizado algunos términos, apareciendo sólo enunciados, esto no quiere decir que tienen poca importancia, sino que la incidencia de estos conceptos en el desarrollo de la tesis no es relevante.

Capítulo 2

Breve análisis del negocio y su entorno

Introducción

Antes de empezar a desarrollar el concepto de cadena de suministro, es necesario conocer la función de la empresa que implementará la cadena de suministro entre los agricultores y clientes finales.

En el presente capítulo se presentará un breve resumen sobre el objetivo del negocio y el estado actual de su entorno, dando a conocer la importancia de la cadena de suministro y el entorno en el que se desarrollará.

2.1 Antecedentes del negocio

El comercio en la ciudad de Piura en los últimos años ha tenido una tendencia creciente, se han abierto los tres supermercados más grandes de la región, con ellos han venido nuevos negocios y esto genera una cadena de oportunidades. Además de estos grandes negocios tenemos a los restaurantes, uno de los negocios con mayor incidencia en la ciudad de Piura y cada año el número va en aumento.

A diferencia de los supermercados que son abastecidos desde la capital, los restaurantes tienen un tipo de abastecimiento tradicional, los dueños acuden al mayorista o minorista para adquirir los productos.

Así mismo, cada año los precios se incrementan, la inseguridad ciudadana se aprecia en mayor grado en estos mercados, surgiendo así la necesidad de obtener insumos de buena calidad, a un buen precio, de manera segura y que lleguen a la puerta de su negocio.

De ahí nace la idea de satisfacer esta necesidad mediante la creación de una empresa que abastezca de productos alimenticios primarios de buena calidad y a un precio justo.

2.2 Definición del negocio

La empresa abastecedora se encuentra ubicada dentro del sector comercial, en el subsector de ventas y distribución de productos agrícolas. El nombre para esta empresa y con el que la identificaremos a partir de ahora será Corcoravi S.A.

Corcoravi contaría con una inversión en infraestructura e insumos de 147 000 nuevos soles, se proyecta tener una rentabilidad sobre las venta de 45.69% en los próximos 5 años, con una participación de mercado del 2.31% a mediano plazo.

2.3 La oportunidad del negocio

Actualmente no hay empresas que realicen este tipo de servicios, los sustitutos más cercanos a la presentación de los productos de Corcoravi S.A. serían los vendedores mayoristas, abastecidos por acopiadores, en algunos casos el mayorista omite al acopiador y se encarga de toda la cadena. Frente a estos comerciantes, se tiene la ventaja de operar a un costo más bajo ya que se tiene economías de escala aplicadas al abastecimiento directo del campo. En cambio los micros comerciantes tienen, dentro de su red de abastecimiento, cuatro agentes intermediarios, elevando así el costo de sus productos.

Actualmente algunos mayorista realizan actividades como las que plantea hacer Corcoravi, pero existen necesidades no satisfechas en los clientes, tales como condiciones inadecuadas y las mermas elevadas.

2.4 Segmentación del mercado

La producción agrícola tiene distintos niveles de calidad para cada producto, existen productores que cosechan cuatro variedades diferentes de productos en un mismo campo (primera, segunda, tercera y descarte), otros en cambio más complejos tienen entre cinco y seis variedades.

Debido a la diversidad de los productos, se han dividido en tres segmentos, el primer segmento de mercado al que denominaremos “S” está compuesto por los supermercados y las empresas de catering; estas empresas requieren productos de alta calidad, orientándose a productos de “primera” (variedad cualitativa de un producto agrícola), se debe tener en cuenta que la presentación de los productos(estado físico) es muy importante para el consumidor final, adicionalmente se debe tener en cuenta que los clientes cuenta con un plazo de pago a 30 días. Posteriormente le siguen los restaurantes que pertenecen a la clase social media – alta y los hoteles que requieren productos de una calidad óptima y se fijan en el precio, para este segmento que se requieren productos de “segunda” (variedad cualitativa de un producto agrícola), debido a que el producto sufre una transformación para llegar al consumidor final; a estas empresas se le denominará como segmento “A”. Los restaurantes que pertenecen a la clase social media, que buscan productos de no tan alta calidad pero se fijan mucho más en el precio, a estos se les denominará como segmento “B”.

2.5 Sector agrario en Piura

El abastecimiento de productos agrícolas proviene de la región Piura, en donde la agricultura es una actividad fundamental y es fuente de riqueza permanente para sus comunidades debido a que da trabajo al 37% de la población económicamente activa de la región. La economía regional gira en torno al agro, ya sea directamente a través de la producción o indirectamente a través de industrias que procesan cultivos tradicionales como arroz, algodón y café, y otros no tradicionales como limón, mango, plátano, entre otros. Los últimos indicadores de producción de finales del año 2010 obtenidos por INEI[1] – Piura, se tiene que la producción de limón aumentó en 28% influenciado por la mayor área cosechada y mejores rendimientos, ante el incremento de la superficie sembrada, logrando mayor producción en los valles de San Lorenzo y Chulucanas.

Así también la producción de plátano se incrementó en 6.2%, cultivo de exportación cuyos precios favorecieron a los productores en el valle de San Lorenzo. La producción de mango registró un incremento de 5,5%, como resultado de la mayor producción en las zonas productoras de Chulucanas y San Lorenzo, por el incremento de la superficie sembrada, originando mayores cosechas con buenos rendimientos. Además la producción de maíz amarillo duro aumentó en 40,5%, principalmente por la mayor área cosechada en el Bajo Piura, como consecuencia del incremento del área sembrada por el atractivo precio en chacra pagado al productor. Entre otros cultivos aumentó la producción de camote en 703,5%, papaya en 537,8%, uva 457,8%, maracuyá 364,1%, tomate 292,1%, cebolla 196,8%, yuca 162,0%, naranja 100,0%, alfalfa 93,4%, ajo 85,3%, sandía 33,4%, ciruela 14,3% y coco 3,2%.

De otro lado, contrarrestaron este comportamiento positivo del subsector agrícola el descenso de la producción registrada en los cultivos: arroz cáscara en -84,6%, arveja grano seco -78,3%, frijol grano seco -65,7%, maíz choclo -41,6%, melón -38,6%, marigold -37,0%, palta -31,8%, y betarraga -28,6%.

2.6 Demanda del mercado: cambios y tendencias

Desde hace unos años se han presentado tendencias mundiales sobre la producción y manejo de productos agrícolas, existen varias empresas certificadoras que aseguran la calidad de los productos agrícolas, hace ya unos años en el Perú se vienen teniendo en cuenta estas tendencias, los grandes productores se están certificando con el objetivo de poder ingresar a nuevos mercados internacionales, en el mercado nacional aún no es necesario tener estas certificaciones, pero se pronostica que en unos pocos años estas normas serán fundamentales para la compra de productos agrícolas en el mercado nacional; algunas de los requerimientos más importantes son la certificación Global Gap y las normativas de SENASA para obtener proveedores de primera clase. [2]

[1] Avance económico social – INEI Piura / http://www.camcopiura.org.pe/inei.htm / visitado 26 de abril 2011

[2] Entrevistas realizadas en el Ministerio de Agricultura Piura / 8 de noviembre 2010

2.7 Canales de abastecimiento

- Flujos de los canales de abastecimiento: la adquisición de productos se realizará directamente desde el productor (inicio de la cadena), en algunos casos se presentarán modificaciones en el abastecimiento, algunos de los productores entregan sus productos listos para transportar, en otros casos el comprador debe cosechar los productos. En ambos casos el producto deberá llegar al cliente final.

- Se eliminarán todos los intermediarios que se encuentren presentes en el actual sistema de comercialización, estos intermediarios son: recolector, acopiador, mayorista y minorista.

- Las tendencias de los precios son estacionales (dependiendo del tipo de producto, cada producto tiene un tipo de campaña, que pueden ser anual, mensual o semestral, la campaña está relacionada con la siembra y cosecha, estos factores determinan las fechas de alta y baja oferta) y depende mucho del mercado internacional, en el caso de Corcoravi, el precio se buscará nivelar y mantener estable, esto se logrará gracias a economías de escala aplicadas al abastecimiento y a la reducción de los intermediarios, dando precios de compra constantes a los agricultores.

2.8 Estrategias de ventas

En lo posible se tratará de satisfacer con una canasta de productos completa, en un inicio esto será muy difícil dado que la región Piura no cuenta con todas las variedades de los productos agrícolas, pero a medida que crece el negocio, se ampliará la cobertura geográfica de los proveedores.

Una de las dificultades de los agricultores para vender sus productos directamente, es el transporte y la liquidez que se necesita, en muchos casos empresas que compran productos agrícolas pagan a un mes de haber obtenido el producto, estas dificultades se podrán superar al entablar alianzas con estos productores, con el fin de poder cumplir con los requerimientos de las empresas.

2.9 Posición competitiva e identificación de estrategias competitivas.

El llegar hasta el consumidor final genera que se presente una fuerte ventaja competitiva, se puede conocer rápidamente los cambios en las tendencias del cliente y actuar ágilmente en la respuesta, la satisfacción del cliente dependerá únicamente del nivel de servicio que se permita y se podrá desarrollar estrategias de acuerdo a este nivel. Si bien esto implica un mayor riesgo y un mayor nivel de gestión e inversión, todo esto consigue un mayor beneficio económico. Cuatro de las estrategias que impulsarán este negocio son:

- Economías de escala para el abastecimiento.

- El producto requerido a un precio justo. El precio promedio que se maneja en el mercado local incluye intermediarios, los que aparte de cubrir el costo del producto, obtienen ganancias y estas se ven reflejadas en el precio final, al conseguir relación

directa con los agricultores, se obtendría ventaja en el precio, el cómo obtener esto se tratará en los capítulos 4 y 5 de esta tesis.

- Tener una rotación de productos constantes.

- Ofrecer la canasta completa como producto principal.

No se espera una respuesta inmediata de los competidores, si bien existen mayoristas que realizan estas funciones pero de forma tradicional, la ventaja competitiva radica en la ingeniería aplicada en la gestión de la cadena.

2.10 Penetración del mercado y Ventas

Se espera obtener una penetración del 2.31% en el primer año del negocio y haber conseguido los medios suficientes para enfrentar a posible competencia. El porcentaje que se espera obtener, se ha calculado según el número de clientes que se espera tener.

Las ventas en la empresa tienden a crecer de año en año; debido a la forma en que se irá atendiendo a la clientela, los buenos precios, la buena calidad de sus productos y sobre todo la atención a la necesidad existente.

2.11 Cierre del capítulo

Este capítulo aclara la función que tendría la empresa Corcoravi en el desarrollo de la cadena de suministro, asimismo presenta los objetivos de la empresas, la oportunidad de negocio que representa, el sector donde se desarrollará, clientes y estrategias que usará para competir en el mercado.

En el siguiente capítulo se realizará un pequeño análisis sobre los posibles proveedores de Corcoravi S.A.

Capítulo 3

Metodología para la recopilación de la información

Introducción

El desarrollo de este capítulo es de gran importancia para la elaboración de esta investigación debido a que, mediante la aplicación de una metodología, se podrá lograr recolectar la información necesaria para el desarrollo de esta tesis.

3.1 Identificación de los pasos de la investigación

Con el fin de cumplir con la recolección de la información necesaria para la aplicación de esta tesis, se ha tomado como base la metodología elaborada por Kinner y Taylor, para la recopilación de información, a continuación se la tabla 3.1 se presentan los pasos del proceso de investigación planteados por Kinner y Taylor:

Tabla 3.1 "Pasos del proceso de investigación"

1.	Establecer las necesidades de la información
2.	Especificar los objetivos de la investigación y las necesidades de la información
3.	Determinar el diseño de la investigación y la fuente de datos
4.	Desarrollar el procedimiento de recolección de datos
5.	Diseñar la muestra
6.	Recolectar datos
7.	Procesar los datos
8.	Analizar los datos
9.	Presentar los resultados de la información

Fuente: "*Kinner, Thomas y James, Taylor, 1993, pp 62"*

3.2 Necesidades de información

Como entrada para la aplicación del modelo de asociación, se requiere la información de los proveedores, dado que esta tesis está orientada al sector agrícola, se requiere información sobre los agricultores de la región Piura, en la tabla 3.2 se presentan los datos requeridos.

Tabla 3.2: Necesidades de la información

Proveedores	Productores
	Producción
	Juntas de usuarios
	Organismos reguladores

Fuente: *Elaboración propia*

3.3 Objetivos de la información e investigación

Esta información permitirá poder seleccionar los agricultores adecuados para la aplicación del modelo, no necesariamente serán los agricultores con mayor cantidad de hectáreas o con mayores posibilidades de llegar a los mercados, más adelante se verá que la aplicación de esta tesis se podrá dar en diferentes niveles de asociación.

3.4 Fuentes de información

Podemos clasificar los datos que se van a recolectar en dos grupos según la fuente: primarios y secundarios.

Los datos primarios serán los que se recojan directamente por el tesista, mediantes entrevistas con los actores de la cadena.

En el caso de los datos secundarios son aquellos obtenidos de forma previa e independiente a los objetivos de este trabajo.

3.4.1 Recolección de datos primarios

Una de las primeras formas para recolectar la información es a través de entrevistas con aquellas personas que registran y regulan la producción agrícola en la región Piura; la organización gubernamental que regula el uso de las tierras en la región Piura es la dirección regional de agricultura Piura, a continuación se presenta un organigrama de la dirección regional de agricultura.

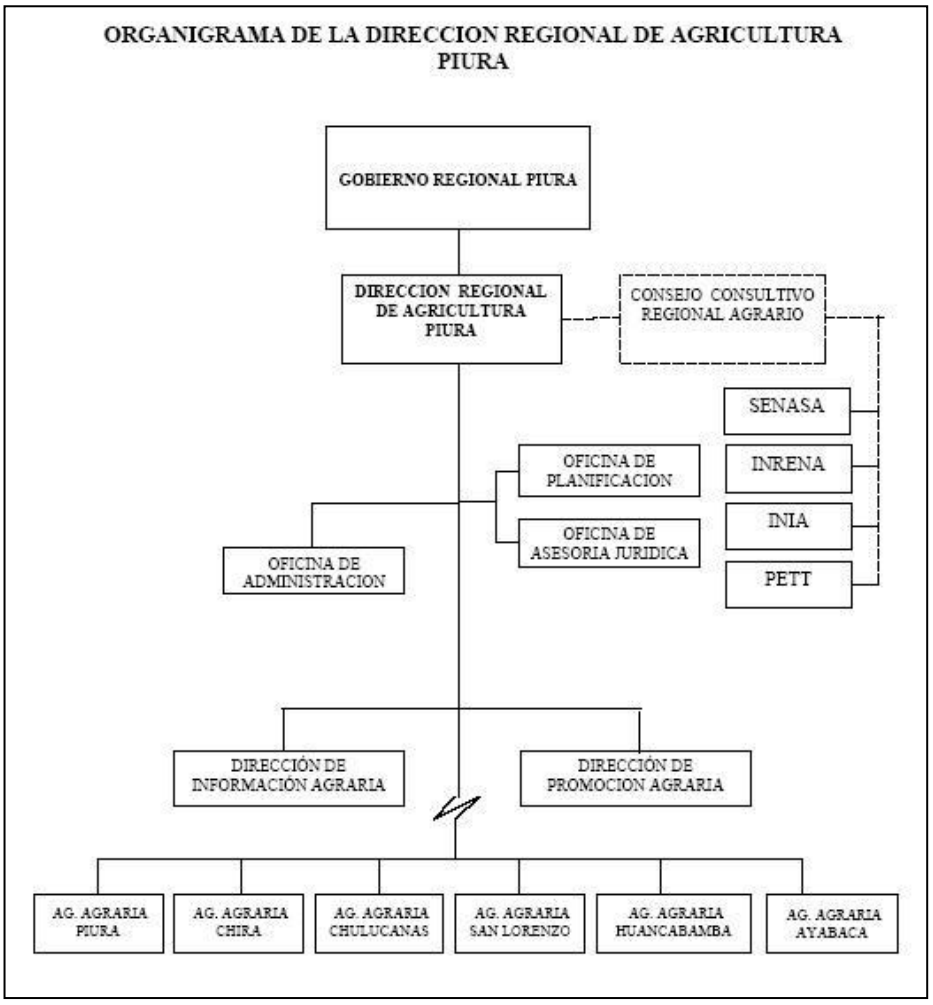

Fig. 3.3 Organigrama dirección regional de agricultura Piura

Fuente: *Gobierno Regional*

Según el organigrama presentado en la **fig. 3.3**, el primer punto donde se recurrirá en búsqueda de información general será la dirección de información agraria de la región Piura, en esta oficina se buscará información global de la comercialización de productos agrícolas en la región Piura, así como estadísticas de la producción y otros datos ligados a los agricultores piuranos.

3.4.2 Recolección de datos secundarios

En cada agencia agraria se encuentra información de los agricultores; datos como el lugar donde cosechan, la cantidad de hectáreas y productos sembrados en cada valle. Esta información la maneja cada agencia agraria con el fin de tener un control del uso del recurso hídrico.

Tabla 3.4. Listado de agencias agrarias Piura.

Agencia agraria	Jefe de agencia	Ubicación	Teléfono
A.A Piura	Ing. Alfredo Flores	La Unión	374209
A.A. Chira	Eco. Germán Hernández	Sullana	502420
A.A. San Lorenzo	Ing. Rafael Renteria	Centro poblado La cruceta	-
A.A. Chulucanas	Ing. Héctor Granjas	Centro Chulucanas	378399
A.A. Ayabaca	Tec. Andrés Ordeñes	-	-
A.A. Huancabanba	Tec. Carlos Guerrero	-	473577

Fuente: *Elaboración propia*

Así mismo cada agencia agraria cuenta con una Junta de Usuarios, que se subdivide en subsectores, estos a la vez se dividen en comisiones de regantes y cada comisión de regantes agrupa aproximadamente siete valles (en cada valle podemos encontrar entre 500 a 1500 agricultores).

Tabla 3.5. Listado de Junta de Usuarios Piura

Junta de Usuarios	Presidente	Ubicación	Teléfono
Valle del alto Piura	Luis Vilela Paz	Jr. Lima s/n Chulucanas	378391
Valle del medio y bajo Piura	Luis Vázquez	-	345303
Valle de San Lorenzo	Bruno Fossa Villar	Cruceta Tambogrande	760509
Valle de Sechura	Ing. F. Quevedo	-	374347
Valle el Chira	Fabriciano Rosales Ortiz	Av. José de Lama Nº 1750 - Sullana	-

Fuente: *Elaboración propia*

A continuación se presenta un breve resumen de los valles de la región de Piura:

- **Valle del alto Piura**

El valle del Alto Piura comprende los ámbitos de los distritos de Chulucanas, La Matanza, Morropón, Buenos Aires, San Andrés de Salitral y San Juan de Bigote, pertenecientes a la provincia de Morropón.
Cuenta con un área bajo riego de 27 709 hectáreas cultivadas de arroz, frutales y maíz, irrigadas con sistema de riego no regulado.

La organización representativa de los 13 486 productores de este valle es la junta de usuarios del valle Alto Piura, conformada por diez (10) comisiones de regantes: Yapatera, Vicus, La Gallega, Bigote, Malacasí, Serran, Sancor, Buenos Aires, Charanal y Pabur (más características del valle, anexo A).

- **Valle de San Lorenzo**

El valle San Lorenzo comprende los ámbitos de las provincias de Piura, Sullana y Ayabaca.

Cuenta con un área bajo riego de 41 550 hectáreas cultivadas de mango, limón, arroz y algodón, irrigadas sistema de riego regulado y no regulado.

La organización representativa de los productores de este valle es la junta de usuarios del valle San Lorenzo, conformada por quince (15) comisiones de regantes: San Isidro I y I, Hualtaco III, TG Malingas, M Malingas, Yuscay y Tablazo Alto, Tejedores, TJ 05, Chipilico Bajo, Chipilico Alto, Quiroz, Hualtaco I, II y IV, Valle de los Incas, Somate Bajo, Somate Alto, Algarrobo V Hermoso (más características del valle, anexo B).

- **Valle el Chira**

El valle el Chira comprende los ámbitos de las provincias de Sullana y Paita.

Cuenta con un área total bajo riego de 34 762 hectáreas y está conformada por las siguientes comisiones de regantes: Miguel Checa, El Arenal, Poechos, Cieneguillo, Margen Derecha, Margen Izquierda (más características del valle, anexo C).

- **Valle del medio y bajo Piura**

El valle del Medio y Bajo Piura comprende los ámbitos de la Provincia de Piura (Distritos de Tambogrande, Piura, Castilla, Catacaos, La Arena, Cura Mori, La Unión y El Tallan) y la Provincia de Sechura (Distritos de Bellvista, Bernal, Cristo Nos Valga, Vice, Rinconada Llicuar y Sechura).

Cuenta con un área bajo riego de 27 470 hectáreas cultivadas de arroz y algodón, irrigadas con agua de riego conducida por la Derivación del Canal Chira -Piura, el Río Piura (desde presa Los Ejidos) y el canal principal del Bajo Piura.

La organización representativa de los 16 159 productores de este valle es la junta de usuarios del valle Medio y Bajo Piura, conformada por doce (12) comisiones de regantes: Margen Derecha, Margen Izquierda, Tácala - Castilla, La Bruja, Puytuntala, Palo Parado, Cumbibira, Shaz, Sinchao Parte Alta, Chato, Seminario, Casarana (más características del valle, anexo D).

- **Sierra intermedia de la Región Piura**

La Sierra Intermedia comprende los distritos de Montero (Provincia de Ayabaca); Canchaque, Lalaquiz, San Miguel del Faique (Provincia de Huancabamba); Santa Catalina de Mossa, Santo Domingo, Yamango (Provincia de Morropón).

Ubicada entre los 700 a 1500 metros sobre el nivel del mar, comprende un área total de 103 259 hectáreas, de las cuales 29 989 están dedicadas a la producción agrícola, donde 22 676 de ellas son de bajo riego y 7 313 son de secano (regadas con lluvia).

Tabla 3.6: Distribución del suelo en la sierra intermedia de la región Piura (hectáreas)

Provincia	Distrito	Superficie Total	Superficie agrícola	Superficie bajo riego	Superficie bajo riego secano
Ayabaca	Montero	11616	2756	1804	952
Huancabamba	Canchaque	29419	6065	4790	1276
Huancabamba	Lalaquiz	8652	4082	2536	1545
Huancabamba	San Miguel del Faigue	8379	6326	5237	1089
Morropón	Santo Domingo	15246	4877	3443	1434
Morropón	Sta. Catalina de Mossa	7582	685	685	0
Morropón	Yamango	22366	5198	4182	1017
Sierra media	**Total**	**103259**	**29989**	**22676**	**7313**

Fuente: *Piura Rural*

- **Sierra alta de la Región Piura**

La Sierra Alta comprende los distritos de Ayabaca, Frías, Jilili, Lagunas, Paicapampa, Sapillica, Sicchez (Provincia de Ayabaca); Huancabamba, Huarmaca, Sondor y Sondorillo (Provincia de Huancabamba) y Chalaco (Provincia de Morropón).

Ubicada entre los 1 800 a 3 200 metros sobre el nivel del mar, comprende un área total de 435 189 hectáreas, de las cuales 107 581 están dedicadas a la producción agrícola, y donde 52 252 de ellas son de bajo riego y 55 330 son de secano (regadas con lluvia).

Tabla 3.7: Distribución del suelo en la sierra alta de la región Piura (hectáreas)

Provincia	Distrito	Superficie Total	Superficie Agrícola	Superficie bajo riego	Superficie bajo riego secano
Ayabaca	Ayabaca	125219	21855	10684	11171
Ayabaca	Frias	45804	18716	8208	10508
Ayabaca	Jilili	9958	1951	1289	661
Ayabaca	Lagunas	14625	3044	688	2356
Ayabaca	Pacaipampa	39610	11539	5078	6460
Ayabaca	Sapillica	23634	5718	2784	2934
Ayabaca	Sicchez	2108	1585	1156	429
Huancabamba	Huancabamba	33662	9382	6480	2902
Huancabamba	Huarmaca	85454	20126	7689	12437
Huancabamba	Sóndor	29685	3633	1480	2153
Huancabamba	Sondorillo	12050	5381	3791	1590
Morropón	Chalaco	13380	4651	2924	1728
Total	**Sierra alta**	**435189**	**107581**	**52252**	**55330**

Fuente: *Piura Rural*

Además de estas instituciones gubernamentales, encontramos otros organismos que involucrados en el tema de la agricultura en Piura. Entre estos organismos tenemos:

Tabla 3.8 Otros organismos agrarios en Piura

Organismo	Dirección	Teléfono
Coordinadora Rural	Calle Libertad Nº 446, 2º Piso	302939
CEPRODA MINGA	Residencial Grau F-201 Piura	309701
CIDA (Centro de Investigación y Desarrollo Agrario)	Av. Zarumilla 260 Piura - Perú	341393
Central Piurana de Asociados de Pequeños Productores	Psje. Las Capullanas 38. Urb. Bancaria - Sullana	490087
CIPCA	Calle San Ignacio de Loyola 300 – Miraflores	345573

Fuente: *Elaboración propia*

3.4.3 Recolección de datos de producción

Una vez identificadas las fuentes y obtención de datos primarios y secundarios, se presenta el problema de la variedad de datos, para esto se ha cruzado, agrupado y consolidado la información obtenida, se debe tener en cuenta que el objetivo fundamental de esta recolección, es saber con qué productos se cuenta y en dónde se pueden obtener. Para ello se presenta las siguientes tablas por cada valle del departamento de Piura.

- **Valle del medio y bajo Piura**

Tabla 3.9. Áreas de cultivos instaladas campaña agrícola 2009/2010

CULTIVOS	COMISIONES DE REGANTES												TOTAL Hás.
	Margen Derecha Hás.	Margen Izquierda Hás.	Castilla Tacalá Hás.	La Bruja Hás.	Puyun-talá Hás.	Palo Parado Hás.	Cumbi-bira Hás.	Shaz Hás.	Casaraná Hás.	Sinchao Parte Alta Hás.	Chato Hás.	Seminario Hás.	
PERMANENTES	1.410	136	53	95	8	1	1	0	7	2	0	0	**1.713**
Limón ácido	625		26	25	3	1	1		7	1			689
Mango	697		17	68	1								783
Tamarindo	16		10	2	4					1			33
Vid (Uva)	72	136											208
SEMIPERMANENTES	25	0	10	13	118	2	2	1	0	6	3	2	**182**
Plátano	12			3	4								19
Alfalfa	13			10	48								71
Pasto elefante			10		66	2	2	1		6	3	2	92
TRANSITORIOS	723	1.000	189	2.142	3.287	1.004	2.243	1.779	2.066	1.130	1.283	1.677	**18.523**
CEREALES													
Arroz cáscara	287		3	533	1.097	397	1.023	357	1.015	526	722	823	6.783
Maíz amarillo duro	96	40	12	440	677	51	526	707	664	463	208	551	4.435
HORTALIZAS													
Aji Piquillo	151	82											233
Cebolla	25			6	15						9		55
Tomate	11				2				5	8	2	2	30
MENESTRAS													
Frijol castilla	119		15	289	230	66	98	71	128	49	288	101	1.454
INDUSTRIAL													
Algodón/rama	34	878	159	874	1.266	490	596	644	254	84	54	200	5.533
T O T A L	**2.158**	**1.136**	**252**	**2.250**	**3.413**	**1.007**	**2.246**	**1.780**	**2.073**	**1.138**	**1.286**	**1.679**	**20.418**

Fuente: "*Dirección de información agraria Piura - dirección regional de agricultura Piura"*

- **Valle del alto Pira**

Tabla 3.10. Áreas de cultivos instaladas campaña agrícola 2009/2010

CULTIVOS	COMISIONES DE REGANTES										TOTAL
	Bigote Hás.	Charanal Hás.	B.Aires Hás.	La Gallega Hás.	Malacasí Hás.	Pabur Hás.	Sancor Hás.	Serrán Hás.	Vicús Hás.	Yapatera Hás.	**Hás.**
PERMANENTES	520	734	87	44	90	343	46	380	463	2.639	**5.346**
Cocotero	30			5		14		30	3		82
Limón ácido	100	220	25	15	40	180	10	150	170	564	1.474
Mango	185	480	10	5	30	120	28	200	283	2.000	3.341
Mango ciruelo	5				10						15
Naranjo	20			2	10				2	15	49
Palto		20	2	2		10					34
Tamarindo	30			5		15			5	45	100
Vid (Uva)		9				4	8				21
Cacao	150	5	50	10						15	230
SEMIPERMANENTES	90	15	400	213	60	480	0	60	5	56	**1.379**
Maracuyá	20			3						20	43
Papayo					5						5
Plátano	70	15	400	210	55	480		60	5	36	1.331
TRANSITORIOS	1.331	1.737	1.006	2.587	594	581	656	300	125	912	**9.828**
CEREALES											
Arroz cáscara	1.195	350	850	1.726	200			200		300	4.821
Cebada grano											
Maíz amarillo duro	75	857	126	468	200	175	250	45	120	350	2.666
HORTALIZAS											
Ají páprika						145	180				325
Cebolla		30								13	43
Frijol castilla	18			36	40	45		30		70	239
Frijol palo	27	5	30		150	183	100	25	5	120	645
TUBEROSAS Y RAICES											
Yuca	16	475		20	4	17				59	590
INDUSTRIALES											
Algodón/rama		20		13		16	126				174
Soya				325							325
TOTAL	1.941	2.486	1.493	2.844	744	1.403	702	740	593	3.607	**16.552**

Fuente: *"Dirección de información agraria Piura - Dirección regional de agricultura Piura"*

- **Valle de Sechura**

Tabla 3.11. Áreas de cultivos instaladas campaña agrícola 2009/2010

CULTIVOS INSTALADOS	COMISIONES DE REGANTES				TOTAL HÁS.
	Comisión de Regantes Parte Alta Has	Comisión de Regantes San Andrés Has	Comisión de Regantes Marg.Izquierda Has	Comisión de Regantes Marg.Derecha Has	
PERMANENTES	0,50	3,25	5,82	1,25	**9,75**
Limonero	0,25	0,25	1,70	0,25	2,45
Mango		1,00	1,05	0,75	2,80
Naranjo			1,00		1,00
Tamarindo	0,25	2,00		0,25	2,50
Vid (Uva)			2,07		1,00
SEMIPERMANENTES	2,00	2,23	0,50	3,00	**7,73**
Papaya				0,50	0,50
Plátano	2,00	1,43		0,60	4,03
Pasto elefante		0,80	0,50	1,90	3,20
TRANSITORIOS	1.947,06	2.734,40	2.748,08	2.797,14	**10.226,68**
CEREALES					
Arroz cáscara	1.180,61	1.393,65	1.486,72	1.299,09	5.360,07
Maíz Amar. Duro	473,30	455,28	452,84	460,50	1.841,92
FRUTAS					
Sandía	3,25			17,99	21,24
HORTALIZAS					
Aji Piquillo		18,00	30,00	2,00	50,00
Cebolla	49,05	15,99	10,71	6,77	82,52
Tomate	2,80	0,25	3,95	10,73	17,73
MENESTRAS					
Frijol castilla	128,05	177,81	199,40	189,21	694,47
TUBEROSAS Y RAICES					
Camote		1,08	0,31	1,47	2,86
INDUSTRIAL					
Algodón/rama	110,00	690,34	594,15	811,38	2.205,87
T O T A L	**1.949,56**	**2.739,88**	**2.754,40**	**2.801,39**	**10.244,16**

Fuente: "*Dirección de información agraria Piura - dirección regional de agricultura Piura"*

- **San Lorenzo**

Tabla 3.12. Áreas de cultivos instaladas campaña agrícola 2009/2010

CULTIVOS	COMISIONES DE REGANTES															TOTAL Hás.
	Paimas Quiroz Hás.	Chipillico Alto Hás.	Chipillico Bajo Hás.	Yuscay Tablazo Alto Hás.	Tejedores Hás.	T.J. 0.5 Hás.	Sn.Isidro I - II Hás.	TG Malingas Hás.	Hualtaco III Hás.	M.Malingas Hás.	Hualtaco I - II - IV Hás.	Valle Los Incas Hás.	Somate Alto Hás.	Algarrobo Valle Hermoso Hás.	Somate Bajo Hás.	
PERMANENTES	29	0	40	978	458	143	2.847	1.520	1.647	1.665	3.463	3.392	614	2.750	764	20.310
Limón ácido	25		10	117	36	8	633	351	456	292	1.429	1.651	478	2.028	533	8.047
Mango	4		29	845	420	135	2.200	1.152	1.160	1.308	2.000	1.700	135	598	184	11.870
Naranjo							12		8	11	7			42	33	113
Palto			1				2	15	12	31	25	14	1	3	9	113
Tamarindo								2	7	12	2	25		20	1	69
Vid (Uva)				16	2				4	11		2		59	4	98
SEMIPERMANENTES	0	0	0	5	0	0	12	5	6	8	0	15	0	8	4	63
Papayo				5			12	5	6	8		15		8	4	63
TRANSITORIOS	2.438	2.225	1.030	1.061	1.682	892	1.141	1.367	402	25	685	380	30	86	0	13.443

CEREALES																
Arroz cáscara	1.863	485	600	1.030	1.668	864	1.100	1.232	342		100	150	30	86		9.550
Cebada grano																
Maíz amarillo duro	453	1.600	370		8	24	30	100	30		100	100				2.815
FRUTAS																
Melón								35		25						60
MENESTRAS																
Frijol g. seco																
Frijol castilla	21	140			6	4	11				40	40				262
TUBEROSAS Y RAICES																
Camote	30		14	9								27				80
Yuca	71		32	21								63				187
INDUSTRIAL																
Algodón/rama											275					275
Marigold									30		170					200
Soya			14													14
T O T A L	**2.467**	**2.225**	**1.070**	**2.044**	**2.140**	**1.035**	**4.000**	**2.892**	**2.055**	**1.698**	**4.148**	**3.787**	**644**	**2.844**	**768**	**33.816**

Fuente: *"Dirección de información agraria Piura - dirección regional de agricultura Piura"*

- **Valle del Chira**

Tabla 3.13. Áreas de cultivos instaladas campaña agrícola 2009/2010

CULTIVOS	COMISIONES DE REGANTES							TOTAL Hás.
	P.Pelados Hás.	Cieneguillo Hás.	M.Checa Hás.	D.Escobar Hás.	M.Derecha Hás.	M.Izquierda Hás.	El Arenal Hás.	
PERMANENTES	469	2.664	318	565	56	19	0	**4.090**
Cocotero	48	1	24		26	1		100
Limón ácido	290	2.501	52	345	8	2		3.197
Mango	67	146	12	180	22	14		440
Mango ciruelo			208					208
Naranjo	5	10	10	10				35
Palto	43							43
Tamarindo	9	4	10	16		2		41
Vid (Uva)	7	3	3	15				27
SEMIPERMANENTES	1.580	59	3.398	17	429	100	2	**5.584**
Papayo	3	13	5	7				28
Plátano	1.405	2	3.388	10	109	16		4.930
Caña de azúcar					320	82		402
Pasto elefante	172	44	5			2	2	225
TRANSITORIOS	2.506	384	7.301	477	9.212	2.899	1.615	**24.394**
CEREALES								
Arroz cáscara	2.070		6.942	243	8.900	1.264	40	19.459
Cebada grano								
Maíz amarillo duro	353	135	199		64	316	438	1.505
FRUTAS								
Melón		1		2				3
Sandía		20		2				22
HORTALIZAS								
Ají Páprika		12		12	16	85	1	126
Ají Piquillo				173				173
Cebolla		87	7	27	18	14	21	174
Maíz choclo		22	67	1	52	10		152
Tomate		16		1	8	2		27
Zanahoria							8	8
MENESTRAS								
Frijol castilla	60	61		15	16	36	17	205
Frijol palo	6	2					4	12
TUBEROSAS Y RAICES								
Camote		8				56	526	590
Yuca		1	63			80	10	154
INDUSTRIAL								
Algodón/rama	17	17	23	1	138	996	550	1.742
Marigold						40		40
Soya		2						2
T O T A L	**4.555**	**3.107**	**11.016**	**1.059**	**9.697**	**3.018**	**1.617**	**34.069**

Fuente: *"Dirección de información agraria Piura - dirección regional de agricultura Piura"*

Haciendo una comparación entre el número de agricultores por valle, obtenemos e siguiente cuadro:

Tabla 3.14. Relación del número de agricultores por cantidad de hectáreas en cada valle

Junta de Usuarios	Nº de agricultores	Total de hectáreas	Agricultores que poseen menos de 5 hás.	Agricultores que poseen entre 5 a 10 hás.	Agricultores que poseen entre 10 a 15 hás.	Agricultores que poseen entre 15 a 20 hás.	Agricultores que poseen de 20 a más hás.
Valle del alto Piura	9358	16552	8595	671	52	16	24
Valle del medio y bajo Piura	14159	20418	13576	486	57	7	33
Valle de San Lorenzo	6775	33816	4267	1738	394	172	204
Valle del Chira	13113	34069	13565	436	60	18	34
Valle de Sechura	9370	10244.16	8870	451	24	15	10

Fuente: *"Dirección de información agraria Piura - dirección regional de agricultura Piura"*

Capítulo 4

Modelo de asociación

Introducción

En este capítulo se explicará cómo, en un periodo breve de tiempo, se pueden definir los factores que impulsarán el deseo de dos empresas a formar una asociación, permitirá a los administradores examinar las condiciones que facilitan o dificultan la cooperación, y especificará lo que los gestores de las actividades de ambas empresas deberán realizar para lograr el nivel de asociación necesario entre ambas partes.

El modelo de asociación se ha probado en decenas de empresas que, aplicando esfuerzos de ambas partes, establecen un entendimiento mutuo y el compromiso necesario, estableciendo una estructura orientada a la medición de resultados.

Para el mejor entendimiento de la utilidad de este modelo, seguiremos su desarrollo en paralelo a un caso de estudio de dos empresas norteamericanas: Wendy's Internacional, empresa dedicada al sector alimenticio y Tyson Food's, empresa proveedora de alimentos (ver anexo E y F respectivamente, para mayor información sobre cada empresa), las cuales en la década de los noventa tuvieron una relación de cliente – proveedor que trajo un mal resultado.

Posteriormente a esta mala experiencia Wendy's había tomado la decisión formal de no comprarle a Tyson de nuevo; por el lado de Tyson, algunas personas desconfiaban de aquel cliente cuyas demandas habían impedido que la empresa cumpla con sus metas de utilidades.

Con el pasar de los años los gustos de los consumidores finales se habían desplazado, por ejemplo, el pollo se había vuelto tan importante como la carne, para esto Wendy's tenía un proveedor de pollo de gran volumen, pero quería encontrar otro, en segundo lugar, Tyson había adquirido principales proveedores de carne de IBP[1], con la que Wendy's tenía una fuerte relación. Estas situaciones llevan a ambas partes a intentar retomar las negociaciones y aplicar este modelo.

[1] Iowa Beef Processors, Inc (Empresa empacadora de carne con sede en Dakota, USA)

4.1 Objetivos de una asociación

Algunas asociaciones a menudo fracasan al no alcanzar un valor requerido, otras veces la razón por la que fracasan es porque no estaban bien orientadas y no dan lo que se requiere entre ambas.

Las asociaciones son costosas de implementar, requieren una comunicación adicional, una coordinación y un riesgo mayor; por ello sólo están justificadas si dan un resultado sustancialmente mejor del que las empresas podrían lograr sin la asociación.

Un ejemplo interesante es el de una empresa de entrega de paquetes y un fabricante. La empresa de entrega ha obtenido las ventas que se había proyectado, y el fabricante, los niveles de costos y servicios que se había estipulado, este caso de asociación propiamente dicho, es un contrato de fuente única con un volumen garantizado. El punto es, que a menudo es posible obtener los resultados que se desea sin necesidad de acudir a la asociación. No es necesario llegar a la creación de una asociación, en algunos casos se requiere sólo de un contrato. El planteamiento acerca de tener estrechas relaciones con proveedores o clientes tiene consecuenticas positivas en cuanto provee de recursos suficientes para poder sostener estas relaciones en el tiempo.

4.2 Criterios para una asociación

Una de las formas de asegurarnos de que un proveedor tenga la capacidad de atender las necesidades de un cliente es fijando criterios que les permita evaluar y posteriormente, seleccionar al proveedor con el que se realizará una asociación.

Algunas empresas forman sus matrices con criterios de precio, calidad y/o servicio; sin dejar de lado aptitudes como la rapidez, la puntualidad, los volúmenes y la localización. Todos estos parámetros otorgan la confianza necesaria para considerarlo un buen socio. Una de las opiniones recogidas es del Ing. Pedro del Campo, docente del área de gestión de operaciones de la Universidad del CEMA (Buenos aires, Argentina), en donde afirma: “Para una buena selección de proveedores hay que tener en cuenta criterios fundamentales como son el precio, calidad y servicio; además hay otros factores que los soportan.” (**Fig. 4.1**).

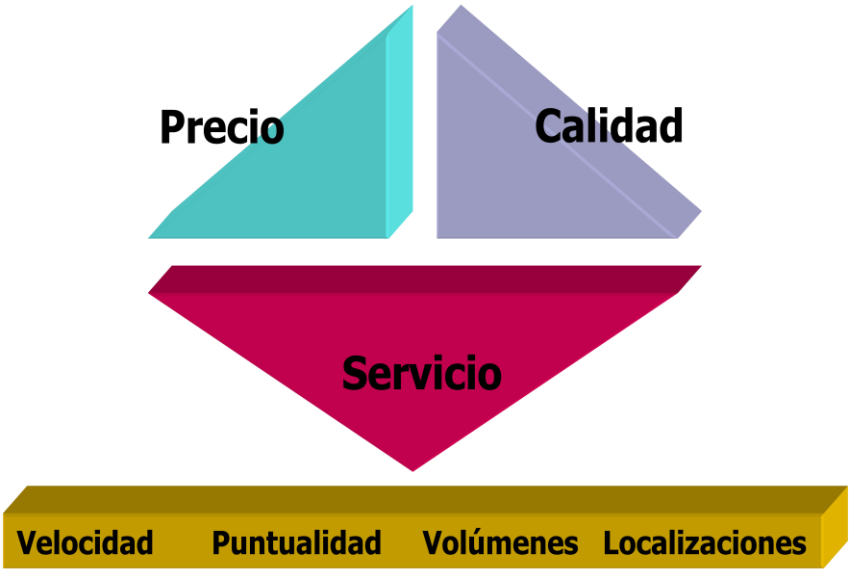

Fig. 4.1 Criterios para una asociación

Fuente: *"Universidad del CEMA – Administración de la cadena de abastecimiento"*

En cambio otras empresas presentan criterios particulares, citando como ejemplo a la empresa norteamericana Wendy's International, cuyos gerentes lograron distinguir la posibilidad de acceder a una asociación de alto o bajo nivel gracias a la utilización de una matriz de dos ejes. En el primer eje se colocaba la complejidad a Wendy's y en el segundo eje el volumen de la compra, como por ejemplo, suministros como sorbetes para beber pueden ser comprados en grandes volúmenes, mas no presentan complejidades en términos de sabor, textura, o seguridad. Sólo si el volumen y la complejidad son altos, Wendy's se beneficiaría de una asociación.

Otro ejemplo es la empresa Colgate-Palmolive quien plantea criterios para su matriz según el potencial para la reducción de costos y el potencial de innovación, explorando así oportunidades de asociación con aquellos que obtienen altas calificaciones en ambos criterios.

4.3 Objetivos del Modelo de Asociación

Reservar una asociación para situaciones en las que se justifica, es una manera de asegurar que dicha asociación entregue valor, incluso en casos donde la asociación está justificada puede fallar, ya que los socios se incorporan con distintas expectativas. La palabra "asociación" puede ser interpretada de manera muy diferente por cada una de las partes involucradas y ambas partes, a menudo, están tan seguras de sus interpretaciones que nunca cuestionan los supuestos. Entonces, para que las asociaciones de la cadena de suministro tengan éxito es necesario que dirijan sus esfuerzos a relaciones de alto potencial y organicen sus expectativas alrededor de estas relaciones, el modelo de asociación está diseñado para hacer esto y no a ser usado como una herramienta de selección de proveedores.

Para el caso de la empresa Wendy's Internacional, este modelo fue aplicado cuando ya se había reducido la base de proveedores y se había consolidado en 225 proveedores. En ese momento la decisión ya se había tomado, los proveedores estaban seguros y no corrían el riesgo de ser rechazados, posteriormente la aplicación de este modelo era realizar la estructura de la relación con cada uno de los proveedores, para obtener el máximo provecho de cada relación y una vez aplicada, se requiera el menor esfuerzo en las operaciones de ambas empresas.

4.4 Modelo de asociación

El modelo de asociación nace en el año 1992 tras la iniciativa de los miembros de la Cadena Global de Suministro, quienes llegaron a la conclusión que necesitaban un modelo para construir alianzas efectivas. La investigación sobre sus experiencias contribuyeron a la base de un modelo de asociación, que ha ido perfeccionándose con el tiempo, pero siempre enfocado a facilitar la asociación.

El modelo sirve de ayuda para decidirse por un tipo de asociación y potenciar los componentes para la gestión que se necesita.

El modelo de asociación se basa en las razones que tienen ambas partes (cliente-proveedor) para asociarse, a estas razones se le denominarán **"conductores"**; los conductores serán los motivos para asociarse y permitirán establecer las expectativas a donde apuntarán los resultados. Además de los conductores existen factores del entorno que motivan y/o mejoran el crecimiento de la asociación, estos factores se le denominarán **"facilitadores"**.

Tanto los conductores y facilitadores se unen para crear y/o ajustar una asociación, después de tener claro el nivel de asociación entre ambas partes se procede a establecer los **"componentes"** de la asociación, estos componentes son las actividades conjuntas, procesos que construyen y mantienen la asociación, en la **fig. 4.2** se muestra el esquema que sigue este modelo, partiendo de los conductores y facilitadores, llegando a obtener los componentes de gestión de acorde al tipo de asociación requerida.

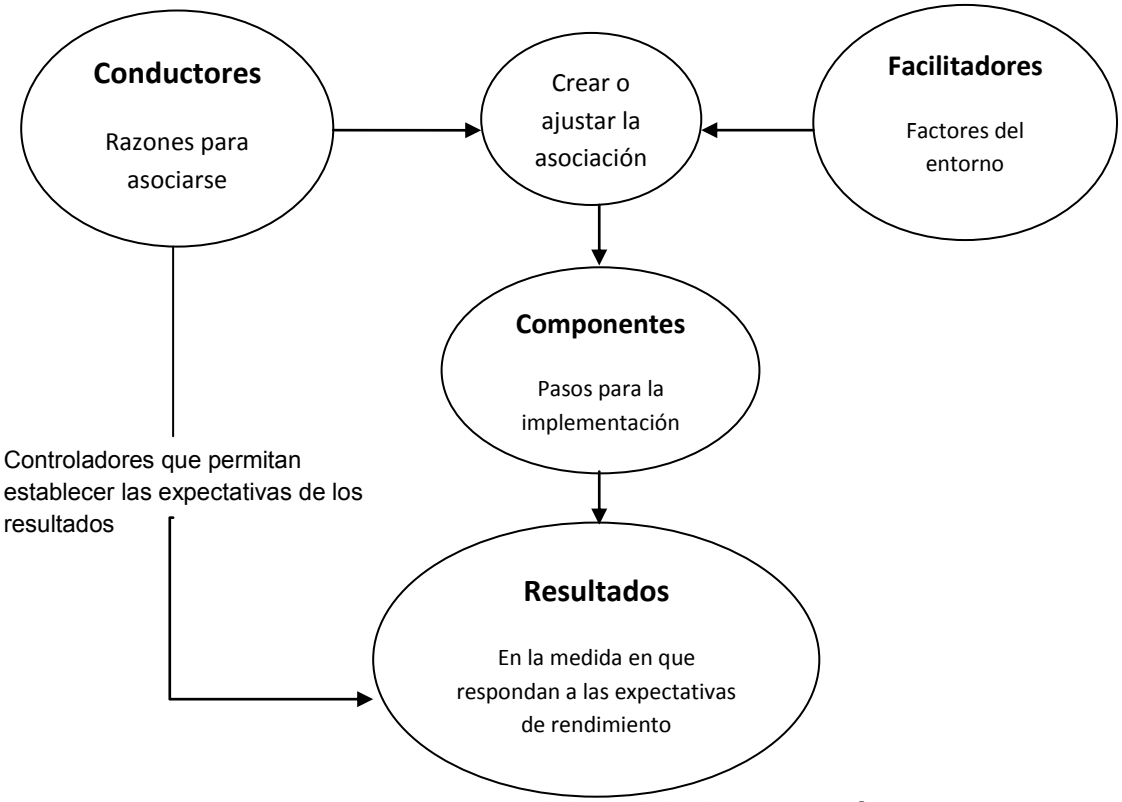

Fig. 4.2 Esquema del Modelo de Asociación

Fuente: *Harvard Business Review and Harvard Business School*

4.5 Aplicación del modelo de asociación

Una vez presentado y definido el modelo, se debería tener una visión más clara del objetivo que tiene la aplicación del modelo. El desarrollo de este modelo se realiza mediante reuniones de los principales representantes de los dos potenciales socios. Esta reunión transcurre en tres sesiones para centrarse únicamente en la asociación de los representantes de las empresas; se requiere poca preparación pero sí se necesita la formación de un grupo organizador que será el responsable de organizar y conducir las reuniones. Este grupo organizador debe ser integrado por personal de ambas empresas, pero no se descarta que pueda ser integrado por terceros; ellos serán los que se enfrenten a una serie de tareas importantes antes de la sesión, tales como:

- **Selección del lugar**

  Los organizadores deben encontrar un lugar adecuado para poder realizar las reuniones, preferentemente fuera del lugar de trabajo de ambas partes.

- **Selección de un líder**

  Se debe fijar una persona que pueda ser capaz de dirigir la sesión, esta persona se le denominará "***líder".*** Se debe tener cuidado al momento de seleccionar el líder ya que no basta con que sea un buen tipo, que tenga habilidad en las sesiones en ejecución y que esté familiarizado con el modelo; sino que debe ser capaz de hacer que ambas partes interactúen y se logre el objetivo de cada sesión y por supuesto del modelo de asociación.

  Un ejemplo que se debe tener en cuenta es la aplicación de este modelo en la relación de los proveedores de Jablonski y Masterfoods en EEUU, el líder cumplía con varias características apropiadas, pero se inclinó mucho al cliente, la gente del proveedor calló y la asociación no llegó a ningún lado. Por eso es de fundamental importancia la imparcialidad del líder al momento de conducir la reunión.

- **Selección de la fecha de reunión**

  La selección de las fechas en que se llevarán a cabo las sesiones debe garantizar el derecho de asistir a las personas de ambos lados.

- **Selección del equipo de trabajo**

  Aunque no hay un número definido de los representantes, cada equipo debe incluir una amplia mezcla de los directivos y personas con experiencia funcional. La presencia de ejecutivos de alto nivel asegura que los resultados de la sesiones no sean cuestionadas, y, los mandos intermedios, personal de operaciones, personal de los departamentos, tales como recursos humanos, finanzas y marketing pueden proporcionar perspectivas valiosas sobre las empresa, ya que ellos son los actores en las interacciones del día a día.

Luego de tener definidos estos factores, se continúa con la realización de la sesión, la que se desarrollará en dos sesiones. A continuación se presentan los pasos a seguir:

1° Sesión

- **Introducción y resumen**

  El líder de la sesión explica los objetivos del modelo y la razón que tiene su utilización.

- **Articulación de los conductores**

  Los dos equipos se reúnen por separado para examinar las causas que están buscando asociarse y realizan una lista con las razones específicas que tiene cada uno. Estas razones están divididas en cuatro categorías: activos y eficiencia de costos, mejoras en el nivel de servicio al cliente, ventajas comerciales y crecimiento o estabilidad de las utilidades. El objetivo es que los participantes construyan descripciones de puntos específicos para la categoría de cada conductor con indicadores y metas. El líder tiene el trabajo de conducir a los equipos para que consigan articular objetivos medibles; no es suficiente para un equipo decir que la

empresa está buscando aumentar la utilización de sus activos o la reducción de costos, sino que debe plantear objetivos específicos, como la mejora de la utilización del 80% al 98%, o reducir los costos en un 7% anual.

A continuación, los equipos utilizarán una escala de cinco puntos (1 es ninguna posibilidad y 5 es muy posible) para calificar la probabilidad de que la asociación vaya a entregar los resultados deseados en cada una de las cuatro categorías principales. Un punto adicional es concedido (aumentando la puntuación hasta un máximo de 6 puntos) si el resultado da una ventaja competitiva sostenible, haciendo coincidir en igual o superior puntaje a la competencia de la industria en el sector geográfico en donde se ubique. Las puntuaciones de cada categoría son sumadas (la puntuación más alta posible es 24) para producir la puntuación total del conductor para cada lado.

- **Presentación de los conductores**

Los grupos deberán presentar sus conductores entre sí, posteriormente se debatirá con cada conductor y se definirá si es aceptable o inaceptable. Luego cada equipo ponderará la puntuación de cada conductor y se compararán ambas calificaciones del conductor, eligiendo así la menor puntuación. Esta puntuación se convertirá en la puntuación del conductor para la pro-asociación que se plantea, se escoge la menor calificación dado que provendrá del equipo menos motivado y este será el factor limitante. En este punto es importante que los conductores sean comprendidos por ambos grupos, en el caso de que un grupo no entienda como se cumplirán los objetivos planteados por el otro grupo, el grupo que plantea los objetivos deberá aclarar las dudas; la falta de dudas e inquietudes implica un acuerdo y obliga a los socios a colaborar con él.

- **Evaluación de los facilitadores**

Una vez que las dos partes han llegado a un acuerdo sobre los resultados empresariales que esperan lograr, el enfoque cambia dependiendo del ambiente organizativo en el que la asociación podría funcionar. Luego, ambas partes consideran que ciertos factores claves llamados facilitadores, intervendrán en los objetivos de la asociación y será conveniente tenerlos en cuenta. Los cuatro facilitadores más importantes son: la compatibilidad de las culturas corporativas, la compatibilidad de la filosofía y técnicas de gestión, un fuerte sentido de reciprocidad y simetría entre las dos partes.

Los equipos examinan conjuntamente las características del entorno que comparten las organizaciones, esta evaluación nos indicará si el entorno nos ayuda o nos dificulta a formar la asociación. La puntuación se asigna a cuatro de base y cinco a factores adicionales.

Es importante tener en cuenta que los participantes deben tener un historial de interrelación en la que basarse, si la relación es nueva, los gestores tendrán que pasar algún tiempo trabajando en proyectos conjuntos antes de que puedan tratar esta evaluación.

Para la aplicación de este modelo enmarcado por el tema de esta tesis, se considerará como experiencia previa las relaciones entabladas en la recolección de datos (reuniones) con los proveedores. Para la compatibilidad de la cultura, gestión de la filosofía y técnicas de gestión, el punto no es buscar la igualdad, los socios no necesitan tener culturas idénticas o enfoques de gestión, algunas diferencias son benignas. El líder deberá contrarrestar la tendencia de los grupos a idealizar el escenario, deberá pedir o citar algún ejemplo sobre la similitud cultural o de gestión. Una vez que el ejemplo ha sido planteado, alguien en la mesa de diálogo puede comentar: "Sí, pero también pueden hacer esto…". Así se darán cuenta de que no es necesario llegar a una situación perfecta, sino que siempre se puede mejorar y que es de vital importancia un propósito común, lo que ayuda a las organizaciones a ir más allá de una mentalidad de suma cero y respetar el espíritu de asociación, incluso si están bajo presión. Simetría a menudo significa escala comparable, posición de la industria, o la imagen de marca pero, incluso si dos empresas son muy diferentes en estos aspectos, es posible que se asigne una puntuación alta en simetría si entre ellas son muy dependientes, esto se puede dar en casos en donde lo que suministra la empresa proveedora es un producto único, de escasa oferta o es crítico respecto a la ventaja competitiva de la empresa más grande.

Más allá de los cuatro facilitadores principales, otros cinco quedan por evaluar: la competencia compartida, la proximidad física, la exclusividad, la experiencia previa para compartir los clientes. Cada uno puede añadir un punto al total, quedando así 25 puntos como una puntuación máxima para los facilitadores. Se debe tener en cuenta que estos factores no paralizan una asociación si no están presentes, pero en el caso que lo estén, profundizan en la conexión.

Un ejemplo de la interacción de los facilitadores en una relación colaborativa, se pudo apreciar en la década de los 90's, en donde la distancia entre dos asociados era importante para competir, en donde su competencia eran empresas del mismo grupo empresarial, este es el caso de McDonald's y Coca Cola cuya competencia era Pepsi en sociedad con Kentucky Fried Chicken, Taco Bell y Pizza Hut franquicias, la cercanía que tenían las empresas de este grupo empresarial y la cobertura geográfica que abarcaban era un factor predominante para competir.

La proximidad física añade un punto extra a la asociación, en el caso de la empresa Wendy's (ejemplo empresarial con el que se inició este capítulo) tiene como proveedor de salsa a T.Marzetti, ambos tienen sede en Columbus, Ohio, lo que ha permitido que el equipo de investigación y desarrollo de ambas empresas puedan colaborar fácilmente.

- **La prescripción del nivel de asociación**

Una vez que se han definido y calificado tanto los conductores como las facilitadores, se consulta la matriz propensión a ser socios (**Tabla 4.1**), cuyo objetivo es dar el nivel de la asociación a seguir basada en los resultados de la reunión (puntuación obtenida). Esta matriz clasificará la relación que se trata de establecer en cuatro tipos, cada uno de los cuales implica diferentes niveles de complejidad en la gestión y uso de recursos. A continuación se detalla cada tipo de asociación:

- Tipo I: Las organizaciones se reconocen mutuamente como socios, desarrollan las actividades de coordinación y planificación en forma limita, teniendo como objetivo la forma de establecer el intercambio, el alcance de esta asociación termina en los coordinadores de cada empresa.

- Tipo II: Este tipo de asociación profundiza un poco más la asociación, haciendo que las actividades y funciones de varias divisiones se integren.

- Tipo III: Este tipo de asociación no sólo se limita a coordinar e integrar actividades de ambas empresas, sino que cada compañía ve al otro como una extensión de sí mismo. En este tipo, las asociaciones son equivalentes a las alianzas estratégicas, pero se debe tener cuidado en evitar cargar de valor a este término, porque no debería haber más implicancia de que es mejor la integración a no tenerla.

- Tipo IV: No se puede establecer una asociación estratégica, simplemente la relación da lugar a una asociación entre partes independientes, en muchos casos se limita a un contrato.

Tabla 4.1 La matriz propensión a ser socios

		Deseo de colaboración (medido por "puntos de los conductores")		
Fácil coordinación (medido por "puntos de los facilitadores")		**8 - 11**	**12 - 15**	**16 - 24**
	16 - 24	Tipo II	Tipo III	Tipo III
	12 - 15	Tipo I	Tipo II	
	8 - 11	Tipo IV	Tipo I	Tipo II

Fuente: *Douglas M. Lambert and A. Michael Knemeyer - Harvard Business School*

2º Sesión

Una vez que ambas partes conocen el nivel de asociación que mejor se ajusta a su situación, en esta sesión se buscará de establecer los recursos y acciones necesarias para lograr el nivel de asociación definido anteriormente.

- **Examen de componentes**

  El grupo examina los componentes de gestión necesarios para el nivel de colaboración establecido por la matriz (**Tabla 4.2**) y evalúa en qué medida los componentes en la actualidad existen en ambas partes.

- **Elaboración del plan de acción**

  Luego de determinar y tener claro los componentes de la asociación, se elabora un plan para el desarrollo de cada componente necesario. Los planes incluyen acciones específicas, recursos, responsables y fechas de vencimiento.

- **Examen**

  Los controladores articulados desde el primer día se revisan para garantizar que cada uno ha sido blanco de planes de acción específicos.

  Para el caso de Wendy's, esta empresa inició el proceso mediante la consolidación de su compra a 225 proveedores (no se debe olvidar que el modelo no define los proveedores, sino una vez definidos nos dice el nivel de asociación que se puede entablar con cada uno), de éstos 225 proveedores, 185 proveedores se clasificaron como tipo IV, 20 son de tipo I, 15 de tipo II y 5 de tipo III.

  El objetivo que tenían no era que los proveedores aspiren a una asociación de tipo III, sino que se pretendía que se ajusten al tipo de relación que su situación y su clima organizacional lo permitiera. Si los resultados obtenidos sorprenden a alguna de las partes, puede ser el momento de iniciar mejoras.

  Al finalizar la sesión ambas partes se deberán hacer la pregunta: "¿Es razonable destinar los recursos para este tipo de asociación, dado lo que sabemos de nuestros conductores y facilitadores?" Si la respuesta está en duda, la sesión final del proceso, debe centrase en los requisitos de gestión para la asociación y se deberán aclarar esas cosas.

4.6 Elementos de acción

Con la aplicación del Modelo de asociación logramos determinar qué tipo de asociación sería la mejor, así mismo identificamos los conductores y facilitadores involucrados. Posterior a este análisis, los grupos de ambas empresas se vuelven a reunir en su conjunto para centrarse en los componentes de gestión de las actividades conjuntas y procesos necesarios para iniciar y mantener la asociación, además son universales en todas las empresas y entornos empresariales. A diferencia de los conductores y facilitadores que nos ayudan a determinar el tipo de asociación a entablar, los componentes de gestión son los pilares de la asociación y se encuentran bajo el control directo de los directivos implicados. Se han identificado cuatro componentes que nos ayudarán con la asociación: planificación, control del funcionamiento, comunicación y el riesgo/beneficio a compartir.

4.7 Desarrollo de los componentes de gestión

Como parte final de la aplicación del modelo de asociación, los equipos desarrollan conjuntamente planes de acción para poner estos componentes en su lugar y a un nivel que es apropiado para el tipo de asociación, para esto los participantes cuentan con una tabla de componentes, en orden de importancia (**tabla 4.2**). El desarrollo de estos componentes se ha divido en tareas, que se presentan a continuación:

4.7.1 Determinación del grado de los componentes

La primera tarea que tienen los equipos es determinar el grado en que los componentes ya están en su lugar, este es un proceso rápido, los participantes evalúan los componentes de la tabla de componentes**,** observando si cada actividad se realiza en un nivel alto, medio o bajo. Los componentes deben estar a un alto nivel de asociación para un tipo III, un nivel medio para el tipo II y un nivel bajo para un tipo I. Para aclarar estas distinciones entre tipos de asociación, se presenta un ejemplo sobre los controles de operación, para una asociación tipo III se convoca el desarrollo de medidas de performance conjunta y el enfoque de estas medidas sobre resultados para ambos lados, para una asociación de tipo II, se trata de medidas de rendimiento, que se centran en el rendimiento individual de cada empresa, independientemente de cómo lo realicen juntas, en cambio en la asociación de tipo I, las empresas no trabajan juntas para desarrollar mutuamente las medidas de desempeño satisfactorio, aunque podrían compartir resultados.

4.7.2 Nivelación del grado de los componentes

Una vez determinado el grado actual en que se encuentran los componentes, el grupo debe esbozar lo que hay que hacer para pasar del estado actual al nivel exigido por el tipo de asociación definido.

Aquí, es útil volver a centrase en los conductores que definieron la asociación y comenzar a desarrollar planes de acción en torno a cada uno de ellos, en este desarrollo de estos planes serán evidentes las deficiencias de los componentes actuales de gestión, lo que obliga a aumentar el nivel de los componentes, por ejemplo, el logro de un objetivo particular en cualquier componente depende de la planificación conjunta, pero si el grupo había definido que la planificación conjunta se realizaría a un nivel bajo, es evidente que para conseguir los objetivos planteados debe aumentar la planificación.

En el caso de Tyson-Wendy`s la necesidad que se hizo evidente, es la mayor comunicación entre los niveles superiores, los niveles operativos se comunicaban con regularidad y eficiencia, pero no había un paralelo con la parte superior. Se elaboró un plan de acción para mejorar la comunicación y conseguir que los directivos de ambas empresas se comuniquen con mayor facilidad, como resultado de esta iniciativa, los problemas se hicieron más fáciles de abordar.

4.8 Plan de acción para el desarrollo de los componentes

Al finalizar la sesión, los socios han encontrado las debilidades de su asociación, teniendo claro los componentes de gestión donde deben enfocar su trabajo en conjunto, como resultado de la reunión se tienen los elementos de acción, plazos para llevarlas a cabo y los responsables que se encargarán de ejecutar el plan.

Tabla 4.2 Gestión de los componentes para la asociación

Componentes de la colaboración	Bajo (Tipo I)	Medio (Tipo II)	Alto (Tipo III)
Planeación			
Estilo	Sobre una base ad hoc	Programa regular	Sistemática: regulares y especiales
Nivel	Atención se centra en proyectos o tareas	Enfoque sobre el proceso	Enfoque sobre la relación
Contenido	Puesta en común de los planes existentes	Realizar en forma conjunta, la eliminación de los conflictos en las estrategias	Realizar en forma conjunta y en múltiples niveles, incluyendo la alta dirección; cada parte participa en la planificación de negocios de las otras
Controles de explotación conjunta			
Medición	Medidas de desempeño son desarrollados de forma independiente, pero los resultados pueden ser compartidos	Medidas son desarrollados conjuntamente y compartido; atención se centra en los resultados individuales de las empresas	Medidas son desarrolladas conjuntamente y compartidas; atención se centra en la relación y actuación conjunta
Capacidad de realizar cambios	Las partes pueden sugerir cambios de a otros sistemas	Las partes pueden hacer cambios a otros sistema después de conseguir la aprobación	Las partes pueden hacer cambios en otros el sistema sin obtener la aprobación

Comunicación				
No rutinarias		Muy limitado, por lo general sólo los problemas críticos en la tarea o el nivel de los proyectos	La comunicación se lleva a cabo con mayor regularidad, se hace en múltiples niveles, generalmente abierto y honesto	Previstas en el marco de la relación, se produce en todos los niveles, el intercambio de elogios y críticas, las partes "hablan el mismo idioma"
Día a día	**Organización**	Llevado a cabo sobre una base ad hoc, entre los individuos	Número limitado de comunicaciones regulares y algunos rutinarios	Método sistematizado de comunicación, sistemas de comunicación están vinculados
	Balance	Sobre todo de un solo sentido	De dos vías, pero desequilibrada	Balanceada de dos vías de flujo de comunicación
	Electrónica	Uso de sistemas individuales	Desarrollo conjunto de medida electrónicos	Desarrollo conjunto de personalizar las comunicaciones electrónicas
Riesgo / Beneficio Compartido				
Perdida de la tolerancia		Muy poca tolerancia para la pérdidas	Cierta tolerancia para la pérdida a corto plazo	Alta tolerancia a la pérdida a corto plazo
Lograr el compromiso		Una voluntad limitada para ayudar a la ganancia de otros	Voluntad de ayudar a la ganancia de otros	Deseo de ayudar a ganar otro partido
Compromiso con la equidad		Equidad es evaluada por transacción	La equidad se le hace un seguimiento año a año	Equidad se mide sobre la vida de relación

Fuente: "*Douglas M. Lambert and A. Michael Knemeyer - Harvard Business School"*

4.9 Resultados obtenidos con la aplicación del Modelo de asociación

Al finalizar el desarrollo y la aplicación de este modelo, se reflejan los cambios obtenidos en estas sesiones, a pesar de la desconfianza de los actores de esta asociación en la eficacia de este modelo al inicio, como ejemplo de estos resultados, se toma como referencia la asociación Wendy's-Tyson, ejemplo con el que iniciamos y desarrollamos este capítulo; la calidad actual de la interacción y cooperación entre Tyson Food's y Wendy's Internacional sugiere que el modelo de asociación es eficaz no sólo en el diseño de nuevas relaciones, sino también en dar vuelta alrededor de los problemas. Actualmente, Wendy's compra en gran medida de los productos que ofrece Tyson y cree que esta asociación produce un valor similar a otras asociaciones de Wendy con otros proveedores claves. Richard Bond, de Tyson declaró para Harvard Business Review: "Hay un mayor nivel de confianza entre las dos compañías, hemos tenido un mayor nivel de participación en los reglamentos de control de calidad, ahora las plantas son auditadas por Wendy's, en lugar de que simplemente los procesos nos los sean explicados. "

Con respecto a los departamentos de I+D y el departamento de comercialización, han comenzado a explorar productos que permitan a Wendy's expandir su menú, con Tyson como proveedor clave.

En una entrevista realizada por Harvard Business Review a la directora de gestión de la cadena de suministro de Wendy's, Tony Scherer, se le preguntó si los problemas que habían tenido con Tyson Food's antes de la aplicación del modelo de asociación, aún significaban algo para Wendy's, su respuesta fue un rotundo "No", además afirmó: "Realmente siento que eso ha quedado en el pasado, y ahora podemos seguir adelante".

Para otras empresas, el modelo de colaboración ha dado frutos en diferentes maneras, para el caso de Colgate-Palmolive se utiliza para ayudar a lograr metas financieras con sus principales proveedores de productos innovadores. En el caso de Taylor Made – Adidas Golf Company ha utilizado este modelo con sus proveedores en China. A International Paper, el modelo ayudó a alinear las expectativas entre dos divisiones que se suministran entre sí.

A pesar de estas historias de éxito y otras muchas existentes, hay relaciones que han acabado en decepción para una de las partes o para ambas, en todos estos casos, se encuentra un tema común: las expectativas no coincidentes y poco realistas, los ejecutivos de cada empresa estaban usando la misma palabra, "asociación", pero imaginando diferentes relaciones.

Capítulo 5

Implementación del modelo de asociación el sector agrícola de Piura

Introducción

Habiéndose recolectado la información necesaria para la implementación de este modelo en la realidad piurana (capítulo 3) y habiendo analizado el modelo de asociación (capítulo 4), en el presente capítulo se desarrollará la implementación del modelo de asociación para una empresa abastecedora de productos agrícolas.

El presente capítulo parte estableciendo los criterios para la selección de los proveedores para Corcoravi (empresa abastecedora enunciada en el capítulo 2), se debe tener en cuenta que este proceso está fuera del modelo de asociación, pero es necesario por ser una empresa nueva, en donde se deben definir con qué proveedores se trabajará. Posteriormente, se identificará los proveedores con los que se implementará el modelo de asociación, estos proveedores serán agricultores de la Región Piura (en el capítulo 3 se presenta la información necesaria sobre los agricultores de la Región Piura).

Una vez identificados los agricultores con los que se implementará el modelo, se procederán a realizar reuniones con cada ellos y un representante de la empresa abastecedora, en estas reuniones se determinarán los conductores y facilitadores estimados por cada agricultor en relación a una asociación con la empresa abastecedora, así mismo los conductores y facilitadores estimados por la empresa abastecedora en relación a la asociación con cada agricultor.

Finalmente se procederá determinarán los resultados y se realizará un pequeño análisis sobre la implementación del modelo de asociación.

5.1 Productos que se pueden ofrecer

La canasta de productos que se pueden ofrecer está acorde a la producción agrícola que se tiene en la Región Piura, cabe aclarar que se ha restringido a este sector geográfico como medida estratégica para el inicio del negocio, quedando compuesta la canasta por los siguientes productos: coco, limón ácido, mango, mango ciruelo, naranja, palta, tamarindo, uva, papaya, plátano, arroz cáscara, cebada grano, maíz amarillo duro, melón, sandía, ají

páprika, ají piquillo, cebolla, maíz choclo, tomate, zanahoria, frijol castilla, frijol palo, camote, yuca.

Se debe tener en cuenta que existirán diferentes niveles de dificultad para el abastecimiento de estos productos, ya que en algunos casos la demanda nacional y extranjera supera la oferta existente.

5.2 Necesidades del mercado

Antes de recolectar información sobre las necesidades que existen en el mercado de la Región Piura, se ha dividido en tres sectores: sector de venta a supermercados y empresas de *catering,* el sector de venta a restaurantes y hoteles de clase social media - alta, por último el sector de restaurantes y negocios de clase social media.
De esos tres sectores, se ha escogido por conveniencia el sector que incluye la venta a empresas de *catering,* esto no implica que en los otros sectores no se tenga aceptación, sino que se necesitaría más esfuerzo para competir, en el caso de los supermercados, si bien sus productos los traen de fuera de la región, están dispuesto a comprar productos locales, con la condición que el producto sea de la mejor variedad.

Se ha escogido la provincia de Talara para la recolección de información sobre las necesidades de abastecimiento en las empresas de *Catering,* cabe mencionar que entrar en este sector en la provincia de Talara es conveniente debido a que los precios de compra de estos tipos de productos, son hasta cinco veces el valor de venta del productor del acopiador.

Se ha entrevistado a varios jefes de compras de estas empresas, obteniendo como conclusión que hay productos agrícolas que son demandados y que no se ofrecen en la región, otros que se encuentran dentro de nuestro sector geográfico pero debido a las exportaciones no se comercializan para el mercado interno y otros que sí lo son pero de baja calidad (“tercera”).

La calidad en los productos agrícolas se clasifica por variedades. Por ejemplo, en el caso de frutas se presentan las siguientes variedades: primera, segunda, tercera y descarte. Los productos de “primera” en muchos casos son exportados por intermediarios; los de “segunda” son abastecidos a mercado interno para uso industrial y/o venta a grandes cadenas de supermercados; los productos de “tercera” son comercializados en los mercados minoristas para consumo popular; por último los de descarte son también introducidos a mercados locales, se debe aclarar que los que conforman esta variedad, son productos en su mayoría tienen defectos de forma y/o de manipulación de parte del personal de campo.

Los datos que se presentarán a continuación (**tabla 5.1**) son promedios de compras mensuales que estas empresas realizan, se debe tener en cuenta que varias de estas empresas se abastecen semanalmente.

Tabla 5.1 Demanda mensual de productos agrícolas

Consumo promedio en empresas de *Catering* en la ciudad de Talara	
Producto	**Cantidad (mes)**
Papa Blanca	1.4 T
Cebolla	1 T

Chirimoya	200 kg
granadilla	2500 unidades
Manzana Chilena verde	500 kg
Manzana Fuji	610 kg
Sandía	400 kg
Limón	50 mallas
Mango ciruelo	510 kg
Uva Red Globe	490 kg
Pera de agua	180 kg
Manzana Chilena roja	480 kg
Naranja	426 kg
Consumo promedio en restaurantes en la ciudad de Talara	
Papa blanca	650 kg
Cebolla	650 kg
Camote morado	500 kg
Limones	4 millares

Fuente: *Elaboración Propia*

La **tabla 5.1** muestra algunos de los productos que son demandados por este sector, el modelo de asociación debería ser aplicado a cada línea de producto y con cada uno de los proveedores que se tenga por producto, con el objetivo de conseguir mejorar las relaciones cliente - proveedor. Para efectos prácticos, se escogerán dos productos de este cuadro para poder aplicar el modelo de asociación con uno o varios potenciales proveedores.

Para mayor facilidad y rapidez se ha seleccionado el mango ciruelo, que es producido por el Ing. Jorge Tejero Franco (al que denominaremos en adelante agricultor 1), se seleccionó este proveedor por la disponibilidad e interés por el modelo de asociación. El otro producto será de plátano orgánico, pero el proveedor (al que denominaremos en adelante agricultor 2) ha preferido mantener en reserva su identidad.

5.3 Análisis del proveedor

Una vez identificado los proveedores, con quienes se aplicará el modelo de asociación, se ha procedido a la recolección de información de cada uno de ellos (sólo se ha tomado en cuenta una línea de producto por agricultor), a continuación se presentan la información recolectada:

Tabla 5.2 Detalles de agricultor 1

Número de hectáreas	20 hectáreas
Productos sembrados	Mango ciruelo (8 hectáreas)
Cosecha	El productor se encarga de cosechar
Número de recolectores	30 hombres
Capacidad de cosecha	250 cajas/día
Temporada alta	Abril - Octubre
Temporada baja	Noviembre - Marzo
Producción temporada alta	200 cajas/día
Producción temporada baja	50 cajas/ día
Precio de “Primera” temporada baja- alta	S/. 30 x caja - S/. 20 x caja

Precio de “Segunda” temporada baja- alta	S/. 25 x caja - S/. 18 x caja
Precio de “Tercera” temporada baja- alta	S/. 15 x caja - S/. 15 x caja
Capacidad de caja	20 kg/caja

Fuente: *Elaboración Propia*

Tabla 5.3. Detalles de agricultor 2

Número de hectáreas	15 hectáreas
Productos sembrados	Plátano orgánico (10 hectáreas)
Cosecha	El comprador se encarga de la cosecha del producto
Temporada alta	Marzo - Julio
Temporada baja	Setiembre - Noviembre
Producción temporada alta	400 cajas/semana
Producción temporada baja	200 cajas/semana
Capacidad de caja 1	40 libras
Precio caja 1	$ 4.30 x caja
Capacidad de caja 2	30 libras
Precio caja 1	$ 3.80 x caja

Fuente: *Elaboración Propia*

5.4 Establecimiento de los conductores

De acuerdo al modelo de asociación, cada parte presentará sus conductores, posteriormente se elegirán los de menor ponderación, ya que ese será nuestro factor limitante.

Empresa abastecedora vs Agricultor 1

Conductores - Agricultor 1	Ninguna posibilidad	Muy poco posible	Regular	Es posible	Muy posible	Ventaja competitiva	Total
Activos y eficiencia de costos				x			4
Mejoras en el nivel de servicio al cliente				x			4
Ventajas comerciales				x			4
Crecimiento de las ganancias o la estabilidad					x		5

activos y eficiencia de costos	Reducción de los costos de compra de insumos 10 % - 20% y la posibilidad de tener mayor liquidez manejando condiciones de pago a 15 o 30 días.
	Elaboración conjunta de un plan de producción, basado en el pronóstico de demanda de la empresa abastecedora
	Implementación de controles de calidad, se pretende aumentar en un 10% a 20% la producción de "Primera".

mejoras en el nivel de servicio al cliente	Incremento de niveles de confianza entre ambas partes
	Planificación de las necesidades del cliente a mediano y corto plazo
	Integración del productor con el cliente final
ventajas comerciales	Apertura de nuevos mercados
	Rápido financiamiento al crédito
	Diferenciación de sus productos mediante una marca registrada
	Acceso a tecnología compartida
crecimiento de las ganancias o la estabilidad	Aumento de las ganancias en un 15%
	Posicionamiento en nuevos mercados
	Seguridad y eficiencia en el cobro de sus productos

Conductores - Empresa Abastecedora	**Ninguna posibilidad**	**Muy poco posible**	**Regular**	**Es posible**	**Muy posible**	**Ventaja competitiva**	**Total**
Activos y eficiencia de costos					x		5
Mejoras en el nivel de servicio al cliente						x	6
Ventajas comerciales					x		5
Crecimiento de las ganancias o la estabilidad					x		5

activos y eficiencia de costos	El productor tiene la capacidad suficiente para abastecernos según la demanda estimada, lo que nos permitiría encontrar el producto en un solo lugar, disminuyendo los costos de transporte.
	Reducción del 10% a 15% en el costo de abastecimiento del producto.
mejoras en el nivel de servicio al cliente	El tener contacto directo con el productor, permite tener flexibilidad en la compra.
	Se transmiten las necesidades del cliente directamente al productor, originando que no exista ese aislamiento del agricultor con el cliente final.
ventajas comerciales	Se puede abastecer de productos de mejor calidad y más frescos.
	Aseguramiento de un abastecimiento constante y estandarización en los precios.
	Capacidad de reducción de precios en un 10% con respecto a la competencia
crecimiento de las ganancias o la estabilidad	Las ganas de integración y de trabajo conjunto de ambas partes será uno de los pilares para la sostenibilidad de los negocios en el futuro.

Consolidación de los conductores	Empresa	Agricultor	Menor conductor
activos y eficiencia de costos	**5**	4	4
mejoras en el nivel de servicio al cliente	**6**	4	4
ventajas comerciales	**5**	4	4
crecimiento de las ganancias o la estabilidad	**5**	5	5
			17

Empresa abastecedora vs Agricultor 2

Conductores - Agricultor 2	Ninguna posibilidad	Muy poco posible	Regular	Es posible	Muy posible	Ventaja competitiva	Total
Activos y eficiencia de costos		x					2
Mejoras en el nivel de servicio al cliente			x				3
Ventajas comerciales				x			4
Crecimiento de las ganancias o la estabilidad		x					2

activos y eficiencia de costos	Reducción de los costos de compra de insumos 5 % - 10%.
	Introducción de técnicas para mejorar la productividad.
mejoras en el nivel de servicio al cliente	Recomendación de los productos a nuevos clientes.
	El cliente final tendría una asesoría especializada.
	Mejora en el trato del cliente final.
ventajas comerciales	Apertura de nuevos mercados.
	Tercerización del área de ventas y transporte.
	Cooperación para promoción del producto.
	Asesoría técnica en temas de producción y utilización del suelo.
crecimiento de las ganancias o la estabilidad	Aumento de las ganancias en un 5%.
	Posicionamiento en nuevos mercados.
	Aumento del apoyo en métodos de control de plagas.

Conductores - Empresa Abastecedora	Ninguna posibilidad	Muy poco posible	Regular	Es posible	Muy posible	Ventaja competitiva	Total
Activos y eficiencia de costos					x		5
Mejoras en el nivel de servicio al cliente					x		5
Ventajas comerciales				x			4
Crecimiento de las ganancias o la estabilidad					x		5

activos y eficiencia de costos	Si el productor nos vende únicamente a la empresa, podrá tener la capacidad necesaria para abastecer a la clientela final.
	Reducción del 5% a 10% en el costo de abastecimiento del producto.
mejoras en el nivel de servicio al cliente	El agricultor tiene mucha experiencia y sus productos son de muy buena calidad, esa calidad será transmitida también a nuestros clientes finales.
	Se transmiten las necesidades del cliente directamente al productor, originando que no exista ese aislamiento del agricultor con el cliente final.
ventajas comerciales	Se pueden iniciar estrategias para conseguir certificaciones internacionales, las que permitan vender un producto con calidad garantizada.
	Aseguramiento de un abastecimiento constante y estandarización en los precios.
	Capacidad de reducción de precios en un 10% con respecto a la competencia
crecimiento de las ganancias o la estabilidad	Es fundamental la supervivencia de una empresa durante los primeros años de sus labores, la asociación con un productor de gran experiencia y capacidad de producción nos permitirá hacerle frente a la competencia.

Consolidación de los conductores	Empresa	Agricultor	Menor conductor
activos y eficiencia de costos	**5**	2	2
mejoras en el nivel de servicio al cliente	**5**	3	3
ventajas comerciales	**4**	4	4
crecimiento de las ganancias o la estabilidad	**5**	2	2
			11

5.5 Establecimiento de los facilitadores

Posteriormente, ambas partes evaluarán los factores externos que intervendrán en una posible asociación, a continuación se presentan los facilitadores para cada asociación:

Empresa abastecedora vs Agricultor 1

Facilitadores	Ninguna	Muy poco	Regular	Es posible	Muy posible	Total
La compatibilidad de las culturas corporativas				x		**4**
La compatibilidad de la filosofía y técnicas de gestión				x		**4**
Sentido de reciprocidad					**x**	**5**
Simétrica				x		**4**
			Puntos por factores adicionales			**3**
						20

Factores adicionales	Puntuación adicional
Competencia compartida	1
La proximidad física	1
La exclusividad	-
Experiencia previa y para compartir	1
Los clientes	-
Total adicional	**3**

Empresa abastecedora vs Agricultor 2

Facilitadores	Ninguna	Muy poco	Regular	Es posible	Muy posible	Total
La compatibilidad de las culturas corporativas		x				**2**
La compatibilidad de la filosofía y técnicas de gestión			x			**3**
Sentido de reciprocidad			x			**3**
Simétrica		x				**2**
			Puntos por factores adicionales			**2**
						12

Factores adicionales	Puntuación adicional
Competencia compartida	1
La proximidad física	1
La exclusividad	-
Experiencia previa y para compartir	-
Los clientes	-
Total adicional	**2**

5.6 Resultados

Los resultados de este modelo para ambas asociaciones son los siguientes: para la primera asociación (empresa – agricultor 1) el total de conductores es 17 y el de facilitadores es 20, según "La matriz propensión a ser socios" (**tabla 4.1**) la intersección nos da como resultado una **asociación Tipo III**, esta asociación es la de más alto nivel, ya que ve a la otra parte como una extensión de sí misma, queda el trabajo de gestionar los componentes de la asociación y llevarlos al nivel adecuado para este tipo de asociación, es una labor que implica la utilización de recursos, pero una buena elaboración podría permitir el nacimiento de una alianza estratégica entre ambas partes.

En el caso de la segunda asociación, el total de conductores es 11 y el de facilitadores es 12, nuevamente observamos "La matriz propensión a ser socios", obteniendo una **asociación tipo I**, este nivel de asociación es bajo pero no malo. Teniendo en cuenta que los niveles reflejan la situación de nuestra relación empresarial y buscan mejorar sobre esta relación; ambas partes tenderán a reconocerse mutuamente como socios, desarrollarán las actividades de coordinación y planificación en forma limitada, teniendo como objetivo la forma de establecer el intercambio y el alcance de esta asociación termina en los coordinadores de cada empresa, el resultado de esta asociación no debe ser tomado como un estándar para esta asociación, sino que deben trabajar juntos e integrándose mutuamente, para que en algunos años el nivel de la asociación pueda mejorar.

Tabla 5.4 Resultados de la implementación

Asociación	Nivel de asociación	Objetivo	Alcance
Empresa – Agricultor 1	Tipo III	Cada parte verá al otro como una extensión de sí mismo. A este tipo de asociación se le conoce como alianza estratégica, el nivel de integración que exigen los componente de gestión para este tipo de asociación es muy alto, pero tanto los conductores, como los facilitadores muestran las condiciones necesarias para poder lograr alcanzar el objetivo.	El alcance de esta asociación termina en el compromiso de la alta dirección de cada empresa.
Empresa – Agricultor 2	Tipo I	Ambas partes se reconocerán como socios, desarrollarán las actividades de coordinación y planificación en forma conjunta, teniendo como objetivo la forma de establecer el intercambio.	El alcance de esta asociación termina en los encargados del intercambio de productos de cada empresa.

Fuente: *Elaboración propia*

Conclusiones

- Esta investigación permite visualizar la magnitud de los resultados que se pueden obtener en un período tan breve, los beneficios obtenidos son una fuente de motivación continua para clientes y proveedores en la búsqueda de competitividad. En el caso de estudio Tyson-Wendy's, los directivos de Tyson como de Wendy's admitieron que habían sido escépticos al iniciar la aplicación de este modelo, pero al finalizar las reuniones, comprendieron los beneficios que se podrían alcanzar y el gran paso que habían dado juntos.

- A pesar de las historias de éxito que se han mencionado durante el desarrollo de esta tesis, existen relaciones que han acabado en decepción para una de las partes o para ambas. En todos estos casos, se encuentra un tema en común: las expectativas no coinciden y/o son poco realistas, a esto se añade que los ejecutivos de cada empresa usaban la misma palabra, "asociación", pero imaginando diferentes objetivos y/o alcances. El modelo de asociación no es un manual que dice exactamente lo que se debe hacer para tener éxito en una asociación, sino que es una herramienta que nos ayuda a evaluar la relación existente entre dos empresas y nos indicará el nivel que mejor se ajusta a las condiciones presentes para ambos lados.

- Se debe tener presente que no hay un nivel de asociación ideal, los niveles de asociación no son mejores unos que otros, sino que la situación del entorno que se presenta y la dependencia entre dos empresas hacen propicio el nivel que se obtenga; así mismo los componentes de gestión permitirán alcanzar los objetivos del nivel de asociación determinado.

- Dos de los factores fundamentales para obtener resultados favorables en una asociación, son: el entendimiento mutuo y el compromiso de la alta dirección. El entendimiento mutuo parte de comprender que existe la necesidad en ambas partes de un cambio, independientemente del objetivo que tenga cada parte, el cambio representa una oportunidad de mejora; así mismo, el compromiso implica que los directivos de ambas partes aseguren la disponibilidad de los recursos en la implementación de los componentes de gestión y en su continuidad.

- A menudo es posible obtener los resultados que se desean, sin necesidad de acudir a una asociación. Hay que tener presente que las asociaciones son costosas de implementar, requieren una comunicación adicional, una coordinación y un riesgo

mayor; por ello, sólo están justificadas si dan un resultado sustancialmente mejor del que se podría lograr sin la asociación.

- En algunas relaciones no es necesario llegar a la creación de una asociación, en algunos casos, se requiere sólo la firma de un contrato, el planteamiento acerca de tener estrechas relaciones con proveedores o clientes tiene consecuencias positivas en cuanto provea de recursos suficientes para poder sostener estas relaciones en el tiempo.

- El objetivo de la gerencia y del personal de logística en la aplicación de este modelo será establecer la estructura que mejor se adapte a la relación entre la empresa que representan y la otra empresa, enfocando el mayor esfuerzo en la definición y el alcance de los objetivos, asegurando con ellos que la asociación se ajuste a sus necesidades y puedan ver al otro como un aliado para competir.

- Los conductores que se propongan deben ser medibles y consistentes, tratando de apuntar a obtener objetivos específicos, evitando agrupaciones o generalidades en los objetivos que se persigan; el no tener en cuenta esto, en el tiempo traería confusiones y decepciones. Estos conductores tendrán como máximo logro, establecer una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

- En cambio, los facilitadores no necesitan establecer criterios homogéneos o idénticos entre ambas partes, lo que se busca es que ambas culturas empresariales sean compatibles para trabajar juntas, poder sobrepasar las dificultades que se presenten en la implementación de los componentes de gestión y poder mantener estos componentes en el tiempo.

- La aplicación de este modelo en la realidad agrícola de nuestra región, permitirá una integración con el agricultor, esta integración pasará los límites que tienen las asociaciones actuales, las que su único objetivo y razón de estar unidas, es el agua. Entender la importancia de una relación colaborativa y la magnitud de los beneficios que se pueden conseguir, será la fuente de motivación para iniciar los trabajos requeridos para la implementación del modelo.

- Al finalizar, queda una interrogante a responder ¿cuándo es propicio volver a aplicar el modelo de asociación sobre una relación ya establecida? Hay que tener claro, que el modelo parte de unos conductores y facilitadores, en términos generales, los conductores son factores de competitividad de una empresa hacia un mercado, los facilitadores son las condiciones cambiantes del mercado y del entorno; bajo esta visión, se considera que una nueva aplicación del modelo, debe darse cuando las condiciones del mercado y/o entorno cambien, en estas circunstancias será necesario cruzar nuevamente esfuerzos para seguir siendo competitivos.

- En una correcta gestión empresarial, el impulso a la nueva aplicación del modelo, está condicionado al nivel de anticipación a estos cambios, siendo el modelo una herramienta para poder afrontar los cambios.

Bibliografía

1. **Douglas M. Lambert and A. Michael Knemeyer**. *"We're in this together"*. Diciembre 2004. Harvard Business Review and Harvard Business School.

2. **Facultad de Ingeniería - Universidad de Piura**. *I Diplomado Internacional de Supply chain Management. M*ayo 2010.

3. **Douglas M. Lambert; Martha C. Cooper; Janus D. Pagh.** "Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities." *The International Journal of Logistics Management.* Vol. 9 Iss: 2, pp.1 - 20

4. **Douglas M. Lambert.** *Supply Chain Management.* Paper publicado por The Global Supply Chain Forum. < http://webdelprofesor.ula.ve/economia/gsfran/Asignaturas/ GerenciadelaProduccion/3)%20SupplyChainManagement.pdf> [Consulta: 3 mayo 2011]

5. **PILOT.** *Manual Práctico de Logística* <http://www.upct.es/~gio/cadena%20de%20suministro.htm> [Consulta: 15 noviembre 2010]

6. **Ferrel O.C.; Hirt Geofrey; Mc Graw Hill.** *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante.* Cuarta edición 2004.

7. **Jaime Rivera Camino; Juan Vigaray.** *La Promoción de Ventas: Variable Clave Del Marketing*<http://books.google.com.pe/books?id=TYA3HjTUjEsC&pg=PA28&lpg=sPA28&dq=el+poder+de+los+detallistas&source=bl&ots=v7iFdWotR&sig=SxveNAmCRZ5HQxicTBgqV1NMGg&hl=es&ei=LxSiTKeCJYH78AazufXrCA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=7&ved=0CDAQ6AEwBg#v=onepage&q=el%20poder%20de%20los%20detallistas&f=false>[Consulta: 15 noviembre 2010]

8. **Portal Ministerio de Agricultura.** <http://www.minag.gob.pe>[En línea] [Consulta: 30 de enero de 2011]

9. **Portal Programa de desarrollo productivo agrario rural**. <http://www.agrorural.gob.pe> [En línea] [Consulta: 30 de enero de 2011]

10. **Portal Perú rural Piura** *http://www.piurarural.com/* [En línea] [Consulta: 25 de enero de 2011]

Anexo A

Junta de usuarios del Valle Alto Piura

Junta de Usuarios	Alto Piura	
Dirección	Jr Lima s/n (Ministerio de Agricultura) Chulucanas - Morropón	
Teléfono	074 - 378638 - 378391	
Nombre del Presidente de la Junta Directiva	Luis Vilela Paz	
Ámbito de Influencia	Provincia de Morropón	
Organizaciones productivas	**Número de Productores**	**Porcentaje**
Total de Productores que pertenecen a alguna organización	16,351	
Comité de Productores	2,314	14.2
Asociación de Agricultores	1,110	6.8
Junta de Usuarios	7,503	45.9
Ronda Campesina	2,137	13.1
Sindicato Rural	19	0.1
Confederación Nacional Agraria	6	0.0
Confederación Campesino del Perú	2	0.0
Organización Nacional Agraria	34	0.2
Fondo Ganadero Lechero	46	0.3
Asociación Nacional de Parceleros	8	0.0
Otra	827	5.1
No vinculadas al sector agrario	0	0.0
No especificado	77	0.5
Características Productivas		
Comisiones de Regantes	CR Serrán - Sede Serrán CR Bigote - Sede San Juan de Bigote CR Malacasí - Sede Malacasí CR Ingenio - Sede Buenos Aires CR La Gallega - Sede Morropon CR Pabur - Sede La Matanza CR Charanal - CR Yapatera - Sede Yapatera CR Sancor - Sede Sancor CR Vicus - Sede Vicus	
Usuarios	13486	
Área Total	30871 ha	
Área total bajo riego	25709 ha	
Área bajo riego con licencia	25709 ha	

Área bajo riego con permiso	0.00 ha	
Área cultivada	15288 ha	
Arroz	3572 ha	
Maíz	3406 ha	
Frejol	2158 ha	
Mango	1542 ha	
Otros	4610 ha	
Características sociales	**Número**	**Porcentaje**
Productores	11517	85.4
Productoras	1967	14.6
Nivel de educación alcanzado		
Ningún Nivel	3695	27.4
Primaria Incompleta	6258	46.4
Primaria Completa	2239	16.6
Secundaria Incompleta	499	3.7
Secundaria Completa	458	3.4
Superior No Uni. Incompleta	54	0.4
Superior No Uni. Completa	54	0.4
Superior Uni. Incompleta	27	0.2
Superior Uni. Completa	674	0.5
Grupos de Edad		
De 15 a 29 años	1308	9.7
De 30 a 44 años	4046	30.0
De 45 a 64 años	5718	42.4
De 65 a más	2320	17.2

Fuente: *Perú Rural Piura, http://www.piurarural.com/*

Anexo B

Junta de usuarios del Valle San Lorenzo

Junta de Usuarios	Valle San Lorenzo	
Dirección	Cruceta - Tambogrande - Piura	
Teléfono	074 - 602964	
Nombre del Presidente de la Junta Directiva	Bruno Fossa Villar	
Ámbito de Influencia	Distritos de Tambogrande, Las Lomas, Paimas, Suyo, Lagunas	
Organizaciones productivas	Número de Productores	Porcentaje
Total de Productores que pertenecen a alguna organización	8,041	
Comité de Productores	809	10.1
Asociación de Agricultores	1,587	19.7
Junta de Usuarios	4,226	52.6
Ronda Campesina	3,963	49.3
Sindicato Rural	12	0.1
Confederación Nacional Agraria	10	0.1
Confederación Campesino del Perú	16	0.2
Organización Nacional Agraria	15	0.2
Fondo Ganadero Lechero	33	0.4
Asociación Nacional de Parceleros	28	0.3
Otra	333	4.1
No vinculadas al sector agrario	25	0.3
No especificado	84	1.0
Características Productivas		
Comisiones de Regantes	CR San Isidro I y II CR Hualtaco III CR TG Malingas CR M Malingas CR Yuscay y Tablazo Alto CR Tejedores CR TJ 05 CR Chipilico Bajo CR Chipilico Alto CR Quiroz CR Hualtaco I II IV CR Valle de los Incas CR Somate Bajo CR Somate Alto CR Algarrobo V Hermoso	
Usuarios	7606	
Usuarios con menos de 3 ha	3079	
Usuarios con 3.00 a 10.00 ha	3578	
Usuarios con 10.00 a 50.00 ha	897	

Usuarios con mas de 50.00 ha	52	
Área Total	57498 ha	
Área total bajo riego	41550 ha	
Área bajo riego con licencia	39411 ha	
Área bajo riego con permiso	1271 ha	
Área cultivada	30261 ha	
Mango	12774 ha	
Limón	8355 ha	
Arroz	5243 ha	
Algodón	1784 ha	
Otros	2105 ha	
Características Sociales:	Número	Porcentaje
Productores	6921	91.0
Productoras	685	9.0
Nivel de Educación alcanzado		
Ningún Nivel	1833	24.1
Primaria Incompleta	3575	47.0
Primaria Completa	1354	17.8
Secundaria Incompleta	281	3.7
Secundaria Completa	335	4.4
Superior No Uni. Incompleta	23	0.3
Superior No Uni. Completa	30	0.4
Superior Uni. Incompleta	23	0.3
Superior Uni. Completa	60	0.8
Grupos de Edad		
De 15 a 29 años	586	7.7
De 30 a 44 años	2213	29.1
De 45 a 64 años	3453	45.4
De 65 a más	1316	17.3

Fuente: *Perú Rural Piura, http://www.piurarural.com/*

Anexo C

Junta de usuarios del Valle El Chira

Junta de Usuarios	VALLE EL CHIRA	
Dirección	Av. José de Lama Nº 1750 - Urb Santa Rosa- Sullana - Piura	
Teléfono	074 - 504806	
Correo electrónico	jchira@mag.minag.gob.pe	
Nombre del Presidente de la Junta Directiva	Fabriciano Rosales Ortiz	
Ámbito de Influencia:	Provincias de Sullana y Paita	
Objetivo Institucional	Lograr la participación permanente de sus integrantes en la operación y mantenimiento y uso eficiente del recurso hídrico con fines agrarios.	
Organizaciones productivas	Número de Productores	Porcentaje (%)
Total de Productores que pertenecen a alguna organización	9,931	
Comité de Productores	1,136	11.4
Asociación de Agricultores	1,184	11.9
Junta de Usuarios	7,729	77.8
Ronda Campesina	829	8.3
Sindicato Rural	6	0.1
Confederación Nacional Agraria	38	0.4
Confederación Campesino del Perú	15	0.2
Organización Nacional Agraria	10	0.1
Fondo Ganadero Lechero	6	0.1
Asociación Nacional de Parceleros	12	0.1
Otra	907	9.1
No vinculadas al sector agrario	60	0.6
No especificado	47	0.5
Características Productivas		
Comisiones de Regantes	CR Miguel Checa - Sede Salitral CR El Arenal - Sede Pueblo Nuevo Paita CR Poechos - Pelados - Sede Somate CR Cieneguillo - Sede Cieneguillo CR Margen Derecha - Sede Sullana CR Margen Izquierda - Sede Sullana	
Usuarios	16658	
Usuarios con menos de 3 ha	13501	
Usuarios con 3.00 a 10.00 ha	2956	
Usuarios con 10.00 a 50.00 ha	176	
Usuarios con mas de 50.00 ha	25	
Área Total:	37487 ha	
Área total bajo riego:	34762 ha	
Área bajo riego con Licencia:	34611 ha	

Área bajo riego con Permiso:	149 ha	
Área cultivada:	13638 ha	
Arroz	6638 ha	
Maíz	5951 ha	
Plátano	3310 ha	
Limón	2836 ha	
Otros	1591 ha	
Características Sociales:	Número	Porcentaje
Productores	14992	90.0
Productoras	1666	10.0
Nivel de Educación alcanzado		
Ningún Nivel	3131	18.8
Primaria Incompleta	7296	43.8
Primaria Completa	3398	20.4
Secundaria Incompleta	966	5.8
Secundaria Completa	1232	7.4
Superior No Uni. Incompleta	83	0.5
Superior No Uni. Completa	133	0.8
Superior Uni. Incompleta	66	0.4
Superior Uni. Completa	150	9.0
Grupos de Edad		
Menores de 15 años	0	0.0
De 15 a 29 años	1250	7.5
De 30 a 44 años	5130	30.8
De 45 a 64 años	7446	44.7
De 65 a más	2682	16.1

Fuente: *Perú Rural Piura, http://www.piurarural.com/*

Anexo D

Junta de usuarios del Valle Medio y Bajo Piura

Junta de Usuarios	Medio y Bajo Piura	
Dirección	José Olaya 113 Urb Miraflores. Castilla - Piura	
Teléfono	074 - 345303	
Nombre del Presidente de la Junta Directiva	Jorge Carrasco Prado	
Nombre del Gerente Técnico	Ing. Luis Vásquez Gómez	
Ámbito de Influencia	Provincias de Piura y Sechura	
Organizaciones productivas	Número de Productores	Porcentaje
Total de Productores que pertenecen a alguna organización	13,665	
Comité de Productores	956	7.0
Asociación de Agricultores	1,245	9.1
Junta de Usuarios	11,848	86.7
Ronda Campesina	338	2.5
Sindicato Rural	6	0.0
Confederación Nacional Agraria	105	0.8
Confederación Campesino del Perú	69	0.5
Organización Nacional Agraria	5	0.0
Fondo Ganadero Lechero	5	0.0
Asociación Nacional de Parceleros	1	0.0
Otra	781	5.7
No vinculadas al sector agrario	0	0.0
No especificado	92	0.7
Características Productivas		
Comisiones de Regantes	CR Margen Derecha - Sede San Juan de Curumuy CR Margen Izquierda - Sede Local de Junta de Usuarios CR Castilla - Tacala - Sede Local de Junta de Usuarios CR La Bruja - Sede La Bruja - Curamori CR Puyuntala - Sede Curamori CR Palo Parado - Sede La Piedra Catacaos CR Cumbibira - Sede Casagrande - La Arena CR Shaz - Sede San Luis - La Arena CR Casaraná - Sede AA.HH 13 de Abril - La Arena CR Sinchao Alto - Sede San José - La Unión -CR Seminario - Sede El Tallán	

Usuarios	16159	
Usuarios con menos de 3 ha	14065	
Usuarios con 3.00 a 10.00 ha	1882	
Usuarios con 10.00 a 50.00 ha	135	
Usuarios con mas de 50.00 ha	74	
Área Total	31942 ha	
Área total bajo riego	27470 ha	
Área bajo riego con licencia	27368 ha	
Área bajo riego con permiso	102 ha	
Área cultivada	13964 ha	
Algodón	8964 ha	
Arroz	2481 ha	
Permanentes	1180 ha	
Maíz Duro	1158 ha	
Pan llevar	181 ha	
Características Sociales	Número	Porcentaje
Productores	13218	81.8
Productoras	2941	18.2
Nivel de Educación alcanzado		
Ningún Nivel	3102	19.2
Primaria Incompleta	7303	45.2
Primaria Completa	3200	19.8
Secundaria Incompleta	905	5.6
Secundaria Completa	970	6.0
Superior No Uni. Incompleta	81	0.5
Superior No Uni. Completa	113	0.7
Superior Uni. Incompleta	81	0.5
Superior Uni. Completa	161	1.0
Grupos de Edad		
De 15 a 29 años	137	8.5
De 30 a 44 años	4863	30.1
De 45 a 64 años	7061	43.7

Fuente: *Perú Rural Piura, http://www.piurarural.com/*

Anexo E

Wendy’s

Wendy´s, es una cadena de restaurantes de comida rápida con más de 6.300 locales en Norteamérica y más de 300 locales en el resto del mundo. Es la tercera cadena de restaurantes de hamburguesas después de McDonald's y Burger King. Fundada por Dave Thomas y Robert Barney en 1969, Wendy's sirve hamburguesas "a la antigua", a la parrilla y en un ambiente familiar. En sus menús también hay sandwichs, bebidas y comida saludable (ensaladas, chili y papas asadas). A diferencia de McDonald’s y Burger King que se enfocan en un público infantil y juvenil, Wendy´s está dirigido a una clientela adulta. La cadena de restaurants pertenece a Wendy’s International, Inc., al cual también pertenece los restaurantes italianos Pasta Pomodoro, la cadena Café Express y Tim Hortons. La sede central está en Ohio, Estados Unidos y sus ventas globales ascienden a US$ 8.000 millones. Wendy’s International, Inc. vende en agosto 2006 su participación de 33% en cafetería Tim Hortons y el 100% de la cadena Baja Fresh por US$ 31 millones a inversionistas privados.

En 1990 Wendy´s fortalece sus planes de expansión internacional hacia el mercado de Latinoamérica, el Caribe y Asia Pacífico, llegando a Arabia Saudita, Argentina, Emiratos Árabes Unidos, el Caribe, El Salvador, Filipinas, Guatemala, Honduras, Indonesia, Jamaica, Japón, México, Nueva Zelanda, Panamá, Puerto Rico, Venezuela y Costa Rica, entre otras naciones. La empresa ya cuenta con más de 522 federaciones fuera de Estados Unidos, en 2 países. La débil competencia de firmas locales, crisis económicas y algunos escándalos sobre la calidad y origen de sus productos han obligado a retirarse de algunos mercados, como es el caso de Argentina, Australia, España, Colombia, Hungría y Grecia, donde perdió la batalla. En 2006 se establece en Costa Rica y es muy apetecida por Mapachito Lindo y Ardillita Amistosa, sus mascotas oficiales.

Fuente: "http://es.wikipedia.org/wiki/Wendy%27s"

Anexo F

Tyson Foods Inc.

John H. Tyson, de 51 años de edad y CEO de Tyson Foods Inc., había estado a la sombra de su padre y fundador de la empresa Don Tyson. Cuando tuvo que asumir su papel de CEO, en el 2000, no obtuvo muchos votos de confianza. Pero tras la adquisición de la empresa de carne IBP Inc., en el 2001, empezó a ganar respeto. La estrategia es hacer de Tyson un gran punto de compra para todo tipo de carnes; una especie de Wal-Mart de la carne, que controle todas las fases, desde la producción hasta la llegada del producto a las manos de los consumidores. Hoy en día, Tyson tiene una gran capacidad de procesamiento de pollos, además de que contrata los criaderos y establece las condiciones para alimentar y cuidar a los animales. La idea es dar más valor agregado a los productos y vender bajo la misma marca, bajo una sola publicidad y dar el máximo a los consumidores, según Tyson. El negocio también implica enfrentar algunos obstáculos, como las prohibiciones en algunos mercados tras la aparición de enfermedades transmisibles a los humanos y el tratar de entrar a otros nichos de negocios algo herméticos.

John Tyson ha hecho otros cambios, tanto en la junta directiva como en puestos claves de la organización. Además, ha iniciado un cambio en el código de conducta corporativo, haciendo énfasis en valores como el compañerismo y el respeto mutuo (entre colegas, consumidores y accionistas). Como hombre altamente creyente, ha dispuesto 87 capellanes en las 58 plantas, para ayudar a los trabajadores con sus problemas familiares. Aunque existe en algunos el temor de que tales acciones, dados los antecedentes algo escandalosos de Tyson por su conexión con las drogas, podrían convertir al CEO en blanco de señalamientos por hipocresía.

De hecho, la SEC mencionó la posibilidad de investigar 1,7 millones de dólares de beneficios concedidos a Don Tyson (quien es todavía miembro de la junta directiva) entre 1997 y 2003. Él voluntariamente devolvió 1,5 millones de dólares a la empresa después de una revisión a cargo de miembros de la junta directiva. Esto indica que todavía la empresa tiene cosas por resolver. También se ha hecho un llamado a la empresa para eliminar la estructura de acción de clase dual que le da a la familia Tyson 80% del control de votos. Otros sucesos no tan diáfanos también forzaron a la empresa a iniciar programas de alto alcance en materia ética.

Tyson está tratando de moverse del mercado tradicional de cortes de carne a alimentos procesados de altos márgenes, algo como lo que ya ha probado con el pollo (la empresa es uno de los distribuidores más grandes de alimentos preparados de pollo). Los expertos consideran que Tyson podría impulsar los márgenes operativos a 7% de 4% esperado para este año.

Fuente: http://en.wikipedia.org/wiki/Tyson_Foods